

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



В.Д. ДОРОФЕЕВ
А.Н. ШМЕЛЕВА
Н.Ю. ШЕСТОПАЛ

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Допущено
Советом Учебно-методического объединения
вузов России по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений, обучающихся по специальности
«Менеджмент организации»*

Москва
ИНФРА-М
2008

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
Д69

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Экономика и менеджмент» Пензенской государственной технологической академии *Б.Н. Гамидуллаев*;

д-р техн. наук, проф., зав. кафедрой «Управление инновациями» Российского государственного университета инновационных технологий и предпринимательства (филиал в г. Пенза) *В.И. Чернецов*

Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю.
Д69 Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 440 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-003281-8

Учебное пособие представляет собой краткое изложение курса современного менеджмента, структурированного в соответствии с основными функциями менеджмента (организация, планирование, координация, мотивация и контроль). Такое изложение систематизирует материал и позволяет читателю сконцентрировать внимание на главных вопросах управления. В дополнение к традиционным темам авторы рассматривают такие важнейшие аспекты современного менеджмента, как основные направления развития менеджеров предприятий, институт качества управления, командный менеджмент предприятия, системный подход к оценке операционной эффективности управления предприятием и др.

Для студентов высших учебных заведений, аспирантов и преподавателей, специалистов организаций, испытывающих потребность в освоении основ современного управления в условиях рыночной экономики.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-16-003281-8

© Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н.,
Шестопад Н.Ю., 2008

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время происходят коренные изменения в управлении всеми сферами человеческой деятельности. Ликвидация старой административно-командной системы управления открыла дорогу для внедрения в России новейших достижений науки управления, накопленного в мире в течение многих десятилетий опыта рациональной организации человеческой деятельности, стимулирования работников к высокопродуктивному труду в условиях либерализации экономики.

В период экономического реформирования в нашей стране становится необходимым поиск новых форм и методов управления, позволяющих предприятиям адаптироваться к динамике внешней среды, рационально использовать производственно-рыночный потенциал во всей совокупности его составляющих, наращивать конкурентные преимущества и создавать на этой основе реальные предпосылки к обеспечению стратегической устойчивости в обозримой перспективе. Возможность реализации данных задач обусловлена рядом факторов, к которым относится и совершенствование системы управления российскими предприятиями, входящими в состав единого социально-экономического комплекса федерального уровня. Именно осуществляемая в России радикальная экономическая реформа, сложные и во многом еще неизведанные пути перехода к хозяйственному механизму нового типа вызывают интерес к мировому опыту обеспечения экономического роста, выхода из кризисных ситуаций, эффективного использования различных форм собственности. Главное в изучении этого опыта и применении на практике его достижений — выявить методы и механизмы управления, обеспечивающие удовлетворение спроса потребителей, высокую окупаемость и надежность эффекта от инвестиций, ориентацию на современные новейшие технологии и способы высокопродуктивного ведения хозяйства. *Можно без преувеличения утверждать, что самым главным достижением в XX в. и самой высокой ценностью для всего мира стал менеджмент — наука, искусство и практика управления.*

Двадцатый век по праву называется эпохой глобальных перемен. В социально-политической жизни это связано с переходом от тоталитаризма к демократии, в экономике — от административно-командной системы к рыночной, в жизни отдельного человека — с превращением его из придатка к некоей механизированной системе в самостоятельного субъекта социально-экономической системы общества. Все перемены, особенно глобальные, несут для личности, организации, страны как возможности, так и угрозы. Чтобы справиться с ними, нужны новые знания и практика.

Мировой опыт показывает, что одной из ключевых задач в этом смысле является постижение науки и искусства менеджмента. Значимость менеджмента наиболее полно была осознана в 1930-е гг. Уже тогда стало очевидным, что эта деятельность превратилась в профессию, область знаний — в самостоятельный предмет, а социальный слой — в весьма влиятельную общественную силу. Начиная с XIX в. не было случая, когда бы новый социальный институт, новая ведущая группа появились бы так быстро и заняли бы ведущие позиции в обществе, как институт менеджеров. *Менеджеры — это особое профессиональное сообщество, обеспечивающее максимальную продуктивность ресурсов и несущее ответственность за организацию научно-технического прогресса и эффективность всей экономической жизни.*

Растущая роль этой общественной силы заставила говорить о **«революции менеджеров»** в связи с появлением таких крупных транснациональных компаний (ТНК), как «Дженерал моторс», «Ай-Би-Эм», «Кока-Кола» и др., обладающих огромным экономическим, производственным и научно-техническим потенциалом, сопоставимых по мощи с отдельными государствами. Сегодня ТНК контролируют до 40% промышленного производства в мире, половину международной торговли.

В связи с новыми реалиями времени, а именно: глобализацией экономики; совершенствованием электронных средств информации, моментально передающих любую информацию во все концы земного шара; образованной рабочей силой; быстрыми переменами в технологии, рынках и потребительском спросе и т.д., парадигмы управления устаревают и им на смену приходят новые, отвечающие духу времени и смене формаций. В большинстве случаев именно руководитель-менеджер представляет собой самую серьезную проблему. Тем, как он относится ко всему, что происходит вокруг него и во внешнем окружении, как он мыслит и как ведет себя, определяется успех организации в целом.

Роль менеджеров не ограничивается работой в крупных корпоративных структурах. В рыночной экономике их роль неоценима в малом и среднем бизнесе, который составляет в большинстве стран, таких, как США, Япония, Германия, Франция, Великобритания, подавляющую долю — около 95%. В России потребность в организации предприятий малого и среднего бизнеса составляет около 15 млн. Именно эта цифра называется аналитиками той критической массой, при которой могут начать работать рыночные механизмы в нашей стране. Не случайно в 1997 г. в России была объявлена одна из уникальных президентских программ подготовки менеджеров. Для этих целей были выделены огромные средства, в том числе для оплаты стажировок за рубежом.

В США — стране с самой развитой в мире управленческой инфраструктурой только официально зарегистрированных и имеющих соответствующий сертификат школ бизнеса свыше 1300. В стране действуют свыше 10 тыс. консультативных фирм, не считая десятков тысяч независимых управленческих консультантов. Наиболее престижной программой школ бизнеса в США является программа MBA (магистр делового администрирования). Европейцы также имеют школы бизнеса. В их ведущей ассоциации — Европейском фонде развития менеджмента (*EFMD*) зарегистрировано около 300 центров обучения менеджеров.

В культуре развитых стран понятие «менеджмент» часто соседствует с понятием «бизнес». Однако это не одно и то же. Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли, а, следовательно, бизнесмен — это человек, который «делает деньги», причем он может не занимать никакой должности в организации, а лишь быть владельцем ее акций или состоять членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, и в его подчинении находятся люди.

В чистом виде менеджер — это наемный работник, занимающийся управлением.

Если в одном лице объединяются два понятия — менеджера и бизнесмена, то такая деятельность условно может быть отнесена к предпринимательской, а субъекта этой деятельности условно можно называть предпринимателем. Предприниматель — это личность, которая на свой страх и риск затевает собственное дело и, вкладывая собственные средства, на первых порах самостоятельно несет основную нагрузку в управлении организацией и бизнесом.

Управленческая деятельность в многообразии факторов функционирования и развития любой организации занимает одно из

важнейших мест. Она пронизывает все подразделения и сотрудников, которые адекватно реагируют на принимаемые управленческие решения, и это в конечном счете определяет состояние и развитие организации в настоящем и будущем. Производственная деятельность и ее управленческая надстройка находятся в непрерывной адаптивной взаимосвязи, обусловленной теми изменениями, которые происходят на макро- и микроуровнях развития общества. Эта взаимосвязь проходит через неизбежное преодоление противоречий, возникающих на пути научно-технического прогресса.

Рациональное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов и мощнейшей конкуренции предъявляет к системе управления такие требования, как логика, гибкость и эффективность. В условиях перехода от плановой экономики к рыночным отношениям, помимо декларирования целесообразности развития всех слагаемых рыночной экономики и прямого копирования зарубежного опыта, целесообразно применить следующее правило. С одной стороны, необходимо учитывать реалии промышленного, социального и национального развития, а также менталитет общества, с другой — вести практическую отработку известного опыта с учетом реальных стадий трансформирования деятельности предприятий. В этом смысле зарубежный опыт — не панацея, а ключ к анализу собственного опыта и практики, а также потенциальных возможностей российской экономики.

В основе менеджмента лежит система и организационная правовая форма собственности, которая генетически закладывает основу и методы управления, и поскольку она сама подвержена непрерывному изменению, то и совершенствование принципов управления — процесс непрерывный. Через развитие системы и форм собственности происходит и развитие менеджмента как науки о становлении организационной культуры и творческого инновационного климата.

Сегодня наиболее характерны и заметны для управленческой мысли в теоретическом и практическом плане две новые тенденции. Во-первых, это интернационализация менеджмента, коллективное осмысление новых реальностей, порождаемых углублением международного разделения труда, возрастанием конкуренции и взаимозависимости в мировой экономике, развитием ТНК, созданием международных систем информации, других структур интегрирующего свойства. Посредством издания огромного количества работ по управлению, распространения программ обучения ме-

неджменту, доступных миллионам людей, обобщения управленческого опыта разных стран через обследования, разработку «ситуаций», широких международных контактов ученых-практиков управленческая мудрость все более становится достоянием всех, кто в ней нуждается.

Во-вторых, особенность последних лет — все большее обращение к здравому смыслу, простым истинам, хорошо усваиваемым рецептам, которые доступны для понимания и использования теми, кто только несет нелегкое бремя управления или кто только встает на этот путь. Менеджмент как наука во всем его многообразии развивается своим путем и имеет огромные перспективы. Однако в настоящее время даже широкая публика проявляет живой интерес к управленческим идеям и к рецептам эффективного управления. Это происходит, разумеется, не без влияния живо и интересно написанных на эту тему книг таких авторов, как Д. Карнеги, У. Оучи, Т. Питерс, Р. Уотермен, мемуаров Л. Якокки — президента автомобильного гиганта «Крайслер», А. Мориты — президента и одного из основателей электронной фирмы *Sony* и целого ряда других. Появился даже термин «управление по бестселлерам» по аналогии с «управлением по целям», «управлением по отклонениям».

Не следует забывать, что в настоящее время не только качества менеджеров и способы их обретения, но и сама роль менеджера как профессионально подготовленного руководителя являются предметом серьезных дискуссий. Хотя американцы и выступают родоначальниками концепции менеджмента как специализированного вида деятельности, в 1980-е гг. даже они вдруг усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении «наукой управления». Ведь японцы — пожалуй, самая обучаемая нация — так и не пришли к идее формирования системы профессиональных управляющих. У них в стране всего три школы бизнеса, а руководителей они готовят прежде всего на практике посредством приобретения опыта, целенаправленно проводя их через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы, обучая не только делу, но и искусству человеческих отношений, постепенно культивируя в них качества, необходимые руководителю.

Европейцы занимают промежуточную позицию между этими двумя управленческими культурами. С одной стороны, они имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управле-

нию, как американцы, хотя и не в таком количестве, с другой — управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку. И тем не менее, жизнь берет свое, и хорошие «школы бизнеса», фирмы консультационных и других деловых услуг во всех странах не только не разоряются, но и процветают, даже в условиях спадов производства. Просто необходимо управлять эффективно, тем более, необходимо учить этому, овладевать знаниями, развивать в себе навыки эффективного управления, избегая ошибок, находя наилучшие пути к успеху.

За последние 20 лет в структуре и деятельности как частных, так и государственных компаний произошли значительные изменения. Возможно, наиболее существенное из них — рост международной конкуренции, ведущий к тому, что выживают только наиболее эффективные фирмы. В Европе менеджеры обязаны справляться с уникальными проблемами. К примеру, экономические и политические надстройки Европейского экономического сообщества вызывают к жизни особые законы, которые создают одни возможности, сдерживают другие и содержат свои собственные ограничения и загадки. Часто слышатся мрачные предсказания о будущем уровне жизни и перспективах деловой активности в Европе. Многие наблюдатели высказывают мнение, что деловой мир проходит через этап, который можно охарактеризовать падением прибыли, нехваткой энергии, безудержной инфляцией, безработицей, общественными беспорядками и повышенной политической нестабильностью. Однако предсказатели судного дня упускают одну важнейшую характеристику человека: способность к инновациям и преодолению трудностей. Пессимистические точки зрения зачастую очень наивны, а могут и сами приближать негативные ситуации, которые они предсказывают. Растущие изменчивость и враждебность жесткой внешней среды означают, что все организации в мире предъявляют все более высокие требования к своим руководителям. Так, в частности, они должны стать более умелыми в обращении с непредсказуемым будущим. Как говорится: «Неизменно только постоянство изменений». Менеджеры должны развивать в себе установки, способности и умения, которые позволят им четко и эффективно осуществлять управление в наступающие годы.

Сегодня, в начале XXI в. весь цивилизованный мир продолжает идти по пути быстрых перемен и преобразований, которые характеризуются технологическим и социальным прогрессом, усилением конкуренции внутри стран и между ними, а также стремлением

к свободе и демократии. В свою очередь бизнес изыскивает новые методы, программы, концепции и лидеров, способных справиться с реальным темпом перемен. Организационные структуры, методы управления людскими ресурсами, системы мотивации и стили управления, которые срабатывали в XX в., не всегда будут соответствовать нынешним условиям и тенденциям, которые сложатся в XXI в.

При рассмотрении эффективного менеджмента на предприятиях различного профиля в качестве основных целей ставятся рационализация хозяйственной деятельности, адаптированной к ресурсным ограничениям, стремление к получению высоких конечных результатов при минимизации затрат. Их достижение требует последовательного решения ряда актуальных задач: формирования механизмов целесообразного использования ресурсного потенциала; создания замкнутых планово-управленческих циклов в соответствии с принципами системного моделирования; сочетания административных методов управления с экономическими, позволяющими конструктивно использовать преимущества, даваемые самостоятельностью и свободой в выборе решений. Задачи, связанные с эффективным управлением, последовательно и комплексно рассмотрены в настоящем учебном пособии.

Раздел 1

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ЕГО РАЗВИТИИ

Глава 1

ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ И ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ ЕГО РАЗВИТИЯ

1.1. ЭТАПЫ И ШКОЛЫ В ИСТОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Анализ учебной и научной литературы показал, что не существует единого подхода к выделению периодов развития менеджмента, его классификации, определению типов школ. Поэтому в зависимости от превалирования ценности какого-либо процесса, вида деятельности, объекта организации для управляющей системы предлагается следующее видение истории возникновения и становления менеджмента (рис. 1.1).

1.1.1. Исторические предпосылки создания и развития менеджмента

Первый этап, который можно охарактеризовать как исторические предпосылки становления менеджмента, охватывает длительный исторический период, начиная с древнейших обществ до времен Великой индустриальной революции XVII–XVIII вв.

Управление, управленческий труд, превращение его в особый вид деятельности, отличной от непосредственного производства, связаны с кооперацией труда. Кооперация труда в примитивной форме существовала уже в первобытнообщинном строе: как простое соединение усилий многочисленных работников. Но исследователи истории менеджмента подчеркивают, что отдельные признаки управления появляются уже в древнейших обществах — Шумере, Египте, Аккаде. Тогда происходила трансформация высшей касты священников в религиозных функционеров, а по сути говоря, менеджеров. Этому способствовало изменение религиозных

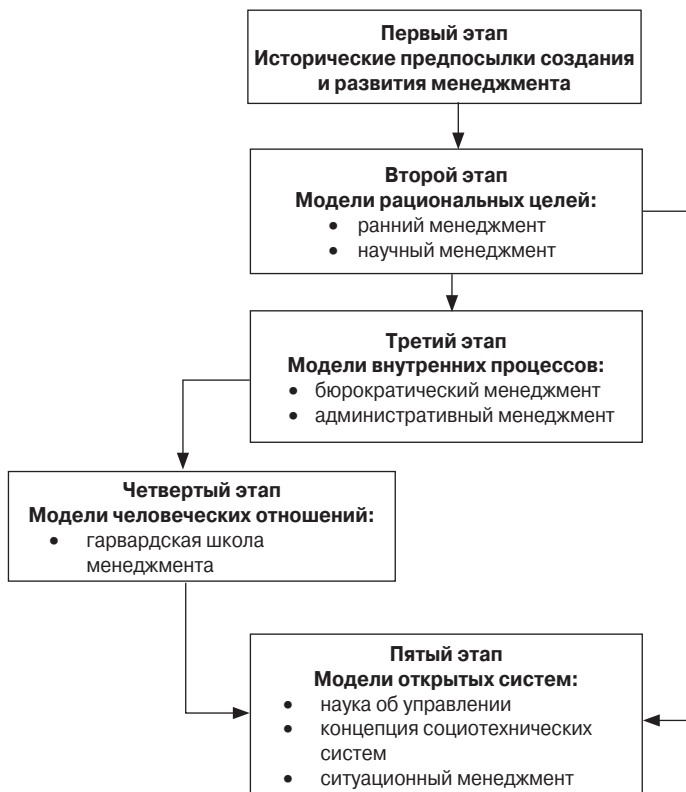


Рис. 1.1. Периоды создания и развития менеджмента

принципов — вместо человеческих жертв стали приносить символические жертвы в виде денег, скота, масла, ремесленных изделий. В результате среди жрецов появился новый тип деловых людей, которые помимо соблюдения ритуальных почестей заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, ведали имущественными делами. Они вели деловую документацию, бухгалтерские расчеты, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции, которые сегодня определяют содержание управленческого процесса.

Побочным результатом такой управленческой деятельности стало появление письменности, так как запомнить весь объем деловой информации было невозможно, и потребности в расчетах. Таким образом, в самом начале менеджмент формировался как

инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превращаясь со временем в социальный институт и профессиональное занятие.

Очередной скачок в развитии менеджмента связывают с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н.э.). Для эффективного управления обширными владениями им впервые был выработан так называемый свод Хаммурапи, который содержал 285 законов управления государством, регулировал все многообразие общественных отношений и служил руководством для администраторов всей империи.

Нововведением было и то, что Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, поддерживая постоянно образ самого себя как опекуна и защитника людей. Итак, впервые в период правления Хаммурапи появляется чисто светская манера управления, возникает формальная система организации и регулирования отношений людей и зарождаются первые ростки лидерского стиля.

Значительно позже царь Навуходоносор II (605–562 гг. до н.э.), автор проектов Вавилонской башни и висячих садов, вводит систему производственного контроля на текстильных фабриках и зернохранилищах, применяя, в частности, цветные ярлыки для определения сроков поступления и хранения пряжи.

Значительное количество управленческих нововведений имело место в Древнем Риме. Самые знаменитые среди них — система территориального управления Диоклетиана (243–316 гг. до н.э.) и административная организация Римской католической церкви, которая сохранилась без изменений до сегодняшних дней.

1.1.2. Модели рациональных целей

Ранний менеджмент

Начало второго этапа становления менеджмента (раннего) связано с таким историко-экономическим событием, происшедшим в Шотландии и Англии, как промышленный переворот, который заключался в резком ускорении развития производительных сил и переходе от мануфактуры к более высокопроизводительному машинному производству.

Великая индустриальная революция XVII–XVIII вв. оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предшествующие революции. По мере того как индустрия перерастала границы мануфактуры и созревала современ-

ная система акционерного капитала, владельцы капитала все более удалялись от занятия бизнесом. Руководитель-собственник был заменен сотнями и тысячами акционеров. Возникла новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единого собственника появилось множество акционеров, т.е. совместных (и долевых) владельцев одного капитала. Единственного руководителя-собственника заменили несколько наемных менеджеров, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов.

При этом под администрированием понималась формулировка общих целей и политики компании, а менеджмент в первоначальном и узкотехническом смысле понимался как контроль за их реализацией.

Рост объема производства, ускорение оборота капитала, расширение банковских операций, влияние НТР чрезвычайно усложнили управление. Оно уже не могло быть сферой приложения одного лишь здравого смысла, а потребовало специальных знаний, навыков и умений экспертов. Каждый производственный процесс выделяется в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Число функций возрастает, обостряется проблема их координации и соединения на новой основе. Чтобы их объединить, за каждой функцией закрепляется штат специалистов (отдел, подразделение), а общие координационные функции отдаются менеджменту.

Родоначальником раннего этапа называют Р. Оуэна (1771—1858) — шотландского фабриканта, которого можно отнести к менеджерам-практикам. Именно к раннему периоду относится инициация разработки «Закона о детском труде и ограничении продолжительности рабочего дня до 10 часов» Р. Оуэном. Историки считают, что в этот же период возникли основы теории эффективности и контроля, первое описание которых представили шотландский экономист А. Смит (1723—1790) в 1776 г. и английский математик Ч. Беббидж (1791—1871) в 1835 г.

А. Смит разработал концепцию, которую позже назвали «свободным предпринимательством». Ему была свойственна склонность к переоценке значения труда и недооценке всего бизнеса в целом, в рамках которого осуществляется труд. А. Смит пытался поставить знак равенства между владельцем капитала и управлением. Однако становилось все более очевидным, что между двумя этими функциями не существует автоматической взаимосвязи.

Различия между простым управлением и координацией ресурсов, с одной стороны, и использованием ресурсов в созидательных целях, с другой, с особой силой были подчеркнуты Й. Шумпетером (1883–1950). Он создал концепцию созидательного разрушения, которую использовал для описания динамической природы экономических процессов. Суть ее заключается в следующем. Если кто-либо в какой-то момент времени приходит к выводу, что существующим потребностям отвечает новая расстановка сил, отличная от имеющейся, то тогда происходит созидательное разрушение старых структур. Это продолжается до тех пор, пока не возникает некая новая ситуация — новый виток развития.

В США идеи А. Смита и Й. Шумпетера восприняли как свои собственные, но американских бизнесменов интересовала исключительно коммерческая сторона дела при реализации этих концепций.

Целостная же система развития менеджмента начала складываться на рубеже XIX–XX вв.

Научный менеджмент

Основоположник **научной школы** (вторая половина XIX — начало XX в.) — американский инженер-механик Ф.У. Тейлор (1856–1915), изучавший управление производством и организацию труда в условиях машинного производства.

Тейлор впервые предложил рационализацию производства и за счет этого увеличение его объема. Если добиться последнего, рассуждал он, то рабочие смогут получать больше при меньших затратах труда и будут трудиться в более достойных условиях, а предприниматели, увеличив свою прибыль, начнут вкладывать деньги в повышение технического уровня производства. Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда. Составными ее элементами являются:

- математический способ исчисления себестоимости;
- дифференциальная система оплаты труда;
- метод изучения времени и движений (хронометраж);
- способ расчленения и рационализации трудовых приемов;
- инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемую доктрину **научного менеджмента (классическая теория)**.

Проводя анализ трудовой деятельности работников, Тейлор пытался расчленить отдельные рабочие движения на элементарные составные части, устранить ошибочные, медленные и бесполезные движения и найти «идеальные» методы труда, позволявшие дости-

гать наибольшей производительности. Вычислив также минимально необходимое время для восстановления сил и неизбежных непроизводительных задержек, Тейлор установил «лучшие методы» выполнения каждой работы, предельно короткое время. Применение тейлоровского подхода оказалось чрезвычайно эффективным. На предприятиях, где была внедрена его система, производительность труда возросла в несколько раз.

В теории научного управления ведущая роль принадлежит **научной организации труда**. Администрация вырабатывает научный фундамент для каждого действия в различных видах труда, применяемого на предприятии. Далее, по научно обоснованным признакам, администрация производит отбор и обучение работников. Взаимоотношения с работниками администрация строит на принципах сотрудничества, а разделение труда и ответственности значительно уравниваются. То есть эта доктрина акцентирует внимание *на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем*. Все это способствовало повышению эффективности организации труда по сравнению со старыми системами управления. Фактически это представляло собой простое перенесение инженерных наук на управление в **низовом производственном звене**.

Внедрение тейлоровской системы значительно усложнило работу мастеров и бригадиров, наделив их многими функциями, ранее не входившими в сферу их компетенции. Это побудило Тейлора отказаться от существовавшей линейной системы организации, при которой каждый рабочий подчинялся только одному непосредственному начальнику, и поставить вопрос о **специализации руководителей низового уровня**.

Вместо непосредственного управления армейского типа Тейлор предложил **функциональное управление**, при котором каждый рабочий подчинялся не одному, а восьми узкоспециализированным непосредственным руководителям, ежедневно получая от них указания, инструкции и необходимую помощь (рис. 1.2).

Из восьми «функциональных мастеров» непосредственно в цехе должны были находиться только четверо: бригадир, инспектор, оценивающий результат труда рабочего, мастер по ремонту и мастер, устанавливающий темп работы. Четверо других должны находиться в специально устроенной «плановой комнате», занимаясь соответственно маршрутизацией, подготовкой карточек, инструкций, отчетами о затрачиваемом на производство продукции времени, вопросами себестоимости, производственной дисциплины и т.д.

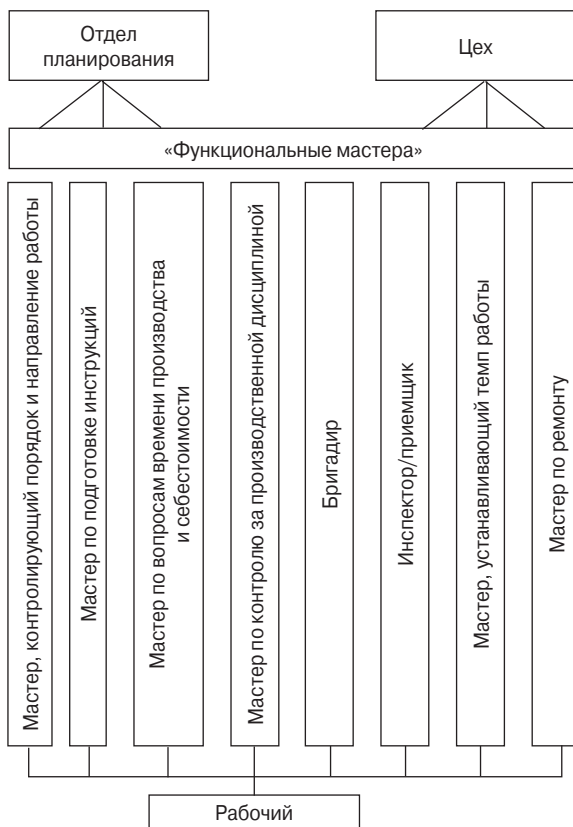


Рис. 1.2. Функциональное руководство по Ф. Тейлору

Таким образом, Тейлор явился пионером в области **разделения труда в сфере управления и планирования на различных уровнях организационной деятельности**. Особое значение он придавал отделению функции планирования от исполнительской деятельности и убеждал в необходимости заранее планировать методы работы и всю деятельность организации в целом. Он полагал, что в идеале организацией должен управлять именно плановый отдел.

Однако на тот период предприниматели взяли на вооружение только часть организационных принципов, касающихся повышения производительности труда через его рационализацию, а социальные идеи Ф. Тейлора были отвергнуты как идеалистические. Именно из-за этого в 1912 г., когда подход Тейлора был довольно

широко распространен, Американская федерация труда объявила Тейлора врагом рабочих номер один. О Тейлоре и его системе узнали в Европе после Первой мировой войны. Его последователи стали распространять и развивать ее, но снова односторонне, видя в ней лишь средство повышения производительности труда.

В 1920–30-х гг. видными последователями Тейлора и активными пропагандистами научного менеджмента стали:

- *Г. Ганнт* (1861–1919) — первооткрыватель в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятия (графики Ганнта), системы заработной платы с элементами повременной и сдельной формы оплаты;
- *Френк* (1868–1924) и *Лилиан* (1878–1972) *Гилберт* разрабатывали оптимальные способы выполнения любой работы, они первыми начали заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой;
- *Г. Эмерсон* (1853–1931) сформулировал 12 принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда, которые не потеряли значения и по сей день;
- *Г. Форд* (1863–1947) ввел на автомобилестроительных заводах конвейерные линии, основанные на организации точного производства, пооперационной специализации и разделении труда рабочих-сборщиков.

Постепенно движение «За научное управление» стало выходить далеко за пределы США и получило широкое признание в Германии, Англии, Франции, Швеции и других европейских странах, фигурируя там под различными названиями: «Менеджмент», «Научное управление», «Рационализация», «Научная организация труда» и т.п. И если первоначально все внимание было заострено лишь на проблемах производства, бизнеса, то в дальнейшем стали формироваться и концепции «научных принципов» организации и управления, применимых ко всем сферам человеческой деятельности.

1.1.3. Модели внутренних процессов

Бюрократический менеджмент

Школа бюрократического менеджмента была основана в Германии М. Вебером (1864–1920), который был историком, изучавшим социальные проблемы. Он одним из первых обратил внимание на необходимость рационализации управления в крупных хозяйствующих субъектах, специализирующихся на выпуске отдельных видов товаров и обладающих высокой степенью концентрации производственных процессов.

Вебер предложил создать **бюрократическую систему управления**, которая основана не на личных субъективных оценках качества труда управленцев и его производительности, а на количественных формализованных оценках в соответствии с определенными правилами и процедурами.

Наличие должностных обязанностей и прав, которые предписывают способы и методы выполнения работы и показатели ее оценки для каждого работника (должности), поддерживают стабильность управленческих организационных структур независимо от конкретных сотрудников, позволяет контролировать процессы управления.

Вебер считал, что по своей эффективности, стабильности, дисциплине и надежности бюрократическая структура является лучшей, чем любая другая организационная форма. Идеальная бюрократия, согласно Веберу, должна обладать следующими характеристиками:

А. Разделение труда и специализация

Все задания, необходимые для достижения стоящих перед организацией целей, разделяются на узкоспециализированные виды работ. Разделение труда и специализация создают условия, при которых во всех звеньях работают специалисты-эксперты, несущие полную ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

Б. Четко определенная иерархия власти

Каждый нижестоящий работник или подразделение организации подчиняются вышестоящему руководителю. Каждый руководитель в иерархии власти отвечает перед вышестоящим руководством не только за свои решения и действия, но и за деятельность всех подчиненных ему лиц. Власть руководителя основывается на должностных полномочиях, делегированных с верхних уровней иерархии. Это обеспечивает его властью и правом отдавать подчиненным приказание, которым они обязаны следовать. Таким образом, создается цепь команд. Однако власть руководителя ограничивается исключительно областью формальной деятельности организации.

В. Высокая формализация

Деятельность организации регулируется «последовательной системой абстрактных правил» и состоит «в применении этих правил к частным случаям». Четкие правила и инструкции должны

определять ответственность каждого члена организации и формы участия в выполнении общей цели. Это обеспечивает единообразие и координацию поведения членов организации независимо от их индивидуальных особенностей и характера деятельности.

Г. Внеличностный характер

Каждое официальное лицо в организации выполняет свою работу беспристрастно и формально, постоянно сохраняя дистанцию с другими членами организации и ее клиентами. Функционирование идеальной бюрократической организации в соответствии с этим принципом исключает интерференцию личных интересов, симпатий и эмоций.

Д. Кадровые решения, основанные на достоинствах

Наем на работу в организацию должен основываться на технической квалификации будущего работника, его опыте и деловых качествах.

Е. Планирование карьеры

Наем в организацию — это начало карьеры на всю жизнь. В организации должна существовать система продвижения по службе в соответствии со старшинством и достижениями. Члены организации должны быть ограждены от произвольного увольнения. Такая кадровая политика призвана развивать корпоративный дух и воспитывать у работников лояльность к своей организации.

Ж. Четкое разделение организационной и личной жизни членов организации

Для того чтобы личные дела, потребности и интересы не вступали в противоречие с рациональным, безличным поведением сотрудников в организации, эти две сферы должны быть полностью отделены друг от друга.

3. Дисциплина

Дисциплина, по Веберу, означает некоторое ограничение «степеней свободы» организационного поведения с помощью системы правил и инструкций и иерархии контроля.

Вместе с тем концепция М. Вебера имеет существенный недостаток, поскольку он рассматривает организацию как некую безличную, механическую машину, полностью свободную от личностных дел, интересов и проблем членов организации, находящуюся во власти высшего руководителя и действующую согласно его предписаниям.

Если Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать, чтобы работник работал, как машина, то Вебер искал ответа на вопрос, что нужно сделать, чтобы **вся организация работала, как машина**.

Однако, несмотря на это, концепция М. Вебера сыграла важную роль в рационализации управления, получила широкое признание и продолжает оказывать значительное влияние на развитие теории и практики современной организации и управления.

Административный (классический) менеджмент

Школа административного (классического) менеджмента основана во Франции А. Файолем (1841–1925), который сначала был инженером в крупнейшей горнодобывающей компании, а затем ее директором. Находясь на посту высшего руководителя, А. Файоль видел значительно более широкую перспективу, чем Тейлор, внимание которого прежде всего было обращено к совершенствованию управления на уровне рабочей группы или цеха.

В отличие от Тейлора, А. Файоль обратился к исследованию более **общих принципов организации**, с применением которых он связывал успех руководимой им компании:

- 1) разделение труда;
- 2) власть и ответственность;
- 3) дисциплина;
- 4) единоначалие;
- 5) единство целей;
- 6) подчинение личных интересов интересам компании;
- 7) хорошая оплата труда персонала;
- 8) централизация;
- 9) иерархическая структура;
- 10) порядок;
- 11) справедливость;
- 12) стабильное положение персонала;
- 13) инициатива;
- 14) корпоративный дух.

Результатом реализации данных принципов является формирование цепи команд, т.е. **соподчиненной вертикальной линии власти**, соединяющей всех менеджеров организации от высших до низовых уровней. При этом команда сверху должна пройти через руководителя каждого низлежащего подразделения, прежде чем она достигнет уровня, которому она предназначена. Результативность цепи команд определяется реализацией всех структурных принципов, а также зависит от четкости и однозначности поставленных

задач, их адекватной группировки (департаментализации) и реального делегирования власти.

А. Файоль впервые предложил рассматривать управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. Он выделил пять основных элементов, из которых, по его мнению, складываются **функции администрации (менеджмента)**: прогнозирование, планирование, организация, координирование и контроль. Все 14 принципов управления прямо связаны с данными функциями. Следование принципам должно быть гибким, а их правильное применение к многообразным обстоятельствам и представляет собой искусство администрирования.

А. Файоль первым отказался от взгляда на управление как «исключительную привилегию» высшего руководства. Он утверждал, что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют в определенной мере даже рабочие. Поэтому чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность, и наоборот.

Для А. Файоля процесс организации — это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, что, следовательно, порождает необходимость придать форму всей структуре и строго обоснованно определить место и функции каждого из ее компонентов. Такого рода целое А. Файоль именовал **«социальным организмом»**, который можно сконструировать разными способами.

Организационное проектирование начинается с простейшей организации, руководитель которой соединяет в своих руках и управление, и исполнение. Затем оно переходит к небольшому предприятию с несколькими работниками. Здесь руководитель освобожден от значительной «нагрузки» в исполнительской сфере. По мере того как увеличивается число работающих, между руководителем организации и рядовыми исполнителями появляется посредствующее звено — мастер. При этом появляется новая закономерность: каждая новая группа исполнителей вынуждает руководителя вводить еще одного мастера. В свою очередь, наличие нескольких мастеров требует введения должности заведующего мастерской; наличие нескольких заведующих — должности начальника отдела и т.д. Каждый новый уровень руководства, как правило, имеет четыре-пять прямых подчиненных. Чем выше положение работника в иерархии, тем больше возрастает его роль и ответственность. В связи с тем что роль руководителя становится

все трудней, возникают необычные для прежних промышленных организаций должности — секретарей, консультантов и т.д.

Исключительное значение Файоль придавал «штабной» работе, считая, что помимо помощи в оперативных делах и решениях они призваны заниматься разработкой планов и усовершенствованием всех сфер организационной деятельности. Но при этом «штабные» работники должны быть освобождены от всякой ответственности за ведение дел, т.е. стоять в стороне от линии власти и цепи команд в организации. Поэтому наряду с линейной иерархией подчиненности **вводится функциональная, «штабная» деятельность**, которая является чем-то вроде эксперимента для высшего управленческого уровня и заключается в разработке необходимых рекомендаций и предложений.

А. Файоль придавал особое значение **формальной организации, формальной структуре**, определяющей ответственность различных звеньев и всю систему соподчиненности в иерархии управления. Но в то же время он не отрицал необходимость формирования **горизонтальных связей**. В любой организации постоянно возникают ситуации, когда требуется оперативное взаимодействие руководителей не «по вертикали», а «по горизонтали» — «мостик Файоля». Такое право, однако, не должно нарушать линии власти в организации. Поэтому, хотя менеджеры одного уровня управления и могут взаимодействовать друг с другом, минуя всю цепь команд, они должны были получить на это взаимодействие санкцию своих непосредственных начальников.

Концепция А. Файоля стала одной из основ для теоретических построений, формулирующих исчерпывающие принципы организации и обосновывающих нормативные концепции формальной структуры управления. А. Файоль является наиболее значительной фигурой в науке управления первой половины XX в. Его административную (классическую) модель также представляли Л. Урвик, Д. Муни и др.

Следует отметить, что хотя последователи Ф. Тейлора разрабатывали эффективные методы производства на базе инженерных наук, а последователи А. Файоля занимались повышением эффективности управления на основе экономического анализа, обе эти системы не противоречили, а дополняли одна другую.

Таким образом, главная идея моделей внутренних процессов состоит в том, чтобы идентифицировать процессы труда в управлении с процессами труда в производстве, используя разделение управленческого труда по сферам деятельности, функциям, зада-

чам, уровням управления, превращая типовые задачи в стандартные, запланированные и просчитанные.

Основной акцент делается на формализации отношений и связей между элементами организационной структуры управления, внимание смещается с технической подсистемы на **организационную (управленческую) подсистему предприятия**.

1.1.4. Модели человеческих отношений

Гарвардская школа менеджмента

Модели человеческих отношений представляют собой альтернативу моделям внутренних процессов, адаптированных к установлению неформальных отношений и связей между членами одного коллектива.

Упрощенное, механистическое представление о природе поведения человека в организации являлось серьезным недостатком классических организационных теорий. Альтернативой классическим теориям стала концепция человеческих отношений, разработанная Г. Мюнстербергом (1863–1916), Э. Мэйо (1880–1949), М.П. Фоллет (1868–1933) и др.

Основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений стал перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на **отношения между людьми**.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Э. Мэйо. Он ввел понятие **социальной системы, основанной на взаимном сотрудничестве**. Социальное влияние рассматривается здесь как мера побуждения к действиям с целью удовлетворения социальных запросов. Именно человеческий фактор уже определяет конкурентоспособность и эффективность организации. *Поэтому затраты на человека стали рассматривать не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать.*

Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации — важные принципы доктрины человеческих отношений, т.е. происходит постепенное превращение работника в партнера во взаимоотношениях с менеджером и собственником предприятия.

Основные положения организационной концепции человеческих отношений можно свести к следующим трем:

- 1) человек — прежде всего существо социальное;
- 2) жесткие формальные рамки классической организации (властная иерархия, формализация организационных процессов и т.д.) не совместимы с природой человека;
- 3) ответственность за решение проблем индивида в организации лежит на менеджменте.

Важным моментом исследований Э. Мэйо стали так называемые Хотторнские исследования, выявившие большую важность влияния неформальных факторов организационного поведения на производительность труда. В организациях были обнаружены отдельные самостоятельные группы, обладавшие собственными нормами и целями, которые зачастую не совпадали с объявленными нормами и целями организации, явно или скрытно отстаивавшие свои групповые цели. Эти социальные группы получили название неформальных, а основным источником их образования была определена чрезмерная специализация рабочих.

Таким образом, представители школы человеческих отношений поставили под сомнение классический принцип максимально возможного разделения труда и инициировали поиски средств, которые позволили бы уменьшить дисфункциональные последствия чрезмерной специализации.

Менеджмент впервые увидел, что недостаточно стимулировать индивидуальные усилия рабочих, необходимы также организационные меры, обращенные к определенным **организационным группам** и учитывающие все присущие последним **психологические и социальные особенности**.

Яркими последователями школы человеческих отношений являются:

- **Д. Мак-Грегор (1906–1964), он разработал теорию «Х» и «У».**

В соответствии с этой теорией существуют два типа управления, отражающих два типа работников или, точнее, два типа отношения к работникам.

Для организаций типа «Х» характерны следующие черты работников:

- человек имеет унаследованную неприязнь к работе и старается ее избегать;
- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут осуществлять необходимые действия и затрачивать должные усилия, необходимые для достижения организацией своих целей;

- человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.

Теория «У», наоборот, считает, что человеку свойственны другие черты:

- выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека вполне естественно. Нежелание работать не является наследственным. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или наказания в зависимости от условий труда;
- внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей. Люди могут осуществлять самоконтроль и деятельность для достижения организацией своих целей. Люди могут осуществлять самоконтроль и деятельность в интересах организации, если им присуще чувство ответственности, обязательство по отношению к организации, которые зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным является вознаграждение, которое связано с потребностью в самовыражении. Более того, человек, воспитанный определенным образом, готов не только брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

Исходя из этого Д. Мак-Грегор сделал вывод о том, что управление типа «У» гораздо более эффективно, и указывал, что задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно оптимальным образом достигает своих личных целей;

- **А. Маслоу (1908–1970), он разработал теорию потребностей человека, известную как «пираму потребностей»;**
- **К. Арджирис, он изучил влияние организационной структуры на поведение работников, исходя из представлений о человеке как о развивающемся организме.**

Поведение человека интересовало его с точки зрения влияния, которое формальная организация оказывает на развитие ее членов. Необходимые тенденции развития индивида в организации К. Арджирис охарактеризовал следующим образом:

- 1) от пассивности к активности;
- 2) от зависимости к независимости;
- 3) от потребности немедленного удовлетворения потребностей к способности их отсроченного удовлетворения;

4) от способности выполнять только конкретные операции к способности осуществлять абстрактные операции;

5) от нескольких способностей к их многообразию.

К. Арджирис считал, что многие организационные формы не обеспечивают реализацию указанных постулатов и соответственно развития людей, вступающих в организацию. Это неизбежно порождает со стороны индивида определенную внутреннюю напряженность, которая провоцирует его к целому ряду действий: абсентеизму, частой смене работы, профсоюзной деятельности, апатии. Исследования К. Арджириса обосновали необходимость постоянного и прогнозируемого развития организации и предопределили формирование нового направления исследований — организационного развития;

- **Р. Ликерт (1903–1981), он выявил, что эффективные организации значительно отличаются от неэффективных по ряду структурных характеристик.** По его мнению, эффективная организация побуждает менеджера концентрироваться на создании **эффективных рабочих групп с высокопроизводительными целями.** Менее эффективные организации чрезмерное внимание уделяют высокой специализации, пытаются нанять людей с соответствующими квалификацией и навыками для выполнения этих специализированных задач, обучают персонал работе наилучшими способами и осуществляют «плотный» контроль за их трудом. Для мотивации работников они используют индивидуальную или групповую сдельную оплату труда. Эти усилия, по мнению Р. Ликерта, отражают стремление руководства следовать классической модели.

Исследуя два указанных типа организаций, Ликерт пришел к выводу, что модель, ориентированная на поддержку рабочих групп, обеспечивает большую эффективность. Сравнительный анализ характеристик эффективной и неэффективной организаций представлен в табл. 1.1.

Р. Ликерт утверждал, что неэффективность классической организации обусловлена ее неспособностью реагировать на изменяющийся характер окружающей среды. Внешние условия оказывают постоянное давление на организацию, требуя адекватных изменений, и для того, чтобы реагировать соответственно, она должна реализовывать:

- 1) принцип взаимоотношений поддержки;
- 2) групповое принятие решений и групповые методы руководства;
- 3) постановку высоких производственных целей.

Сравнение характеристик организаций

Классическая организация	Ликертовская организация
<p>1. Процесс лидерства. Лишен доверия и ответственности; подчиненные не имеют возможности свободно обсуждать рабочие проблемы со своим руководством, которое не интересуется их идеями и мнениями</p>	<p>1. Процесс лидерства. Включает доверие и ответственность между руководителем и подчиненными по всем вопросам; подчиненные свободно обсуждают рабочие проблемы с руководством, которое интересуется их идеями и мнениями</p>
<p>2. Мотивационный процесс. Включает только материальные, экономические мотивы, мотивы безопасности и осуществляется посредством санкций; среди работников превалирует неблагоприятное отношение к организации</p>	<p>2. Мотивационный процесс. Охватывает весь спектр мотивов посредством партисипативных методов; отношение к организации и ее целям благоприятное</p>
<p>3. Процесс коммуникации. Имеет нисходящее направление, информация имеет тенденцию к искажению и неточности и воспринимается подчиненными с подозрением</p>	<p>3. Процесс коммуникации. Имеет многонаправленный характер, информация свободно циркулирует по всей организации — вверх, вниз и горизонтально. Информация точная и неискаженная</p>
<p>4. Процесс взаимодействия. Закрытый и ограниченный; подчиненные не имеют серьезного влияния на цели, методы и деятельность подразделений</p>	<p>4. Процесс взаимодействия. Открытый и интенсивный; и руководитель, и подчиненный могут оказывать влияние на цели, методы и деятельность подразделения</p>
<p>5. Процесс принятия решений. Осуществляется только на самом верху организации, он относительно централизован</p>	<p>5. Процесс принятия решений. Осуществляется на всех уровнях посредством группового участия; он относительно децентрализован</p>
<p>6. Процесс постановки целей. Сосредоточен на самом верху организации; не стимулирует групповое участие</p>	<p>6. Процесс постановки целей. Побуждает группу к участию в постановке высоких, объективных целей</p>
<p>7. Процесс контроля. Централизован, упор делается на порицании за ошибки</p>	<p>7. Процесс контроля. Распределен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем</p>
<p>8. Цели деятельности. Не амбициозны и пассивно ожидаются руководителями, которые без интереса относятся к развитию человеческих ресурсов организации</p>	<p>8. Цели деятельности. Амбициозны. Руководители находятся в активном поиске и оценке целей, энергично участвуют в развитии человеческих ресурсов</p>

Р. Ликерт вводит понятие «перекрестной групповой структуры» в сочетании с использованием руководителем группового принятия решений, направленного на интеграцию потребностей и желаний членов организации, владельцев акций, клиентов, поставщиков и других — всех, кто заинтересован в успешной деятельности организации.

Следует отметить, что дальнейшие исследования в сфере человеческих отношений также выявили, что:

1) хороший организационный климат вовсе не обязательно обеспечивает высокую производительность;

2) авторитарные организации могут быть более эффективными, чем демократические;

3) высокая эффективность сама может создавать высокую трудовую мораль, даже если первая достигнута авторитарными методами;

4) участие работников в принятии решений обходится организации слишком дорого.

Следовательно, очевидным является постепенное смешивание тейлористских методов рационализации производства с концепцией человеческих отношений. Таким образом, основной акцент смещается с технической и организационных подсистем на **социальную подсистему предприятия**.

Поиски возможностей синтеза концепций классической и гуманистической школ определили дальнейшее развитие теории организации.

1.1.5. Модели открытых систем

Модели открытых систем были разработаны на основе науки об управлении и концепции социотехнических систем.

Основной причиной для этого послужило резкое увеличение конкуренции на рынках производителей и потребителей продукции и услуг, усиление неопределенности и нестабильности глобальных экономических, политических, научно-технических, природных и иных процессов, оказывающих значительное и не всегда предсказуемое с достаточно высокой степенью вероятности воздействие на цели и результаты деятельности хозяйствующих субъектов и их систем управления.

Отличительной особенностью этих моделей является их ориентация на изменения внешней среды, вызванные коммуникативными связями хозяйствующих субъектов с элементами внешней среды.

В дальнейшем эти модели получили свое развитие в ситуационном менеджменте. Основу ситуационного менеджмента составляют выявление и моделирование факторов влияния внешней среды на внутреннюю с целью адаптации внутренних организационных структур производства и управления к условиям, создаваемым макро- и микросредой.

Наука об управлении

Наука управления (кибернетика) является учением об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машинах. Его основателями были американский ученый *Н. Винер* (1894–1964) и английский ученый *У. Эшби* (1903–1972). Основные заслуги этих ученых заключаются в определении основных понятий управления, таких, как *информация, система и системный подход, обратная связь*, которые характерны для всех живых организмов, общества, машин и хозяйствующих субъектов как организационно-экономических систем.

Широкое применение в науке управления нашли экономико-математические методы и модели, которые позволяют использовать **количественные характеристики процессов, происходящих во внутренней и внешней средах хозяйствующего субъекта**, а также выявить **закономерности и тенденции развития этих процессов**.

Сложность применения данного подхода заключается в необходимости использования при решении управленческих задач информации высокой категории надежности и экономико-математических методов и моделей, а также в отсутствии количественных измерителей человеческой (поведенческой) и социальной (общественной) неопределенности состояния коллективов менеджеров и работников.

Таким образом, основная идея моделей рациональных целей заключается в создании более совершенных, с высокой производительностью труда процессов производства продукции и услуг.

Основное внимание сосредоточивается **на технической подсистеме организации**, а именно:

- на повышении использования в процессе труда современного технического оснащения;
- на разделении труда в процессе производства и управления;
- на повторяемости и периодичности выполнения работ;
- на отсутствии использования инициативы и новаторства в производственной деятельности.

Концепция социотехнических систем

Концепция социотехнических систем была разработана английскими учеными Э. Тристом и К. Бэмфортом из Тэвистокского института человеческих отношений, которые занимались исследованиями процессов механизации добычи угля в Великобритании.

Результаты этих исследований позволили сделать заключение о взаимозависимости и взаимной обусловленности двух частей целостной системы — **технической**, представленной инструментами и оборудованием, и **социальной**, включающей людей, отношения между ними, институциональные установки. Обе эти части служат подсистемами **единой социотехнической системы**.

Цель управления заключается не в оптимизации функционирования каждой из подсистем, а в их интеграции. Практически концепция социотехнических систем была применена при формировании принципов построения организационных структур управления.

Ситуационный менеджмент

Яркими представителями ситуационного менеджмента являются Дж. Вудворд, Т. Бернс и Дж. Сталкер, П. Лоуренс и Дж. Лорш. Они приходили к обобщениям исключительно на основании практического опыта работы в организациях. Во многих случаях они сами являлись крупными менеджерами или известными консультантами по управлению.

Появление ситуационного подхода в решении проблем анализа и проектирования организаций объясняется не только стремлением создать единую организационную теорию, но и необходимостью **большей ориентации теорий и исследований в целом на решение практических задач управления**. Разнообразие конкретных ситуаций и условий подчас не вписывается в рамки уже рассмотренных теорий организации и поэтому не всегда может служить опорой для менеджеров в решении практических вопросов. Новый подход выразился в перенесении акцента с теоретических построений на изучение действительных условий, конкретной ситуации, в которой находится та или иная фирма, и разработку на этой основе специфической организационной структуры, отвечающей конкретным условиям и требованиям.

Ситуационный подход помогает выявить взаимозависимости между организационными подсистемами, а также между организационной системой в целом и средой. Он подчеркивает динамическую природу организаций и пытается объяснить, как они действуют в различных условиях и ситуациях. Использование подхода

позволяет оказать менеджерам помощь, предлагая стратегии организационного дизайна, обеспечивающие наибольшую вероятность успеха в конкретной ситуации.

В табл. 1.2 отобразим основные положения ситуационного менеджмента, выявленные различными исследователями.

Таблица 1.2

Основные положения ситуационного менеджмента

Исследователи	Основные положения их исследований
Дж. Вудворд (1953г.)	<ul style="list-style-type: none"> • Структура и распределение функций организаций не зависят, как предполагалось ранее, от размера организации и ее отраслевой принадлежности. • Использование классических организационных принципов не гарантирует успех. • Выделила три группы организаций: • производящие единичную специализированную продукцию или продукцию малыми партиями; • производящие широкомасштабную и массовую продукцию (прежде всего использующие конвейерное производство); • с непрерывным производственным процессом (например, в химической, металлургической или нефтяной промышленности). • Обнаружила значительные различия в оперативной деятельности организаций в зависимости от используемых ими технологий. • Выявила взаимозависимость организационных процессов и структуры от производственно-технологических процессов, которые используются организацией, что послужило основой интереса к так называемым гибридным организационным структурам. • Ситуационные переменные, которые используются как критерии в оценке эффективности организационной деятельности, детерминированы технологией, применяемой организацией
Т. Бернс и Дж. Сталкер (1960–1961)	<ul style="list-style-type: none"> • Процессы управления не являются универсальными для всех организаций, а значительно различаются в зависимости от отрасли и среды. • Любую организацию можно рассматривать как совокупность информационных потоков. При этом информация понимается в очень широком смысле — от визуального наличия заготовок у рабочего-станочника до замечания генерального директора о необходимости задуматься над производством продукции нового поколения • Структура и процессы организации определены средовой неопределенностью. Такая неопределенность является функцией технологических и рыночных изменений: научных открытий, технических изобретений, спроса на продукты, которые раньше не существовали и не привлекали внимания потребителей, и т.д. • Существует два типа организационных систем: механистические и органические, которые могут рассматриваться как зависимые переменные по отношению к динамике средовых изменений, где органическая система является более адаптивной

Исследователи	Основные положения их исследований
П. Лоуренс и Дж. Лорш (1965–1967)	<ul style="list-style-type: none"> • Поскольку внешняя среда, в которой протекает деятельность организации, сложна и разнообразна, специализированные подразделения организации вынуждены напрямую взаимодействовать со средой. В этом случае организация должна постоянно приводить свою структуру в соответствие с требованиями среды. • Подсистемы каждой организации формируют структуры, обусловленные определенностью внешних условий, с которыми им приходилось сталкиваться. Так, например, производственные подразделения практически всегда действуют в сравнительно стабильных и определенных условиях, а исследовательские подсистемы, напротив, работают в наименее предсказуемой среде и характеризуются минимально формальной и жесткой структурой. Промежуточное положение в этом контакте занимают отделы продаж

Ситуационные теории организации дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяется четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективно-го управления в каждой конкретной ситуации:

- управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что характерно для ситуации;
- должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации;
- управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации;
- управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

Очевидным является постепенное смещение акцентов с активного использования системного подхода в управлении организацией к ситуационно-гуманизированному.

1.2. КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ВЗГЛЯДОВ НА МЕНЕДЖМЕНТ

В настоящее время развитие менеджмента подвержено значительному влиянию двух тенденций — интернационализации и глобализации.

Процесс интернационализации сопровождается возрастанием количества и емкости географических рынков, на которых действуют хозяйствующие субъекты.

Интернационализация охватывает все мировое пространство и имеет вид дисперсной системы, под которой понимается система, состоящая из множества мелких элементов, находящихся в однородной среде. К элементам относятся разнообразные сферы деятельности хозяйствующего субъекта, отрасли, виды продукции и услуг, распространяемые в однородной экономической среде мирового хозяйства.

Процесс глобализации проявляется в преобладании международных транзакций хозяйствующего субъекта над внутренними национальными. Глобализация — это более высокий уровень развития интернационализации, которая предполагает функциональную интеграцию экономической деятельности как интернациональной, дисперсно-распространенной в масштабах мирового хозяйства.

Глобализация означает вхождение в новую фазу производственно-хозяйственной и финансово-экономической активности хозяйствующих субъектов, признаками которой служат следующие:

- резкое увеличение темпов роста прямых иностранных инвестиций;
- увеличение числа внутрихозяйственных уровней специализации и кооперирования или усиления вертикальной интеграции различных стадий производственных, обеспечивающих, сбытовых, инвестиционных и иных процессов в интернациональных масштабах;
- возрастание сложности процесса ресурсного обеспечения в результате создания совместных хозяйствующих субъектов и других форм горизонтальной интеграции.

Рассмотренные тенденции в значительной степени формируют следующие ключевые особенности современной системы взглядов на менеджмент.

Отказ от монополии на управленческий рационализм классических школ менеджмента, который выражается в том, что успех ор-

ганизации определяется исключительно рациональной организацией производства, снижением издержек и развитием специализации, т.е. воздействием на внутренние факторы производства. Не отвергая положительного в управленческом рационализме, одновременно выдвигаются вопросы гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды, которая характеризуется как совокупность переменных, находящихся за пределами предприятия, и не является сферой непосредственного управленческого воздействия. Это прежде всего те организации и люди, которые связаны с предприятием в силу выполняемых им целей и задач. К ним относятся: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, правительственные органы и др. Существует также внешняя среда косвенного воздействия, которая предопределяет стратегически важные решения, принимаемые управленческими структурами предприятия (политика, право, социально-экономическое и экологическое положение региона, географические условия и др.). Значение факторов внешней среды постоянно возрастает в связи с усложнением всей системы общественных отношений. Именно внешняя среда зачастую диктует стратегию и тактику организации.

Использование в управлении теории систем. Это направление представляет организацию в единстве ее составных частей, главными из которых являются:

- компоненты, из которых состоит система;
- связи, которыми объединены компоненты системы;
- структура, которой закреплены связи между компонентами;
- взаимодействие, возникающее между компонентами системы;
- процесс, приводящий к изменениям в результате взаимодействия;
- холизм и эмерджентность, представляющие систему как целое со свойствами, возникающими только при взаимодействии ее компонентов;
- идентификация, позволяющая отличать свойства системы от других;
- концептуализм, отражающий систему как особую форму с целями и ценностями разработавших ее авторов;
- окружение, представленное явлениями, не являющимися частью системы, но оказывающими на нее влияние.

Системный подход находит в наше время применение в связи с тем, что происходит невиданный прогресс знания, который, с од-

ной стороны, привел к открытию и накоплению множества новых фактов, сведений из различных областей жизни, и тем самым поставил человечество перед необходимостью их систематизации, отыскания общего в частном, постоянного в изменяющемся. В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность или некоторое единство.

Изучение вышеперечисленных элементов применительно к объектам и явлениям как системы и вызвало формирование системного подхода.

Можно сказать, что *системный подход* — это такое направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной социально-экономической системы.

Использование ситуационного подхода в управлении, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне. Его центральный момент — ситуация (набор обстоятельств), которая оказывает существенное влияние на работу организации в данный период времени.

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяются четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективно-го управления в каждой конкретной ситуации:

- управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что характерно для ситуации;
- должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, которой бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации;
- управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации;
- управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

Ситуационные теории, давая описание того, как подстраивать организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как

создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения и осуществления любого управления. С точки зрения этих теорий управление — это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уж потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер.

Признание социальной ответственности управления перед обществом в целом и перед сотрудниками организации в частности. Роль человека как ключевого ресурса потребовала от менеджмента как науки и менеджеров как исполнителей создания условий для реализации заложенных в нем потенций к самообразованию.

Отсюда главной становится организационная культура, определяющая наличие у всех работающих общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, а следовательно, и заинтересованность в обеспечении конечных результатов организации. Важнейшей характеристикой является ориентация на новую социальную группу организации — *когнитариат*, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной энергии.

Когнитариат не может рассматриваться как один из экономических факторов производства, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента. Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления. Главное внимание направляется на человеческий и социальный аспекты управления, т.е. на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; менеджмент не отделим от культуры, основан на честности и доверии к людям; менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат, а этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента. Эта новая система взглядов на управление известна как «*тихая революция*», поскольку она ничего не ломает в сложившейся структуре управления, а всего лишь дополняет их, приспособляя к новым условиям.

Все большее признание получают системы управления на основе предвидения изменений, методы стратегического планирования и управления. Соответственно, меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации, организацион-

ные механизмы больше приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем контролю уже принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность их расходования. И наконец, неожиданным современным открытием явилось значение **организационной культуры** как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами.

Наиболее характерные черты современного менеджера основаны на:

- стратегическом мышлении;
- ориентации в международной конкурентной среде;
- использовании информационных технологий;
- новаторстве и личном лидерстве.

1.3. МЕНЕДЖМЕНТ НА ПОРОГЕ XXI В. — РАЗЛИЧНЫЕ АСПЕКТЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Общее отличительное свойство европейских стран, Японии, а также США состоит в том, что они уделяют большое внимание развитию системы образования.

Германия, например, обратила особое внимание на развитие образования в самые ранние периоды своей истории. В некоторых районах Германии обязательное начальное образование существовало еще в XVI в. Фридрих Великий ввел обязательное начальное образование во всей Пруссии в 1763 г. В 1860 г. доля детей школьного возраста, посещавших школы, была на уровне 97,5%, а немецкая система школьного обучения распространилась по всей Европе. Иностранцы отмечали в тот период, что по сравнению с другими странами система образования в Германии более совершенна, занятия длятся дольше, предметов больше, ученики послушнее. Все немцы признавали важность образования.

Немцы также создали развитую систему технического образования и объединили профессиональное, техническое и научное образование.

Немецкие рабочие имели хорошую общую и техническую подготовку, могли без труда работать на сложном в техническом отношении оборудовании, осуществлять более строгий контроль качества. Кроме того, высокий уровень образования, которое имел обычный немецкий рабочий, позволял ему осознавать свою роль в производственном процессе и адаптироваться к потребностям производства.

Эта ситуация разительно отличалась от того, что было в Англии. В 1860 г. только половина детей школьного возраста посещала школы. Только в 1870 г. была создана первая система начального образования — это произошло более чем на сто лет позднее, чем в Германии.

Образовательная система в Англии была элитарной, ориентировалась на частные школы и университеты, в которых обучались самые одаренные и богатые. Даже в 1897 г. только 7% учеников английских школ второй ступени были выходцами из рабочего класса. Англия продолжала отставать в развитии системы образования и в начале XX в. В канун Первой мировой войны, в 1913 г., в Англии было 9 тыс. студентов университетов, а в Германии — 60 тыс. В то время как в Англии и Уэльсе дипломы выдавались всего 350 специалистам по всем областям знаний, в Германии ежегодно подготавливалось 3 тыс. дипломированных инженеров.

Различия между английской и немецкой системами образования широко обсуждались в Англии на протяжении второй половины XVIII в.

Слышалось множество голосов о необходимости исправления сложившегося положения. Однако, несмотря на это, система образования в Англии не изменилась. Англичане сохранили свою элитарную и классическую ориентацию в системе образования и по сей день.

Образовательная система в Германии была более интенсивной, глубокой по содержанию и ориентирована на то, чтобы дать каждому гражданину хорошее образование, сформировать основу для понимания научных и технических проблем.

Что же касается США, то в тот период, когда они были колонией, образовательная система в этой стране была неразвитой — мешало отсутствие традиций, недостаток ресурсов, а также то, что американцы считали образование исключительно личным делом. Впоследствии, конечно, отношение изменилось. Образование стало рассматриваться как важная область деятельности государства, как неотъемлемое «право» каждого гражданина и как способ вырваться из нищеты. Постепенно американская система образования эволюционировала в направлении к свободной, общедоступной, общественной, общеобразовательной модели.

Однако до середины XIX в. идея обязательного образования не получила широкого распространения. Первый подобный закон был принят в штате Массачусетс в 1852 г. Другие штаты внедряли этот закон длительное время, и только в 1918 г. последний штат — Миссисипи — принял соответствующий закон.

Таким образом, Германия и США перешли к массовой системе образования, в то время как Англия продолжала держаться за свою элитарную, классическую модель. Конечно, трудно утверждать, что это была единственная причина утраты Англией лидирующих позиций. Тем не менее развитая система образования, как считают многие специалисты, является одним из важнейших факторов, определяющих уровень конкурентоспособности.

Япония же в течение длительного периода также имела неразвитую систему образования. Перед революцией Мэйдзи, в 1868 г., по имеющимся оценкам, только 40% мальчиков и 25% девочек посещали школу и получали начальное образование. В Англии в тот же самый период школу посещали только 25% мальчиков и ничтожный процент девочек. Первым шагом нового правительства было введение всеобщего обязательного обучения.

Правительство пригласило преподавателей из Европы и США для того, чтобы они обучали японцев новым идеям, методам и технологиям. Сознательно или случайно Япония не стала внедрять элитарной системы образования, а приняла модель всеобщего образования, принятую в США.

Уже к 1925 г. 99,4% всех японских детей посещали школу, а к 1927 г. 93% всех японцев умели читать. Сегодня Япония продолжает уделять пристальное внимание образованию.

Япония имеет наиболее завершенную, эффективную и требовательную систему начального и среднего образования в мире. Однако обучение — дело не только школы. Японцы делают акцент на обучении с рождения до смерти — дома, в школе, на работе, в повседневной жизни. Существует единодушное понимание важности учебы.

Кроме того, на обучение ориентирована не только элита, но и все население страны. Как говорит Томас Ролен, «особенно впечатляет тот факт, что Япония формирует все население (как рабочих, так и менеджеров) по стандартам, недостижимым для США, где мы до сих пор стараемся внедрить систему выпускных школьных экзаменов, которые оценивают лишь минимальные навыки чтения и счета».

Один из способов представить различия в подходах к обучению в двух странах — сравнение их по пяти показателям (табл. 1.3). Лидерство США очевидно только в системе высшего образования.

На самом деле США ушли в высшем образовании настолько далеко вперед, что их вузы привлекают массы иностранных студентов. В 1985 г. 60% докторских степеней в области технических

Анализ школьной системы и системы повышения квалификации в Японии и США

	Лидерство в Японии	Лидерство в США
Родители и домашние	x	
Начальное и среднее образование	x	
Высшее образование		x
Профессиональное обучение	x	
Образование в повседневной жизни	x	

наук было присуждено зарубежным аспирантам. Более 30% студентов-очников на технических и естественнонаучных факультетах американских университетов составляют иностранцы, в том числе в Массачусетском технологическом институте — 23%. По всем остальным направлениям США проигрывают в сравнении с Японией. И отстали они не за один день.

За впечатляющими успехами Америки в золотые 1950–60-е гг. ухудшение системы образования было незаметно.

Сначала сигналы советского спутника высветили нехватку хороших ученых и инженеров. Затем началось снижение результатов на выпускных экзаменах в школе, были обнародованы шокирующие данные по функциональной неграмотности. По ним были споры, однако в любом случае от 20 до 30% американских взрослых не могли эффективно работать из-за своей недостаточной грамотности.

Наиболее шокирующая информация стала появляться в последние несколько лет в потоке сообщений о различных пороках американской системы образования, особенно на уровне начальной и средней школы: поверхностные знания по многим предметам, особенно математике, естественным наукам и иностранным языкам; низкая заработная плата учителей, их недостаточная квалификация; высокий показатель отсева, недостаточные навыки чтения и письма у выпускников; относительно низкие вложения в подготовку кадров американскими фирмами. Практически по всем этим показателям дела в США обстоят хуже, чем у их зарубежных конкурентов. Система имеет тенденцию стать «образованием для промышленного спада».

Образование напрямую связано с конкурентоспособностью страны. Ни одно общество не может иметь высококачественную продукцию без высококачественных исходных материалов. Обра-

зование создает «человеческий капитал», который в соединении с «физическим капиталом» и дает увеличение производительности и качества.

Это было верно всегда, но вдвойне верно для глобальной технически сложной экономики. В конкурентоспособной стране ее гражданам необходимо иметь:

- высокий средний уровень функциональной грамотности; определенные основы знаний в области математики, статистики, научной методологии;
- способность наблюдать процессы, анализировать их, интерпретировать результаты и предпринимать действия;
- знания о мире;
- умение работать в коллективе;
- способность нести ответственность;
- способность постоянно учиться и приспосабливаться к изменениям.

В большинстве этих вопросов США недорабатывают: система образования не производит ни хорошо образованных граждан, ни профессионально подготовленную рабочую силу.

США дают прекрасное образование элите, но не обеспечивают высокий средний уровень образования. Американцы получают много Нобелевских премий и делают много открытий. Здесь работают многие лучшие, наиболее талантливые и высокооплачиваемые в мире инженеры и ученые, большое количество руководителей, закончивших школы бизнеса. Однако лучшее образование доступно только для относительно небольшой части американского общества.

В результате в США узок выбор талантов, нет такого, как в Японии, количества умелых инженеров, операторов машин, мастеров, программистов, техников, читающих чертежи, людей, способных налаживать, поддерживать и ремонтировать свое оборудование, читать данные статистического контроля качества, хорошо работать в коллективе, учиться по мере работы. Эти навыки необходимы не только элите, но и каждому работнику. В Соединенных Штатах в таких технических задачах полагаются на инженеров (которые часто сидят в изолированных офисах), в то время как на японской фабрике и средний рабочий может читать графики, карты, статистические данные, обращаться с определенным математическим аппаратом.

В сравнительном исследовании промышленности Японии и США, выполненном профессором Гарвардской школы бизнеса

Рамчандраном Джайкумаром, показано, что более 40% рабочей силы Японии составляют инженеры, получившие подготовку по станкам с ЧПУ. В аналогичных американских компаниях только 8% работников были инженерами и менее 25% из них были знакомы со станками с ЧПУ. Можно согласиться с Л. Туроу, который говорил: «Общество, где все умеют читать и писать, победит общество, в котором большинство людей неграмотны, но некоторые гениальны».

Другая проблема системы образования в США состоит в том, что большинство выпускников не готовы, не могут и не хотят работать в коллективе. Гораздо больше уделяется внимания приобретению «познавательных» навыков (мышление, объяснение, понимание), чем «непознавательных» и «эмоциональных» (отношение, межличностное общение, гибкость, усердие, решимость, самодисциплина, ответственность), а полезному гражданину и работнику нужны обе группы качеств.

В общем, образовательная система США не готовит должным образом молодых людей страны — не только как образованных граждан для полноценной жизни, но и как полноценных работников.

Одним из важных аспектов образования в Японии является процесс подготовки к японскому стилю жизни и работы (социализации), который происходит параллельно с процессом познания.

С ранних лет детей учат трудиться вместе и радоваться общим победам. У них развиваются привычка и положительное отношение к напряженной работе, дисциплине, настойчивости, порядку, чистоте, вниманию к мелочам, их учат уважать свой труд. Они развивают навыки работы в группе и им постоянно говорят о важности образования. Эти факторы социализации, соединенные с навыками познания, становятся мощной силой, формирующей образованного гражданина и грамотного работника.

Обучение происходит не только в учебных классах, но и в корпорациях — через систему ротации, в «кружках качества», во временных рабочих группах, во время поездок за рубеж. Как отмечают Лоуренс и Дайер, «их организации являются не только производственными, но и обучающими, и социальными системами».

Японцы посылают своих работников учиться по всему миру. Они направляют работников аппарата управления в Школу государственного управления имени Кеннеди в Гарвардском университете для изучения политических и социальных тенденций в США. Они посылают в США инженеров для получения докторской степени и

научной работы. Торговые компании становятся разведывательными постами, собирающими необходимую информацию.

Образование в Японии отнюдь не ориентировано только на элиту. Как заметил Ф. Гибни, Япония — одно из немногих мест на земле, где можно увидеть землекопа, читающего в обеденный перерыв местный эквивалент «Нью-Йорк Таймс», или, как отмечал в своих наблюдениях С. Ранкел, лифтера, читающего «Утерянный рай», таксиста, интересующегося Матиссом, секретаршу, читающую Стендаля.

Большинство объяснений японского успеха ограничивается высокой нормой сбережений, пожизненным наймом, взаимоотношениями государства и частного сектора, ролью профсоюзов на предприятиях. Конечно, все эти факторы оказывают влияние, однако наиболее важен другой — это всепоглощающая, непрерывная и хорошо организованная страсть к учебе.

Однако, несмотря на несомненные достоинства образовательной системы Японии, она не является совершенной. Японцы сами говорят о многих негативных и побочных эффектах. Американцам же следует использовать японскую систему как зеркало, в котором лучше видны их ошибки.

1.4. ПЕРСПЕКТИВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

Профессиональное развитие управленческих кадров — стратегическая задача бизнеса на уровне компании и делового сообщества в целом. Результаты профессионального развития менеджеров являются также элементом устойчивого развития и функционирования современного общества. Вопрос качества профессионального развития и подготовки менеджеров занимает первые три позиции в числе приоритетных задач российских менеджеров. На уровне компании интеллектуальный капитал, навыки и компетенции менеджеров являются ключевыми элементами любого успешного бизнеса и напрямую влияют на показатели его эффективности и рыночной привлекательности. Этим объясняется высокий приоритет профессионального развития и продвижения управленческих кадров внутри корпоративной среды как функции создания и потребления высокоценного актива для достижения целей деятельности компании.

Таким образом, профессиональное развитие управленческих кадров компании основано на требованиях, которые предъявляются к любым другим бизнес-стратегиям и бизнес-процессам с четкими целями, измеряемыми результатами и их эффективностью для деятельности компании.

На уровне делового сообщества в целом, профессиональное развитие менеджеров служит средством обмена и распространения передовых знаний, формирования стандартов профессии, «универсального языка» управленческих кадров, а также основой для формирования развитого прозрачного механизма ликвидного оборота и выбора профессионалов компаниями. Как вклад в развитие общества, система профессионального развития менеджеров служит элементом обеспечения устойчивого социально-экономического роста (являясь ключевым фактором эффективности любого бизнеса), а также непосредственно влияет на степень национальной конкурентоспособности и включенности страны в мировые процессы глобализации.

Основная стратегическая задача бизнеса в области «человеческого фактора» заключается в формировании и совершенствовании современного механизма непрерывного воспроизводства и развития высококвалифицированных профессиональных менеджеров всех уровней. Этот механизм разрабатывается в соответствии с общими требованиями делового сообщества и конкретными целями каждого бизнеса для повышения его эффективности.

Система профессионального развития менеджеров (рис. 1.3) как механизм, обеспечивающий воспроизводство высококвалифицированных управленческих кадров для решения задач бизнеса, состоит из следующих основных элементов (табл. 1.4):

- внутрикорпоративные системы;
- комбинированные системы: корпоративные университеты;
- внешние системы профессионального развития: тренинговые компании, консалтинговые фирмы, организации по подбору кадров;
- профессиональные ассоциации;
- академические системы [22, с. 4–12].

Получаемые за счет указанных частей системы профессионального развития менеджеров результаты и ресурсы являются основой для повышения эффективности управления «интеллектуальным управленческим капиталом» для всего делового сообщества и для отдельных компаний, а также для переоценки критериев личных профессиональных достижений управленцев.

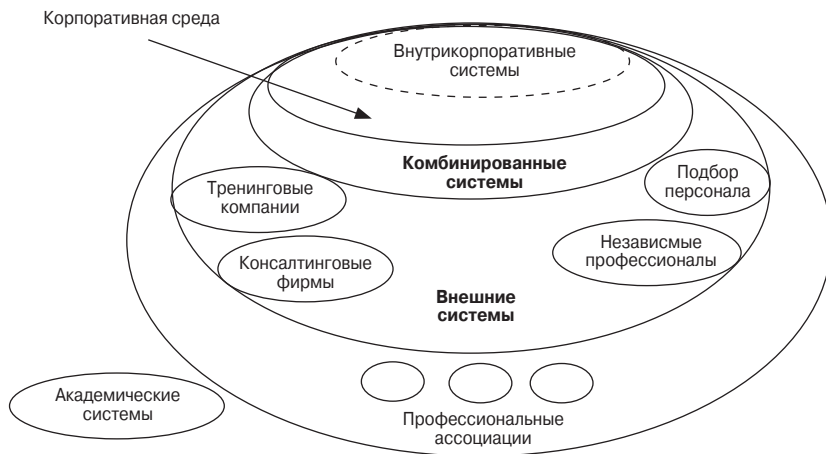


Рис. 1.3. Компоненты и участники системы профессионального развития менеджеров

Для каждого из элементов системы профессионального развития менеджеров определены те приоритеты, которые могут и должны развиваться от лица всего делового сообщества на консолидированном уровне в партнерстве с внешними участниками системы профессионального развития менеджеров (табл. 1.5).

Современная система непрерывного профессионального развития является стратегическим объектом, формирование и функционирование которого должно отвечать требованиям, предъявляемым к любым другим бизнес-стратегиям и бизнес-процессам с четкими целями, измеряемыми результатами и их эффективностью для деятельности компании. Стратегическим центром управления комплексом стратегий и инструментов непрерывного наращивания, сохранения и развития интеллектуального капитала компаний является каждый отдельный бизнес и профессиональные объединения делового сообщества. Именно бизнес — основной производитель потребляющих ресурсы профессионального развития кадров (менеджеры и специалисты) определяет:

- фундаментальные принципы построения и требования к функционированию системы профессионального развития;
- цели и результаты профессионального развития;
- критерии эффективности профессионального развития;

Описание элементов системы профессионального развития персонала

<p align="center">Элемент системы профессионального развития</p>	<p align="center">Значение элемента на уровне предприятия</p>	<p align="center">Значение элемента на уровне делового сообщества</p>
<p>Внутрикорпоративные системы профессионального развития — стратегия и комплекс инструментов, основной целью применения которых является практическое развитие навыков и компетенций на рабочем месте и практическое подтверждение квалификации менеджера как способности обеспечивать эффективность бизнеса в рамках своей области</p>	<p>На уровне компании принимаются решения о конкретном составе и критериях эффективности внутрикорпоративной системы профессионального развития, в частности: продвигаемая стратегия развития и продвижения управленческого персонала; состав методов и порядок их использования; критерии оценки эффективности функционирования внутрикорпоративной системы в контексте обеспечения эффективности бизнеса</p>	<p>На уровне делового сообщества основными приоритетами консолидированных действий в данной области являются следующие: аккумулярование и продвижение передовых примеров внутрикорпоративных систем профессионального развития менеджеров; информационно-аналитическое обеспечение компаний как дополнительный ресурс для внутрикорпоративных систем профессионального развития; методическое обеспечение профессионалов в управлении человеческими ресурсами в компаниях</p>
<p>Комбинированные системы профессионального развития (корпоративные университеты) — стратегия и комплекс внутренних и внешних инструментов, основной целью применения которых является повышение квалификации менеджеров «формализованными» методами обучения, привлекая передовые внешние ресурсы с максимальной настройкой на потребности конкретных компаний. Корпоративные университеты как стратегия управления качеством развития интеллектуального капитала компании является ключевым элементом, связующим механизм между компанией и внешним рынком профессионального развития</p>	<p>На уровне компании принимаются решения о конкретном составе и критериях эффективности корпоративного университета, в частности: тип (модель) корпоративного университета; программы и методы обучения; принципы выбора и управления цепочкой внутренних и внешних поставщиков ресурсов и услуг профессионального развития; критерии эффективности функционирования</p>	<p>На уровне делового сообщества основными приоритетами консолидированных действий для совершенствования эффективности корпоративных университетов являются следующие: продвижение модели корпоративного университета и передовых примеров ее практического внедрения российскими компаниями; продвижение рамочных стандартов и принципов партнерства компаний и внешних поставщиков ресурсов профессионального развития в рамках корпоративного университета; информационно-аналитическое обеспечение для повышения степени прозрачности и объективности выбора при построении и управлении стратегическими альянсами в рамках корпоративного университета; методическая поддержка руководителей в области корпоративных университетов в компаниях</p>

1	2	3
<p>Внешние системы профессионального развития — тренинговые компании, консалтинговые фирмы и организации по подбору кадров, набор предлагаемых компаниям услуг на рынке профессионального развития и оборота управленческих кадров, основная цель применения которых совпадает с целями комбинированных систем, отличаясь большей стандартизацией предлагаемых услуг. Основной задачей, как с точки зрения компаний, так и с точки зрения передовых поставщиков ресурсов профессионального развития менеджеров, является эффективное партнерство с целью получения услуг и ресурсов, максимально отвечающих требованиям бизнеса</p>	<p>На уровне компании принимаются решения в области привлечения и использования внешних ресурсов, в частности: определение потребностей в использовании внешних поставщиков; критерии отбора внешних поставщиков; критерии оценки результатов конкретных ресурсов и услуг</p>	<p>На уровне делового сообщества основными приоритетами консолидированных действий являются следующие: разработка и продвижение консолидированных рамочных требований бизнеса к качеству программ и ресурсов профессионального развития менеджеров; ведение системы независимой оценки и подтверждения потребительского качества внешних ресурсов профессионального развития; продвижение передовых примеров и внешних поставщиков ресурсов профессионального развития; информационно-аналитическое обеспечение для повышения степени прозрачности и объективности выбора внешних поставщиков</p>
<p>Профессиональные ассоциации — механизм формирования консолидированных стандартов и требований в области квалификаций менеджеров и систем профессионального развития, сетей обмена опытом и распространения передовых знаний, продвижения профессии и помощи бизнесу при разработке систем профессионального развития в рамках компании, а также обслуживания компаний в качестве независимой площадки профессионального форума.</p>	<p>На уровне компании и ее менеджеров участие в профессиональных ассоциациях менеджеров и использование выгод от участия в развитии управленческого персонала выражается в следующих основных аспектах: получение доступа к передовому опыту и профессиональным контактам; продвижение компании и ее менеджеров; получение информационных и аналитических ресурсов для прозрачного и объективного построения своих систем профессионального развития; участие в формировании и развитии профессиональных стандартов</p>	<p>На уровне делового сообщества основными приоритетами консолидированных действий являются следующие: формирование общих принципов профессионального развития менеджеров; повышение роли профессиональных ассоциаций менеджеров как механизма профессионализации делового сообщества; расширение сетей обмена передовым опытом и профессиональными контактами в области развития управленческих кадров</p>

1	2	3
<p>Профессиональные ассоциации менеджеров являются необходимым механизмом саморегулирования и развития делового сообщества, а также представления его интересов в обществе, в данном случае в области профессионального развития менеджеров</p> <p>Академические системы — предлагаемые индивидуальным потребителям «классическими» образовательными учреждениями крупноформатные программы теоретической подготовки в области менеджмента (например, формат MBA), основной целью использования которых является базовая подготовка к вступлению в профессиональное сообщество менеджеров или переходу на более высокую ступень карьерного роста</p>	<p>Системы играют важную роль в обеспечении теоретических основ для будущих профессионалов в области менеджмента, формировании общих аналитических навыков, представлений и мотивировок. Подобная же роль может возникнуть при подготовке менеджера на следующую ступень карьерной лестницы</p>	<p><i>Основными приоритетами консолидированных действий Делового сообщества в отношении данного элемента системы профессионального развития менеджеров являются следующие:</i></p> <p>партнерство с ведущими образовательными учреждениями для повышения степени практической ориентации теоретических программ;</p> <p>коммуникация ведущим образовательным учреждениям потребностей бизнеса в менеджерах различных профилей и специальностей;</p> <p>партнерство с ведущими образовательными учреждениями в области размещения на рынке выпускников</p>

Приоритеты системы профессионального развития менеджеров

Элемент системы профессионального развития	Что нужно бизнесу?
Внутрикорпоративные системы	Создание, развитие и эффективное использование управленческих кадров для повышения эффективности бизнеса
Комбинированные системы	Эффективное построение и управление цепочками внутренних и внешних поставщиков
Внешние системы	Получение ориентированных на требования заказчика услуг
Профессиональные ассоциации	Получение независимой профессиональной площадки и механизма продвижения профессии в целом
Академические системы	Обеспечение теоретической базы для вступления в профессию или перехода на более высокую ступень карьерного роста

- формы управления отношениями с внутренними и внешними поставщиками ресурсов для развития интеллектуального капитала;
- систему объективного подтверждения качества ресурсов профессионального развития.

Цель системы профессионального развития — стать измеримым реальным вкладом в эффективность бизнеса. Таким образом, под современной системой профессионального развития менеджеров следует понимать комплекс внутренних и внешних ресурсов для развития знаний, навыков и компетенций управленческого персонала компании всех уровней, разрабатываемый в соответствии с общими требованиями делового сообщества и конкретными целями каждого бизнеса для повышения эффективности его деятельности. Исходя из вышесказанного, принципиальным критерием определения эффективности разработки, использования и внедрения результатов любых ресурсов и систем профессионального развития менеджеров при стратегическом управлении ростом интеллектуального капитала компании является их четко определенный вклад в эффективность бизнес-процессов и деятельности компании в целом. Построение эффективных систем профессионального развития менеджеров возможно исключительно при выполнении следующих условий:

- использование передового опыта ведущих компаний;
- практическая реализация консолидированных усилий делового сообщества по осуществлению конкретных программ;

- партнерство с передовыми представителями внешних систем профессионального развития и академическими образовательными учреждениями.

Рассмотренный выше комплекс инструментов широко апробирован и распространен в мировой практике, доказал свою эффективность в достижении первоочередных мер.

1.5. ИНСТИТУТ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ — СРЕДА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОССИЙСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ

По Т. Веблену, **институты** — это «привычный образ мышления, который имеет тенденцию продлевать свое существование неопределенно долго» [37, с. 202].

К институтам относятся различные правила и стереотипы поведения, часть из которых закреплена в виде правовых норм и общественных учреждений.

Институты фиксируют типологические элементы действия хозяйственных субъектов, связанные с соблюдением или несоблюдением этих правил, образуют гибкую поддерживающую структуру, изменяющуюся под влиянием практических действий, и способы ее заполнения.

В составе институтов Д. Норт выделяет три главных составляющих [21, с.28]:

- а) неформальные ограничения (традиции, обычаи, социальные условности);
- б) формальные правила (конституции, законы, судебные прецеденты, административные акты);
- в) механизмы принуждения, обеспечивающие соблюдение правил (суды, полиция и т.д.).

Сами управленцы и практика последнего десятилетия показывают, что границы предприятий не должны быть непреодолимым препятствием для распространения внутри предприятия принципов социальной справедливости, учета интересов общества, развития эффективных социально-экономических институтов.

Наоборот, корпоративная культура, благоприятный климат производственного сотрудничества должны, укрепившись на предприятиях, распространиться на общество в целом. В этом состоит одна из важных составляющих частей миссии института качества управления в данный момент.

Согласно Д. Норту, существует два основных источника институциональных изменений.

Первый источник — это сдвиги в структуре относительных цен. Технический прогресс, открытие новых рынков, рост населения — все это ведет либо к изменению цен конечного продукта по отношению к ценам факторов производства, либо к изменению цен одних факторов по отношению к ценам других.

Под влиянием таких изменений некоторые из прежних форм организационного и институционального взаимодействия становятся невыгодными, и экономические агенты начинают экспериментировать с новыми формами. Что касается неформальных норм, то они «разъедаются» ценовыми сдвигами постепенно, когда их начинает соблюдать все меньшее и меньшее число людей.

Второй источник институциональных изменений, по Д. Нурту, — это идеология. Под идеологией он понимает субъективные модели, через призму которых люди воспринимают и оценивают окружающий мир.

Идеологические пристрастия также не свободны от влияния экономических расчетов: чем больше прибыльных возможностей блокирует чья-либо субъективная картина мира, тем сильнее стимулы к ее пересмотру. Политические, экономические, идеологические, социальные изменения в российском обществе стали именно теми источниками, которые дали толчок для создания и развития института качества управления.

Настоящий момент характеризуется таким понятием, как трансакционные издержки взаимодействия между управленцами, которые осуществляются на уровне профессиональных ассоциаций, коллегий, образовательных центров и бизнес-клубов. Следовательно, на данный момент в России осознанно вырабатывается институт, который трактуется в неинституциональном анализе как «созданные человеком ограничения, которые структурируют политические, экономические и социальные взаимодействия» [20, с.17], а именно *институт качества управления*.

Развитие института качества управления обеспечивает единство целей менеджмента, работников и предприятия как самостоятельного хозяйствующего субъекта, что способствует повышению качества продукции. Оно определяется объединением компонентов производственного, инновационно-воспроизводственного и маркетингово-сбытового процессов, внутренней потребностью работников в качественной работе, а также гармоничностью взаимоотношений с деловой средой. Следовательно, институт качества управления является элементом анималистической, т.е. «высокоодушевленной», стратегии качества предприятия. Структура инс-

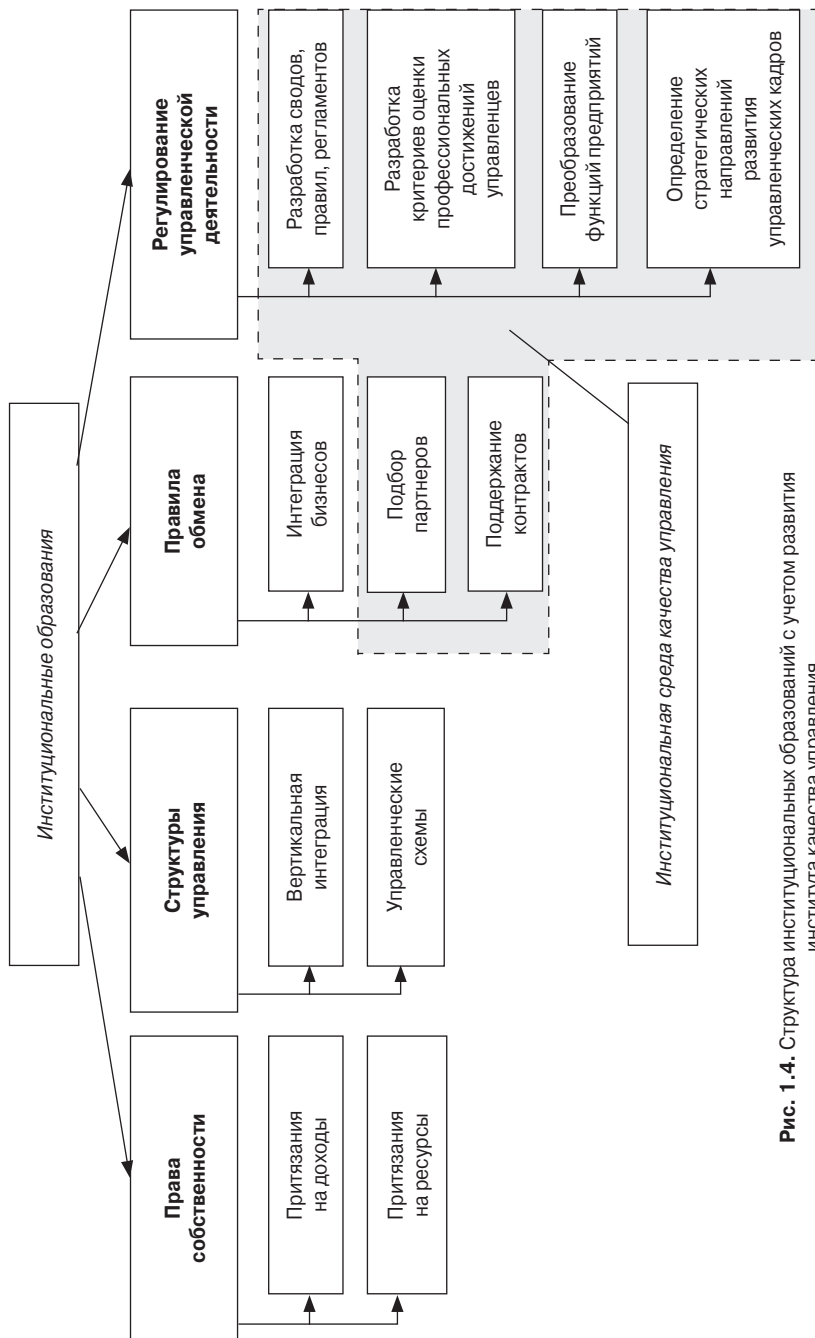


Рис. 1.4. Структура институциональных образований с учетом развития института качества управления

титуциональных образований с учетом развития института качества управления основывается на стандартной структуре и может быть представлена следующим образом (рис. 1.4).

Представленная структура является эволюционно обоснованной в рамках неонституционального подхода. Яркие представители неонституционализма (Р. Коуз, О. Уильямсон и их последователи) концентрировали свое внимание на изучении институциональных соглашений, трактуя институциональную среду в качестве экзогенно заданной. Но в конце 1970-х гг. в рамках неонституционализма возникло возглавляемое Д. Нортон направление (иногда называемое «подходом Вашингтонского университета»), сторонники которого стали делать основной акцент на исследовании эволюции институциональной среды во времени и влияния этой эволюции на экономический рост.

Институциональные изменения могут возникать спонтанно, за счет стихийного взаимодействия отдельных хозяйствующих субъектов, — тогда меняются неформальные правила игры — и сознательно, под влиянием государства, изменяющего те или иные формальные правила игры. При этом формальные и неформальные правила должны соответствовать друг другу, а значит, должны соответствовать друг другу и их изменения (этот принцип получил название «конгруэнтности институтов»). Поскольку неформальные правила игры и их динамика являются важнейшими ограничивающими факторами институциональных изменений, это указывает на такие их свойства, как кумулятивность и эволюционность.

Кумулятивность институциональных изменений означает их зависимость от прошлой траектории развития *path dependence*: изменения, начавшиеся в некоем направлении, будут продолжаться в будущем все с большей силой. Эволюционность этих изменений указывает на их постепенность и медленность. В связи с этим развитие института качества управления, взаимодействие предприятий в его рамках и в рамках функциональных уровней экономики, являются предопределенными с точки зрения институциональной экономики.

Следовательно, заключаемые институциональные соглашения касаются следующих институциональных подсистем:

1. *Рыночная подсистема*. Она включает «рынок», анализируемый в неоклассической теории. Объектами, функционирующими в рыночной подсистеме, являются добровольно обмениваемые товары и услуги.

Основную информацию об этих товарах предоставляют цены. Поведение субъектов должно быть рациональным. Координация действий осуществляется через достижение равновесия посредством функционирования ценового механизма. Здесь интересен тот аспект, что выполнение норм поведения в рыночной подсистеме оказывается необходимым условием рационального действия.

2. *Индустриальная подсистема.* В отличие от «рынка», в индустриальной подсистеме объектом является стандартизированная продукция, а основную информацию несет не цена, а технические стандарты. Координация деятельности осуществляется через функциональность и согласованность отдельных элементов производственного процесса.

3. *Традиционная подсистема.* Она включает персонифицированные связи и традиции и играет ведущую роль в традиционных обществах. В этой подсистеме важную роль играет разделение на «своих» и «чужих» и личная репутация. Деятельность участников данной подсистемы направлена на обеспечение и воспроизводство традиций.

4. *Гражданская подсистема.* Она базируется на принципе подчинения частных интересов общим.

5. *Подсистема общественного мнения.* Здесь координация деятельности людей строится на основе наиболее известных и привлекающих всеобщее внимание людей событий.

6. *Подсистема творческой деятельности.* Основной нормой поведения является стремление к достижению неповторимого, уникального результата.

При этом каждое заключаемое институциональное соглашение одновременно касается нескольких подсистем. Особые проблемы возникают в ситуации, когда одно и то же соглашение может потенциально приниматься на основе норм поведения разных подсистем.

Объективными проблемами дальнейшего функционирования института качества управления являются:

- определение формализованных «рамок», воплощенных в виде конкретных критериев оценки качества и эффективности управления предприятиями;
- оформление стратегических направлений профессионального развития менеджеров;
- оценка собственных профессиональных достижений управленческого персонала;
- определение суммарного вклада управленческого аппарата в прибыли предприятия.

На предприятиях анималистического типа достигаются наибольшая степень консолидации коллектива и руководства, эргономическая оптимизация, оптимальное соотношение между процессами при развитии инновационных компонентов.

Такие предприятия наиболее чувствительны к социальным, экологическим и экономическим пожеланиям общества и ощущают моральную ответственность за последствия своих действий.

Движение к экономике, в которой преобладают гармонично развивающиеся и гармонично взаимодействующие с рынком анималистские предприятия, предполагает существенное изменение их внутреннего уклада и взаимоотношений между ними.

Для этого недостаточно усилий самих предприятий, необходима скоординированная программа действий общества, государства и субъектов хозяйствования. «Душа» предприятия развивается, с одной стороны, в ходе развития внутрифирменной культуры, в том числе внутрифирменных рутин, а также в ходе общения с другими организациями, находящимися на более высокой ступени развития духовных качеств. Данные функции являются целями существования института качества управления.

Таким образом, взаимодействие предприятий в рамках института качества управления предусматривает:

- модернизацию внутренней организационно-функциональной структуры, формирование оптимального соотношения между производственной, воспроизводственной, маркетинговой и инновационной активностью;
- обновление системы принятия решений и системы управления предприятием, в том числе его взаимоотношений с крупными акционерами (повышение ответственности за принимаемые решения) и мелкими (обеспечение прав участия в принятии решений);
- модернизацию взаимодействия и координации предприятий в рамках отрасли;
- изменение каналов влияния общества на деятельность предприятия и предприятий на деятельность государства;
- изменение взаимоотношений корпоративных предприятий и фондового рынка;
- обновление системы регистрации и ликвидации предприятий;
- модернизацию системы внутреннего планирования деятельности предприятий во взаимоувязке с системой прогнозирования и планирования экономики в целом.

К числу первоочередных мер относятся модернизация системы аттестации, оплаты труда и служебного продвижения персонала и внедрение стратегического планирования, создание многоуровневой народнохозяйственной системы обмена и согласования плановой стратегической информации посредством развития института качества управления. Однако главная мера состоит в коренном изменении взаимоотношений между элементами треугольника «государство — общество — предприятие». На данной стадии развития рыночных отношений в России общество, а вслед за ним и государство должны «повернуться лицом» к предприятию как локомотиву экономики, обеспечить поддержку фирм, находящихся на более высокой ступени становления корпоративной культуры, демонстрирующих ответственное социальное поведение, развитие и распространение духовного начала в экономике. Данному положению будет способствовать развивающийся институт качества управления.

Институт качества управления позволяет стимулировать интеллектуальную активность управленцев, увязать ее с помощью показателей профессиональных достижений с продвижением по служебной лестнице и в целом существенно повысить долю инновационной составляющей потенциала предприятия. Укрепление и развитие данного социально-экономического института обеспечит постепенное повышение требований к эффективности управления, а значит, и к качеству продукции со стороны внутреннего спроса и повышение показателей эффективности со стороны внутреннего предложения, а также будет способствовать эволюционному по характеру и стабильному по целям развитию экономики и общества.

Таким образом, очевидным становится тот факт, что институт качества управления является той самой институциональной средой, которая была необходима и на данный момент вырабатывается самими предприятиями для наилучшей реализации и развития их потенциала.

Контрольные вопросы

1. Какие социально значимые глобальные изменения произошли в XX в.? Какую роль сыграл в этих изменениях менеджмент? Охарактеризуйте менеджеров как новый социальный институт.
2. Какое влияние оказала кооперация труда на появление управленческого труда? Каковы различия в понятиях: «бизнесмен», «менеджер», «предприниматель»?
3. Какую концепцию менеджмента заложил признанный во всем мире экономист А. Смит?
4. Кто создатель концепции «созидательного разрушения» и в чем заключается ее суть?

5. При появлении какой социально-экономической формации произошел первый прорыв в управленческой мысли? Кто автор новой технократической концепции и какова ее суть? На какой тип производства была рассчитана эта концепция? Почему Американская федерация труда объявила Ф. Тейлора врагом рабочих номер один?
6. Как вы понимаете абстрагирование менеджмента от собственности, каковы причины такого разделения? Покажите на примере его преимущество.
7. В чем суть организационно-технологического подхода, разработанного Г.Л. Ганнотом, супругами Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсоном, Г. Фордом и др.? Какие вопросы решают графики Ганнта? Что развивали в научной теории управления супруги Ф. и Л. Гилберт? На что были нацелены 12 принципов, разработанных Г. Эмерсоном? Какую «философию практики» разработал Г. Форд?
8. В чем суть администрирования по А. Файолю и какие функции управления были им предложены?
9. В чем суть бюрократической вертикально-интегрированной системы управления и кто был ее ярким представителем (идеальная бюрократия)?
10. В чем суть третьего прорыва в управленческой мысли (30–50-е гг. XX в.), получившего распространение как неоклассическая школа? Какие смежные специфические науки использовались в этой школе управления? Что было добавлено в неоклассической теории американкой М.П. Фоллет?
11. В чем заключаются особая заслуга и вклад в управление психолога Э. Мэйо?
12. В чем суть и отличие поведенческих наук (бихевиристическая школа) от неоклассической и кто является ярким представителем этого направления? Какие функции управления породили труды авторов школы поведенческих наук? В чем суть теории «Х» и «У»?
13. Какой вклад в развитие бихевиристической теории внес А. Маслоу? В чем суть управления по целям П. Друкера?
14. Охарактеризуйте современную систему взглядов на менеджмент.

Литература

1. Айвазян З.С. Менеджмент: не наука и не искусство. Управление в России: зачем мы нужны миру? Сб. — СПб.: ИКФ «АЛЬТ», 2002.
2. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Фундамент российского мисменеджмента // ЭКО. — 2000. — № 1.
3. Алексашенко С., Гавриленков Е., Дворкович А., Ясин Е. Реализация либеральной стратегии при существующих ограничениях // Вопросы экономики. — 2000. — № 7.
4. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. — М.: Academia, 1999.
5. Быков К.В. Отзывы читателей // Эксперт. — 2000. — № 14.
6. Видяпина В.И. Бакалавр экономики. Хрестоматия. — Т. 2. — <http://www.lib.vvsu.ru/books>
7. Веблен Т. Теория праздного класса. — М., 1984.

8. Голубев В.В. Эволюционная теория менеджмента // Консультант директора. — 1997. — № 12.
9. Голубев В.В. Трансформация менеджмента // Управление персоналом. — 1997. — № 8.
10. Дафт Р. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2002.
11. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. Качество управления: генезис понятия и предпосылки становления // Инновации в науке, образовании и бизнесе: Материалы III научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава, сотрудников и студентов. — Пензенский филиал Российского государственного университета инновационных технологий и предпринимательства, 2005.
12. Дынин А., Литовченко С., Черныш М. Социальный профиль российского менеджера: результаты исследования. — М.: Ассоциация менеджеров, 2004.
13. Занковский А.Н. Теории организации. Организационная психология // <http://www.socioego.ru>
14. Картавый М.А., Нехашкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 3.
15. Клейнер Г. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя // Вопросы экономики. — 2000. — № 5.
16. Клейнер Г.Б. Предприятие — упущенное звено в цепи институциональных преобразований в России // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 2. — С. 10–16.
17. Клейнер Г.Б. Особенности формирования социально-экономических институтов в России // Вестник Государственного университета управления. Институциональная экономика. — М.: Государственный университет управления, 2000.
18. Кривов В.Д. Проблема обоснования макроэкономических решений // Вестник Московского университета. — 2003. — № 3.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
20. Модель прогнозирования персонального роста руководящих кадров // Организация управления. — 1990. — № 9. — С. 44.
21. Норт Д. Институты. Институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Начала, 1997.
22. Проблемы изучения менеджмента // http://www.socioego.ru/teoriya/cent/prob_theor1.html
23. Прохоров А.П. Русская модель управления. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.
24. Пять приоритетов. Стратегические приоритеты профессионального развития менеджеров. — М.: Ассоциация менеджеров, 2002.
25. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.
26. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.

Глава 2

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рассмотренные ранее признаки интернационализации и глобализации направлены на создание однородной системы менеджмента, расширение контактов между менеджерами различных стран. Нормативно-правовая среда большинства стран направлена на устранение таможенных препятствий, однако данные изменения не затрагивают различий в национальных системах менеджмента. Наиболее ярко культурные и институциональные различия стилей менеджмента проявляются в Японии, США и России.

2.1. МЕНЕДЖМЕНТ В ЯПОНИИ

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает ее исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в значительной степени отличаются от американских и российских, поскольку:

- японский менеджмент основан на коллективизме, использовании всех морально-психологических рычагов воздействия на личность. Прежде всего это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда;
- основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий, — повысить эффективность работы предприятия главным образом за счет повышения производительности труда работников.

По мнению японского специалиста по менеджменту Х. Йосихара, можно выделить следующие основные принципы японского управления:

- 1) гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- 2) гласность и ценности корпорации;
- 3) управление, основанное на информации;
- 4) управление, ориентированное на качество;
- 5) поддержание чистоты и порядка.

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

2.1.1. Система контроля

Управленческий контроль на японских предприятиях осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявления слабых звеньев в производственном процессе, т.е. контроль связан не с моделью «выявление — наказание», а с моделью «проверка — помощь».

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за преданность своему делу как образец для коллег. Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск.

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактике запугивания наказанием японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует тактику лозунгов, побуждающих повысить дисциплину.

Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой — правильная кадровая политика при приеме на работу не допустит в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто его принял на работу.

2.1.2. Управление трудовыми ресурсами

Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и др.

Однако существует и большая разница между американским и японским управлением трудовыми ресурсами:

1. *Японские корпорации в большей степени используют преданность своих служащих компании.*

Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании — это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. Другое проявление заключается в том, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Многие служащие редко берут дни отдыха и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым проявляя свою преданность компании. Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его самоотождествление с ней.

2. *Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того чтобы предотвратить уход работника в другую фирму.* Работник, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все снова.

Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст. Японские рабочие трудятся методично и преданно, они пунктуальны, возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности, у них очень развито чувство долга, они гордятся своим мастерством, получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливыми в случае неудачи.

Пожизненный наем в Японии — это не юридическое право. Его утверждение — дань традиции, возможно, берущей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально обязана заботиться о сво-

ем работнике вплоть до выхода на пенсию. Японские менеджеры верят, что люди — это величайшее достояние.

3. *Менеджментом больше всего ценятся такие качества работников, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой.*

Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целями являются улучшение работы группы и усиление групповой солидарности. Таким образом, японский менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием.

4. *Система группового принятия решений Ринги.*

Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешается, и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки — в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата.

5. *Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно высказывать свое мнение по этому поводу.*

Рабочие имеют свободный доступ к администрации, поскольку успех фирмы — это и их успех.

2.1.3. Система управления качеством

Историческими предпосылками управления качеством явилось общегосударственное движение «За отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии И. Каору, для организации круж-

ков качества руководителям необходимо следовать следующим принципам:

- добровольность;
- саморазвитие;
- групповая деятельность;
- применение методов управления качеством;
- взаимосвязь с рабочим местом;
- деловая активность;
- взаимное развитие;
- атмосфера новаторства и творческого поиска;
- всеобщее участие в конечном результате;
- осознание важности повышения качества продукции.

За вклад в достижение высоких результатов в области управления качеством ежегодно с 1951 г. в Японии вручают премии У.Э. Деминга — одного из основателей управления качеством в Японии.

2.1.4. Профсоюзы в Японии

Поскольку профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльность и рост. Однако это не означает, что профсоюзы раболепствуют: они сохраняют свою независимость, они постоянно следят за правильным соблюдением всех согласованных норм, а менеджмент предприятия воспринимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы.

Профсоюзы отдают себе полный отчет в том, что рабочие могут повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому все возникающие проблемы они решают путем сотрудничества. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Они понимают, что условия жизни рабочих в конечном счете зависят от процветания фирмы.

Необходимо отметить, что значимость, ресурсы и власть менеджмента несопоставимы с ресурсами профсоюзов. Но лидеры профсоюза и менеджмент разделяют два основных предположения: во-первых, процветание фирмы создает условия для решения других задач, а во-вторых, ненависть друг к другу никому не идет на пользу.

В целом, в Японии меньше жалоб и претензий к менеджменту по двум основным причинам: во-первых, японский рабочий не

чувствует себя притесненным, во-вторых, он считает свою работу более важным делом, нежели права или убеждения. Истоки этого кроются в том, что управляющие японских фирм уделяют огромное внимание благосостоянию своих рабочих, что, естественно, повышает их доверие как к менеджменту, так и к профсоюзам.

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Американский менеджмент впитал в себя основы классической школы, основателем которой является А. Файоль. Американцы Л. Гьюлик и Л. Урвик сделали многое для популяризации основных положений данной школы. Впоследствии другие американские авторы внесли в систему принципов управления немало дополнений, уточнений и изменений. Вследствие этого система управления в американских фирмах жестко организована. На структуру управления здесь оказывают влияние различные факторы.

С одной стороны, это факторы роста масштабов производства, усложнения выпускаемой продукции, территориальной разобщенности, а с другой — факторы исторических особенностей формирования конкретных фирм.

Ранним американским фирмам была присуща трестовская организация, поэтому и сейчас в таких известных компаниях, как «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд мотор», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители таких предприятий полностью находятся в зависимости от руководителей производственных отделений. В функции производственного отделения входят распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за выполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами.

В 1980-е гг. американский менеджмент претерпел значительные изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании на первый план выдвинули стратегическое планирование, которое является следствием разработки долгосрочных целей. Процветание компаний в современных рыночных отношениях требует разработки и внедрения принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка,

но и быть приспособленной к законодательству в области регулирования цен, контроля за привлечением инвестиций, охраны окружающей среды, энергосбережения.

Имеет свои особенности и американский стиль управления, поскольку:

- четко определена ответственность каждого работника;
- каждый руководитель отвечает лично за выполнение директивно установленных показателей;
- зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании;
- стратегическое планирование в американских фирмах сосредоточено на разработке конкурентных сегментов рынка, которые носят название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). На первых этапах фирма исследует рынок с точки зрения нормы прибыли в перспективе и вне связи со своей текущей деятельностью. На втором этапе определяется конкурентоспособность фирмы.

Главной заботой СЦХ является определение соотношения между старой и новой технологией и его влияние на конкурентоспособность продукции. Изучению подвергаются также однотипность и взаимозаменяемость продукции; обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Управляющие СЦХ имеют право для достижения стратегических планов мобилизовывать ресурсы входящих в них производственных отделений, но несут ответственность как за разработку, так и за их выполнение. В прошлом американские корпорации стратегические планы составляли на основе тенденций прошлого периода, в настоящее время этот процесс моделируется с применением методов математического программирования.

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

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;
- корпорация как основная форма предпринимательства.

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

Большое влияние на формирование теории корпорации оказала книга «Современная корпорация и частная собственность», опубликованная А. Берли и М. Минз в 1932 г. Корпорации получили статус юридического лица, а их акционеры приобрели право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Это понятие было введено в обиход в 60–70-е гг. XX в., а в 80-е гг. охватило практически все американские корпорации.

Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что корпорация получает единое направление действий. Появление новых целей, как правило, требует поиска и выработки новых стратегий. Содержание стратегического управления заключается, во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени.

Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационном подходах к управлению. Предприятие рассматривается как открытая система.

Начиная с 60-х гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения стало появление доктрины «производственной демократии», связанной с вовлечением в управление непрофессионалов как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т.д., т.е. внешней по отношению к предприятию среды. Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению «третьей революцией» в управлении.

Первая, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности. Вторая характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. И третья революция, связанная с производственной демократией (или партисипативным управлением), стала рассматриваться как форма соучастия всех работников

организации в принятии решений, затрагивающих их интересы. Следует отметить, что привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией — советах директоров — на практике встречается крайне редко.

Кроме того, во второй половине 70-х гг. в американских корпорациях широкое распространение получили бригадные методы организации труда и кружки контроля качества, идея создания которых принадлежит американским специалистам по прикладной статистике У. Демингу и Дж. Джурану. Однако впервые, как указывалось ранее, кружки контроля качества стали широко применяться в Японии.

Видный представитель американского менеджмента П. Друкер сформулировал ряд общих, обязательных функций, которые присущи труду любого менеджера:

- определение целей предприятия и путей их достижения;
- организация работы персонала предприятия (определение объема работ и распределение его между работниками, создание организационной структуры и т.д.);
- создание системы мотивации и координация деятельности работников;
- анализ деятельности организации и контроль за работой персонала;
- обеспечение роста людей в организации.

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

2.3. ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНО-ИСТОРИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

2.3.1. Методологические принципы формирования российского менеджмента

Переход к рынку выдвинул задачу формирования эффективного российского менеджмента. Сегодня можно с уверенностью говорить о том, что он не просто создается, но и имеет свои сугубо национальные черты.

Российский менеджмент выступает как динамичная развивающаяся система, и понять ее движение, роль и место во всемирной

системе управления можно исходя из анализа и развития существующего национального менталитета. Российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, стремлением к росту, доведением любой ситуации до крайности.

Россия всегда стояла между Европой и Азией. Ее географическое и расово-этническое многообразие отразило эту геополитическую реальность. Население, проживающее на территории России, творило и создавало синтезированную культуру. От Азии Россия впитала форму группового мышления — группизм, а от Европы — индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм — два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета, причем они постоянно входят в противоречие между собой в силу полярности их основ.

В настоящее время дуализм русского менталитета, его противоречивость перешли на качественно иной уровень. Наблюдается новая волна роста индивидуализма, с одной стороны, и стирания общинных традиций, с другой. Однако дуализм был и остается главной чертой отечественной ментальности. Это и дает возможность определить его место по отношению к японскому и американскому менталитету.

Если считать американский индивидуализм и основанный на нем менеджмент одной крайней точкой, а японский, базирующийся на психологии группизма, другой, то Россия с ее двойственностью должна занимать промежуточное между этими двумя точками положение.

Причем следует учитывать, что русский менталитет выступает как динамичный, имеющий тенденцию к индивидуализации, пробивающей себе дорогу в условиях формирующегося рынка. Исходя из этого, основная тенденция становления русского менталитета, вероятно, заключается в постепенном движении к индивидуализму, т.е. в сторону американизированной ментальности.

Формирование современного российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплаты. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления необходимо больше учитывать деловые каче-

ства индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость.

Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления, с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль, использование бригадной формы организации труда и его оплаты. При таком подходе можно осуществлять и целенаправленный отбор управляющих. Современный российский менеджер должен отличаться гибкостью в определении целей и задач управления и твердостью, когда цель выбрана, в неуклонном стремлении к ее достижению. Подобный тип руководителя, сочетающий в себе гибкость, приспособляемость и огромные волевые качества придется формировать длительные годы.

Осторожный, длительный подход к формированию российского менеджмента, учитывающего особенности русского менталитета, разнообразие и широту российских условий, — важнейшая стратегическая задача общества. От нее во многом зависит не только переход к рыночной экономике, но и место России в мировом сообществе. Это движение к современным формам и методам управления, которые будут формироваться не слепо, а на базе научно обоснованных мер. Последнее приобретает чрезвычайное значение в условиях стихийного формирования рынка и внесет в этот процесс элемент сознательности.

2.3.2. Инфраструктура и особенности развития российского менеджмента

Современный российский менеджмент, в зависимости от того, где он развивается и формируется, имеет ряд специфических и общих особенностей.

К специфическим чертам относятся:

- национальные особенности общества;
- исторические особенности развития;
- географические условия;
- культура и другие подобные факторы.

Кроме того, состояние развития российского общества, сложившиеся производственные отношения, менталитет и другие факторы позволяют выделить четыре основных особенности российского менеджмента:

1. *Приоритеты в проблематике, акценты внимания и усилий.*

Наиболее актуальными проблемами управления в России становятся антикризисное управление, управление занятостью людей, информационные технологии, поддержка предпринимательства и малого бизнеса, мотивирование экономической активности в сфере производства, банковский менеджмент. Однако главная проблема состоит не в том, чтобы выявить их, а в том, чтобы выстроить ранжированные приоритеты. Именно здесь зародились наибольшие трудности в понимании менеджмента и его роли в России.

2. *Инфраструктура менеджмента, социально-экономические и политические условия его существования.*

Здесь важно понять и сформулировать понятие собственно инфраструктуры. Она представляет собой совокупность множества факторов, составляющих ту общественно-экономическую среду, в которой формируется российский менеджмент, а именно:

- факторы менталитета (ценности, национальные традиции и культура);
- факторы общественного сознания, т.е. осознание практики зарубежного и отечественного направления (система подготовки менеджеров);
- факторы уровня научного мышления, методологической культуры, развитие социально-экономических знаний.

3. *Комплекс факторов, затрудняющих или благоприятствующих укреплению менеджмента в России.*

Это факторы уровня научного мышления, методологической структуры, развития социально-экономических знаний.

4. *Культурная среда, особенности общественного сознания.*

Это факторы, которые невозможно изменить в одночасье и которые, как показывает исторический опыт развития, и не нужно изменять.

Кроме того, к особенностям российского стиля управления относятся:

- в большинстве фирм процесс принятия решений носит индивидуальный характер;
- решения принимаются менеджерами на каждом уровне управления, причем вышестоящие руководители, как правило, не дублируют решения своих подчиненных, хотя и это имеет место, но создает много проблем;
- стратегическое планирование осуществляется исключительно высшим руководством;
- российский топ-менеджер сочетает в своем стиле управления качеством как японского менеджмента, так и американ-

ского, т.е. приветствуется профессионализм, инициатива, умение осуществлять координацию действий и контроль;

- структура управления на российских предприятиях, а также процедура контроля строго формализованы. Проверки плановые, о них персонал предупреждается заранее, следовательно, такой метод контроля косвенно стимулирует работу сотрудников и способствует их карьерному росту;
- в целом на российских предприятиях карьерный рост возможен и обусловлен в большинстве случаев личными результатами, вкладом конкретного человека в общее дело по его индивидуальным достижениям, реже по результатам работы группы. Особое место занимают государственные организации, где важнейшее значение отводится служебному стажу, премии — общие для всех;
- отношения с подчиненными носят формальный характер, однако неформальные отношения полностью не исключаются.

Сопоставляя российский менеджмент с японским и американским, можно сказать, что он сочетает в себе черты как одного, так и другого, что отвечает особенностям российского рынка и позволяет российскому бизнесу эффективно функционировать в сложных, постоянно меняющихся условиях.

Историю современного российского менеджмента можно представить в виде четырех этапов, продолжительность каждого из которых относительно невелика, поскольку развитие менеджмента как такового началось с середины 1980-х гг. в результате общественно-политических преобразований, получивших название перестройки.

Первый этап, или ранний период, развития (конец 80-х гг.) характеризуется появлением менеджеров-антрепренеров, цель которых заключалась в личном обогащении независимо от выбранной отрасли или сферы деятельности. Хозяйствующие субъекты назывались кооперативами и позволили их менеджерам-владельцам приобрести необходимые навыки и опыт управления коллективами, освоения новых производств и рынков, взаимодействия с контактными аудиториями, включая органы государственной власти.

Второй этап развития (примерно с 1992 по 1998 г.) связан с появившейся необходимостью создания нового типа управленцев для сложившейся отраслевой и территориальной производственной структуры российской экономики, когда производство товаров должно было осуществляться в новых условиях. Производственно-хозяйственные связи с предприятиями, расположенными в респуб-

ликах бывшего СССР, были разрушены, требовались поиски других источников сырья, комплектующих, а также рынков сбыта. На втором этапе произошло более четкое разделение менеджеров на три типа — хозяйственники, антрепренеры и наемный персонал.

Третий этап развития, который начался приблизительно в 1998 г., характеризуется более быстрыми темпами возникновения группы профессиональных менеджеров во вновь создаваемых отраслях и сферах (консалтинговых, инвестиционных услуг), а также на новых рынках, как, например, фондовый, потребителей фармацевтической продукции, бытовой электроники и электротехники.

Четвертый этап, развитие которого относится к настоящему периоду, характеризуется увеличением доли профессиональных менеджеров, работающих по найму практически во всех отраслях и сферах производства и обслуживания.

Возникновение четвертого этапа объективно обусловлено следующими причинами:

- большое количество менеджеров получило подготовку по программе «Магистр делового администрирования» (*MBA*) и Президентской программе по подготовке высококвалифицированных управленцев;
- частично менеджеры-антрепренеры переходят в группу наемных профессиональных менеджеров после обучения за рубежом или в России;
- наблюдается укрупнение производственно-хозяйственных структур, создание корпораций, возрождение отраслей промышленности, в которых не могут самостоятельно функционировать мелкие хозяйствующие субъекты [8, с. 105].

На сегодняшний день с уверенностью можно говорить, что интеллектуальный капитал, навыки и компетенция менеджеров являются ключевыми элементами любого успешного бизнеса и напрямую влияют на показатели его эффективности и рыночной привлекательности. Этим объясняется высокий приоритет профессионального развития и продвижения управленческих кадров внутри корпоративной среды как функции создания и потребления высокоценного актива для достижения целей деятельности компании. Следовательно, встает вопрос о дальнейшем профессиональном развитии управленческих кадров как о стратегической задаче российского бизнес-сообщества.

Таким образом, из вышеизложенной характеристики изучаемых моделей менеджмента можно сделать следующие выводы (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Сравнительный менеджмент

Оцениваемые характеристики модели	Япония	США	Россия
Преобладающий метод управления	Экономический, дополнен социально-психологическим	Экономический, дополнен командным	Командный, дополнен экономическим и незначительно социальными-психологическим
Преобладающий стиль руководства	Основанный на участии или консультативно-демократический	Консультативно-демократический или благосклонно-авторитарный	Эксплуататорско-авторитарный или авторитарно-пассивный
Сосредоточенность менеджеров	На людях и на деле	На людях или на людях, или на том и другом	На себе или на деле, или на том и другом
Преобладающий тип управленческих решений	Консенсус или компромисс	Единолично-консультативный или компромисс	Субо единоличный или единолично-консультативный
Структура управленческих решений	Длинная фаза подготовки, короткая фаза исполнения	Короткая фаза подготовки, длинная фаза исполнения	Очень короткая фаза подготовки, очень длинная фаза исполнения
Преобладающий тип мотивации	Мотивация работы на фирму, формирование корпоративного сознания	Мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов	Мотивация конкретных работников материальными стимулами на основе досуговых домыслов руководителей, мотивация принуждением и отсутствии мотивации
Планирование	Тщательное стратегическое и тактическое планирование	Упор на долгосрочное стратегическое планирование	Работа на основе краткосрочных планов или бесплановая
Демократизация производства	Активное привлечение работников к управлению	Умеренное привлечение работников к управлению	Очень слабое привлечение к управлению
Автоматизация управленческих решений	Очень высокая и высокая	Высокая и очень высокая	Очень низкая и низкая
Организационная культура	Высокая	Высокая	Очень низкая и низкая
Назначение на высокую руководящую должность	Обязательно базовое университетское образование плюс наличие степени как результата защиты новой научно-практической работы	Требуются высокая профессиональная квалификация и опыт успешной работы	Необходимы личные связи, иногда требуются формальные основания в виде диплома или некоторого опыта работы на какой-либо руководящей должности

Подводя итоги, можно сделать вывод, что на современном этапе вместо полной закрытости или открытости в стране делается ставка на активную интеграцию России в мировое сообщество и хозяйство при одновременной защите российских производителей от недобросовестной конкуренции со стороны иностранных участников рынка. Для широкомасштабной модернизации экономики необходимо создать и гарантировать благоприятный инвестиционный и предпринимательский климат, проводить предсказуемую и стимулирующую рост макроэкономическую политику, осуществить структурную перестройку экономики. Эти задачи и стоят перед современным российским менеджментом.

Контрольные вопросы

1. Раскройте особенности российского менеджмента.
2. Охарактеризуйте американскую модель менеджмента.
3. Каковы особенности менеджмента в западноевропейских фирмах?
4. Каковы особенности менеджмента в Японии?
5. Каковы отличия в менеджменте различных стран по вопросам:
 - методов и стиля управления;
 - сосредоточенности менеджеров;
 - преобладающего типа и стиля управления;
 - структуры управленческих решений;
 - типа мотивации;
 - планирования;
 - назначения на руководящую должность.

Литература

1. Бутенко А.П., Колесниченко Ю.В. Менталитет россиян и евразийство // Социологические исследования. — 1996. — № 5. — С. 92—98.
2. Видяпин В.И. Бакалавр экономики. Хрестоматия. — Т.2. — <http://www.lib.vvsu.ru/books>
3. Григорьев Л. К новому этапу трансформации // Вопросы экономики. — 2000. — № 4. — С. 4—20.
4. Картавый М.А., Нехашкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 3.
5. Лавровский И. Русский размер менеджмента, или Рецепты изда- лека // Эксперт. — 2000. — № 25. — С. 20—21.

6. Проблемы изучения менеджмента // http://www.socioego.ru/teoriya/cent/prob_teor1.html
7. Прохоров А.П. Русская модель управления. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.
8. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.
9. <http://www.japantoday.ru>
10. <http://www.ovsem.com>

Глава 3

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент как управление в условиях рынка и рыночной экономики означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, запросы потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, с минимальными затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты как организации, так и отдельных ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка и др.

Рассматривая суть понятия «менеджмент», важно уточнить некоторые входящие в его определение положения.

Менеджмент — это самостоятельный вид профессиональной деятельности, что предполагает независимость менеджера от собственности, хотя менеджер может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Менеджер обеспечивает связь и единство всего производственного процесса, объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, плановиков, бухгалтеров, психологов, юристов и др.

Менеджмент — это вид хозяйственной деятельности, которая может быть реализована в:

- отрасли экономики — промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском и страховом деле, туристическом и гостиничном бизнесе и др.;
- сфере деятельности фирмы — НИОКР, производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли как конечный результат.

Хозяйственная деятельность фирмы требует такого стиля работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы, добиваться повышения эффективности производства.

Менеджмент — это определение целей организации на ближайшую и дальнюю перспективы, управление путем постановки целей с учетом потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности ресурсами.

Менеджмент — это рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, с целью достижения целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.

Менеджмент — это собственный экономический механизм, направленный на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономические результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из трех составляющих: внутрифирменное управление, управление производством и управление персоналом.

Менеджмент — это наука и практика в концепциях управления. В методологическом аспекте этот вопрос широко освещен выше.

3.2. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

С управлением человек соприкасается на всем протяжении своей жизни. Управлять можно всем: автомобилем, оборудованием, химическими реакциями, цехом, поведением других людей. Следовательно, управление многообразно и выступает в различных формах, которые можно сгруппировать как:

- техническое управление различного рода естественными и технологическими процессами;

- государственное (муниципальное) управление социально-экономической жизнью общества через законы, реализуемые через соответствующие институты власти;
- идеологическое управление через общественные и политические институты;
- управление социальными процессами;
- хозяйственное управление социально-экономическими процессами организаций.

Анализируя сказанное, можно сделать вывод о том, что в общем виде управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим целям элементы внешней среды, а именно общества, живой и неживой природы, техники. Применительно к хозяйственному управлению в организации **управление** представляет собой профессиональную деятельность, направленную на оптимальное формирование, мобилизацию и приведение в движение всех видов ресурсов (интеллектуальных, финансовых, материальных, трудовых и др.) путем совокупного использования принципов, методов, средств и форм управления, с целью решения поставленных задач и получения прибыли.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять и в отношении непредпринимательских организаций. В отношении государственного или общественного (публичного) управления термин «менеджмент» обычно не употребляется.

3.3. ИНФРАСТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА

При реализации любого вида управления возникают *объект и субъект управления*, порождающие субъекты управленческой деятельности (физические лица). Взаимодействие между субъектами и объектами управления на уровне физических лиц реализуется в управленческих отношениях с принятием управленческих решений. Чтобы такое взаимодействие было эффективным, необходимо, чтобы *субъект и объект управления соответствовали друг другу, обладали самостоятельностью и в то же время были заинтересованы во взаимодействии*.

Субъектом управления выступает менеджер (управляющий, руководитель, администратор) — лицо, несущее ответственность за управление или руководство подразделением или организацией. Предметом и продуктом труда менеджера является информация, на основе которой рождается решение. Принятие решений для менеджера выступает как его управленческий труд, который проявляется, трансформируется и реализуется в трех формах:

- эвристического (анализ);
- функционального (планирование и учет, организация, координация, мотивация, контроль и др.);
- технического (реальное доведение до исполнителя).

Сущность деятельности в менеджменте проявляется в ее функциях. Впервые функции менеджмента были сформулированы одним из основоположников Анри Файолем. В настоящее время принято выделять следующие основные функции:

- организация и управление организационными процессами функционирования и развития в рамках управленческой системы и структуры;
- прогнозирование, планирование и учет в деятельности организации;
- реализация полномочий в целях координации работы подразделений и сотрудников организации и принятие в рамках полномочий управленческих решений;
- разработка системы контроля и выработка стандартов контролируемых объектов;
- мотивация труда и формирование побудительных причин эффективной работы сотрудников.

Все эти функции должны быть направлены не только на решение внутренних проблем организации, но и на адаптацию к внешней среде, т.е. выживание и развитие.

В определенной степени **адаптация** — это некая интегральная функция всех функций менеджмента и особенно метафункций — стратегии, инноваций и информации.

Следует отметить, что ни одна из перечисленных и других функций управления не может быть реализована изолированно, поскольку находится в диалектической связи с другими. Выше были перечислены пять основных функций менеджмента (планирование, организация, координация, контроль и мотивация), которые при простом подсчете порождают десять потенциальных взаимосвязей и которые должны быть просчитаны менеджером при принятии управленческих решений. Если в каждой функции выделить

две подфункции, то количество связей возрастает до 45, если четыре — до 190. В реальной практической деятельности количество подфункций значительно выше, и, следовательно, количество возможных сочетаний может достигать астрономических цифр. Вот почему профессию менеджера можно отождествлять с искусством!

Основными задачами менеджмента являются следующие:

- обеспечение баланса интересов управляющей, управляемой и информационной систем и предотвращение и устранение антагонистических, деструктивных конфликтов в коллективе;
- снижение уровня загрязнения природной среды;
- обеспечение высокого качества выпускаемой продукции и услуг;
- изучение потребностей рынков потребителей продукции и услуг, конъюнктуры рынков производителей товаров;
- рациональное обеспечение всеми видами ресурсов и их эффективное использование;
- формирование процессов сбыта произведенной продукции и услуг;
- создание благоприятного отношения к продукции и коллективу во внешней среде;
- формирование международных и региональных коммуникативных связей;
- обеспечение безопасности экономической и информационной деятельности управляющей, управляемой и информационной систем;
- создание процесса мониторинга элементов внешней среды макро- и микроуровня;
- формирование рациональных механизмов управления;
- построение надежных организационных структур управления;
- выявление и использование внутренних резервов управляющей, управляемой и информационных систем;
- повышение производительности индивидуального и коллективного труда управленцев и работников, производящих продукцию и услуги.

Содержание менеджмента можно рассматривать в трех аспектах:

- как часть науки об управлении в сложных организационно-экономических системах локального уровня;
- как коллектив менеджеров, организованный в виде структуры управления, выполняющий задачи линейного и функционального управления;

- как вид профессиональной деятельности, требующий наличия не только специального высшего профессионального образования, но и дополнительного послевузовского образования.

Необходимость получения последнего обусловлена увеличением сложности менеджмента, сфер его деятельности — технологических, коммуникативных, информационных, маркетинговых и других процессов, расширением ассортимента и качества продукции, диверсификацией рыночных стратегий, глобализацией производственных, обеспечивающих и сбытовых процессов, что приводит к вертикальной и горизонтальной интеграции управления, формированию новых форм его организационных структур.

3.4. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Объекты управления создают объектно-ориентированную систему менеджмента и являются его подсистемами (рис. 3.1).

Как видно из схемы, объектно-ориентированная структура менеджмента включает метафункции и объекты — подсистемы менеджмента, порожденные объектами управления. Подсистемы данной классификации, по сути, выражают собой функциональный менеджмент или разновидности менеджмента, реализуемые на практике.

Метафункции (стратегия, инновации и информация) являются общими и используются во всех подсистемах менеджмента. Таким образом, при управлении любым объектом организации: персоналом, производством, финансами, рынком и т.д. менеджер собирает о данном объекте информацию, вырабатывает стратегию функционирования и развития этого объекта и стремится постоянно внедрять на данном объекте инновации.

3.4.1. Метафункции

А. Стратегия управления

В странах с рыночной экономикой стратегия управления является важнейшим инструментом регулирования перспективной хозяйственной деятельности организации. Он позволяет решить задачу поддержания баланса между организацией и динамично меняющейся внешней средой на основе рационального планирования и эффективной организации процессов функционирования и развития. При этом упор делается на гибкость, адаптивность и

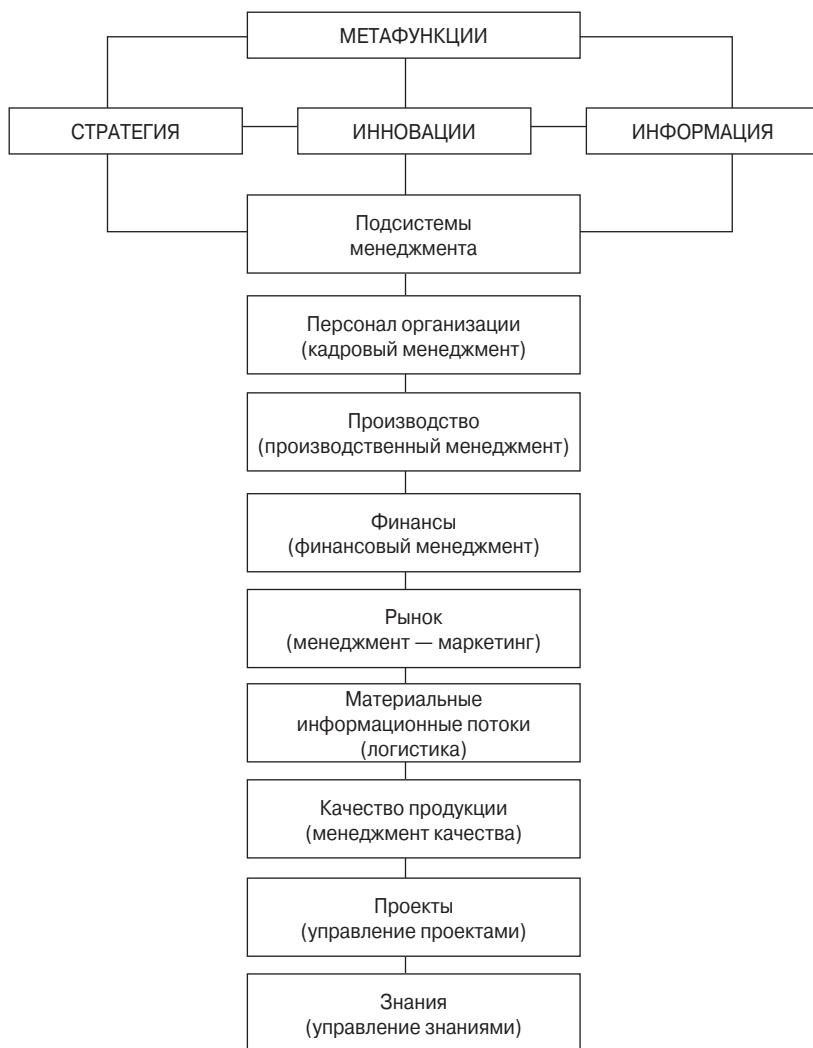


Рис. 3.1. Схема объектно-ориентированной структуры менеджмента

инициативность организации, которая стремится для достижения своих целей максимально использовать все внутренние преимущества и возможности, исправляя имеющиеся недостатки. Применяя стратегические подходы в управлении, менеджеры организации значительно снижают потери и даже добиваются успехов в неблагоприятных условиях внешней среды.

Такое преимущество от использования стратегического управления организацией весьма актуально для современной ситуации в российской экономике. Отсюда велика потребность в новом поколении менеджеров, обладающих концептуальным мышлением и умеющих принимать решения, стратегические по своему характеру, вне зависимости от того, относятся ли они к настоящему или будущему. Это позволяет менеджерам создавать организацию именно такой, какой они ее видят.

Актуальны вопросы стратегического развития России в свете требований, предъявляемых новой экономикой. Ключевым фактором, сдерживающим развитие промышленного производства, является нечеткость программы структурной перестройки экономики страны. В России с ее переходной экономикой наблюдается сокращение внутреннего спроса на многие виды промышленной продукции, что может быть компенсировано только соответствующим увеличением внешней торговли. Однако основным препятствием этому является низкая конкурентоспособность экономики и выпускаемой продукции. Главная причина — высокие издержки производства и недостаточное качество выпускаемой продукции, что является следствием нерешенных стратегических проблем.

Можно выделить следующие стратегические проблемы развития промышленного производства:

- реструктуризация государственного сектора экономики;
- создание условий для долгосрочного и устойчивого роста;
- создание комфортных условий для частного бизнеса.

Пути решения этих стратегических проблем показаны на рис. 3.2. При решении указанных проблем возникают объективные трудности, связанные с тем, что необходимо не только решать задачи экономического оздоровления экономики страны, но и делать это с учетом требований новой экономики.

В этом плане вопросы умения стратегического планирования, выбора эффективных стратегий и их реализации становятся чрезвычайно актуальными. Стратегический менеджмент предприятий и его проводники — топ-менеджеры являются ключевыми фигурами экономического развития.

Б. Инновации

В мировой экономической литературе понятие «инновация» интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Проблематика нововведений в нашей стране



Рис. 3.2. Стратегические проблемы развития промышленного производства

на протяжении многих лет разрабатывалась в рамках экономических исследований НТП.

Термин «инновация» стал активно использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационное решение» и т.п. Для уточнения понятия «инновации» познакомим читателей с различными взглядами на ее сущность.

В литературе насчитываются сотни определений инновации. Например, по признаку содержания или внутренней структуры выделяют инновации технические, экономические, организационные, управленческие и др.

Выделяются такие признаки, как масштаб инноваций (глобальные и локальные); параметры жизненного цикла (выделение и анализ всех стадий и подстадий), закономерности процесса внедрения и т.п. Различные авторы, в основном зарубежные (Н. Мончев, И. Перлаки, В. Д. Хартман, Э. Мэнсфилд, Р. Фостер, Б. Твист, Й. Шумпетер, Э. Роджерс и др.) трактуют это понятие в зависимости от объекта и предмета своего исследования.

Например, Б. Твист определяет инновацию как процесс, в котором изобретение или идея приобретают экономическое содержание. Ф. Никсон считает, что инновация — это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования. Б. Санто считает, что инновация — это такой общественный, технический, экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если она ориентируется на экономическую выгоду, прибыль, появление инновации на рынке может привести добавочный доход. Й. Шумпетер трактует инновацию как новую научно-организационную комбинацию производственных факторов, мотивированную предпринимательским духом. Во внутренней логике нововведений — новый момент динамизации экономического развития.

В настоящее время применительно к технологическим инновациям действуют понятия, установленные в Международных стандартах в статистике науки, техники и инноваций.

Международные стандарты в статистике науки, техники и инноваций — рекомендации международных организаций в области статистики науки и инноваций, обеспечивающие их системное

описание в условиях рыночной экономики. В соответствии с этими стандартами инновация — конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

Таким образом, *инновация является следствием инновационной деятельности.*

Анализ различных определений приводит к выводу, что *специфическое содержание инновации составляют изменения, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения.*

Австрийский ученый Й. Шумпетер выделял пять типичных изменений:

1. Использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля-продажа).
2. Внедрение продукции с новыми свойствами.
3. Использование нового сырья.
4. Изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения.
5. Появление новых рынков сбыта.

Эти положения Й. Шумпетер сформулировал еще в 1911 г. Позднее, в 30-е гг. он уже ввел понятие «инновация», трактуя его как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.

В ряде источников инновация рассматривается как процесс. В этой концепции признается, что нововведение развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии.

Термины «инновация» и «инновационный процесс» не однозначны, хотя и близки. *Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций.*

Создатели инновации (новаторы) руководствуются такими критериями, как жизненный цикл изделия и экономическая эффективность. Их стратегия направлена на то, чтобы превзойти конкурентов, создав новшество, которое будет признано уникальным в определенной области.

Обращаем внимание на то, что научно-технические разработки и нововведения выступают как промежуточный результат научно-

производственного цикла и по мере практического применения превращаются в научно-технические инновации. Научно-технические разработки и изобретения являются приложением нового знания с целью их практического применения, научно-технические же инновации (НТИ) являются материализацией новых идей и знаний, открытий, изобретений и научно-технических разработок в процессе производства с целью их коммерческой реализации для удовлетворения определенных запросов потребителей. *Непеременными свойствами инновации являются научно-техническая новизна и производственная применимость.* Коммерческая реализуемость по отношению к инновации выступает как потенциальное свойство, для достижения которого необходимы определенные усилия. НТИ характеризуют конечный результат научно-производственного цикла (НПЦ), который выступает в качестве особого товара — научно-технической продукции — и является материализацией новых научных идей и знаний, открытий, изобретений и разработок в производстве с целью коммерческой реализации для удовлетворения конкретных потребностей.

Из сказанного следует, что инновацию как результат нужно рассматривать с учетом инновационного процесса. *Для инновации в равной мере важны все три свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость.* Отсутствие любого из них отрицательно сказывается на инновационном процессе.

Коммерческий аспект определяет инновацию как экономическую необходимость, осознанную через потребности рынка. Следует обратить внимание на два момента: «материализацию» инновации, изобретений и разработок в новых технически совершенных видах промышленной продукции, средствах и предметах труда, технологии и организации производства и «коммерциализацию», превращающую их в источник дохода.

Следовательно, научно-технические инновации должны: а) обладать новизной; б) удовлетворять рыночному спросу и приносить прибыль производителю.

В. Информация

В настоящее время экономика информационного общества начинает использовать не два, а четыре основных ресурса: труд, капитал, индивидуальную, групповую и региональную свободу, а также релевантную информацию (постоянно обновляемые теоре-

тические знания и различного рода сведения, в том числе практические навыки людей).

Первые два из них служат факторами производства, последние два — необходимыми условиями их эффективного использования. В такой экономике имеет место систематическое увеличение потенциального выпуска за счет постоянного обновления технологической базы производства, прежде всего путем применения новых информационно-коммуникативных технологий.

В результате усложнения общественного поведения увеличиваются информационные потребности людей. Информация превращается в массовый продукт. Растущую потребность в информации начинают испытывать не только руководители, но и миллионы граждан. Это связано с децентрализацией (повышением степени свободы индивидуумов, социальных групп и регионов) современного общества, когда важнейшие решения о своем поведении индивидуумы и организации принимают самостоятельно, независимо от центральной власти.

Информация становится не просто сообщением, имеющим конкретное содержание, а экономической категорией. Она получает рыночную оценку и перестает быть бесплатным товаром. На ее основе функционирует и труд, и капитал. Возникает информационный рынок, где информация продается и покупается, а операции с информацией приносят прибыли и убытки. Расширяются инвестиции в информацию с целью получения новой информации, создания различного рода инноваций для извлечения дополнительной прибыли, а также для воздействия на поведение людей.

Сегодня знаменитое выражение Фрэнсиса Бэкона «знание — сила», как никогда прежде, приобретает конкретный смысл. Информация становится в современном обществе важнейшим фактором экономического роста.

3.4.2. Закономерности управления различными системами

Объектами управления на производстве являются:

- персонал организации, т.е. управленцы, служащие, специалисты, рабочие;
- производство — технологические процессы, техническая подготовка, контроль качества продукции, производственные мощности и др.;
- финансы — движение денежных потоков, бухгалтерские операции, инвестиции и др.;

- рынок — конкуренты, выпускающие аналогичную продукцию, покупательский спрос и предложения, исследование рынков сбыта, ценовая политика, реклама и т.д.;
- материальные ресурсы, а именно их продвижение от закупки у поставщиков, движения в технологическом процессе вплоть до выхода и сбыта готовой продукции или услуги;
- качество продукции, а именно система качества, используемая в данной организации;
- проекты, внедряемые на этапе создания новых объектов и реструктуризации существующих;
- внешнеэкономическая деятельность организации в рамках реализации продукции и деловых контактов;
- экология и мероприятия, связанные с ее улучшением, и др.

Каждый из перечисленных объектов порождает специфический менеджмент, а именно: кадровый, производственный, финансовый, экологический и др.

Управление объектами осуществляется руководителем предприятия и менеджерами различного уровня, которым делегированы соответствующие полномочия и которые на практике реализуют эти полномочия с помощью соответствующих методов управления.

3.5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Принципы управления — это основополагающие *идеи и правила поведения* руководителей по осуществлению своих управленческих функций. Они находят отражение в объективных закономерностях практики управления и определяют требования к конкретной системе, структуре и организации управления. **Ведущий принцип** — сочетание централизации и децентрализации управления, из которого вытекают следующие принципы:

- принцип *единоначалия и коллегиальности* в управлении, который означает, что каждый работник отвечает за свой участок работы и за принятие на своем уровне решения. Всю полноту ответственности несет одно лицо — директор, который привлекает к выработке управленческих решений руководителей разного уровня и конкретных исполнителей. Этим достигается большая объективность и обоснованность принимаемых решений;
- принцип *научной обоснованности*, означающий, что управление должно осуществляться на научной основе;

- принцип *плановости*, означающий, что деятельность организации должна планироваться;
- принцип *сочетания прав, обязанностей и ответственности*, при котором каждый работник несет ответственность только в рамках установленных ему полномочий;
- принцип *демократизации управления* исходит из того, что на современном уровне исполнители обладают высоким профессионализмом, образованием, квалификацией и культурой. Привлечение персонала к управлению усиливает рассматриваемый принцип.

Следует полагать, что обозначенные принципы не есть некая догма, поскольку экономическая жизнь общества не стоит на месте, следовательно, претерпевает изменения.

Современные принципы управления обращают все большее внимание на социальный аспект управления, а именно на человека, и формулируются следующим образом:

- развитие инноваций и инновационная предприимчивость;
- гуманизация процессов труда;
- ориентация менеджмента на конечные результаты;
- самоконтроль процессов деятельности организации;
- качество работы и созданного продукта;
- эффективность менеджмента;
- человек является не только средством достижения цели, но и целью менеджмента.

3.6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Проблема методов управления всегда была актуальной. Переход нашей страны к рыночной модели экономики перевернул многое в этом вопросе.

Методы управления — это совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Методы призваны развивать инициативу работников и их заинтересованность в достижении цели своей организации.

В зависимости от способа воздействия на управляемую систему среди этих методов выделяются административно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

Что нужно сделать, чтобы человек стал эффективно работать? Проблема эта стара как мир и в основе своей довольно проста: по-

будить человека к труду можно либо силой, либо вызвав в нем интерес к работе.

С развитием цивилизации методы управления, связанные с применением силы, построенные на страхе перед наказанием, все больше уступали место методам, основанным на внутренних побудительных мотивах деятельности, на заинтересованности работающего. Можно силой заставить работать, но обязать работать по приказу эффективно, «на мировом уровне», невозможно, потому что это требует не только исполнительности, но и инициативы, постоянного совершенствования производства, а главное — внутренних побудительных мотивов. Командно-нажимное, чисто административное управление показало свою низкую эффективность. Именно этим объясняется переход от административных к экономическим, рыночным методам управления. Тем не менее до начала перестройки командные методы безраздельно господствовали в нашей экономике, и понадобилось пройти горькие уроки периода «культы личности» и застоя, чтобы оценить их несостоятельность и бесперспективность.

С общетеоретических позиций проявляется действие методов любой деятельности — убеждения и принуждения. С помощью средств убеждения прежде всего стимулируется должное поведение участников управленческих отношений путем проведения воспитательных, разъяснительных, рекомендательных, поощрительных мер в основном морального воздействия. Принуждение рассматривается как вспомогательный метод, используемый в случае нерезультативности убеждения. Оно выражается в применении административной или дисциплинарной ответственности. Из множества классификаций, как правило, выделяются методы двух групп: административные и экономические. Но сегодня на первый план выходят экономические, социально-психологические, воспитательные методы управления. Что касается методов административных, то они становятся вспомогательными, занимают второстепенное место.

Административно-распорядительные методы — это система воздействия на организационные отношения для достижения целей. Они базируются на обязательном подчинении нижестоящих руководителей вышестоящим, на дисциплинарной ответственности, на принципе единоначалия. В основе этого метода лежит безвозмездное отношение субъекта и объекта управления, прямое воздействие на волю исполнителей путем управленческих команд, обязательных для нижестоящих органов. Одна и та же работа может выпол-

няться в различных организационных условиях: жестокого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, допустимых границ деятельности. Выбираются самые эффективные (по какому-то условию) или оптимальные. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы воздействия отличает характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, выдаваемых конкретным исполнителям, обладающим минимальной самостоятельностью при выполнении порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями, в том числе и экономического характера, однако главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они поощряют *исполнительность, а не инициативу*.

Экономические методы подразумевают совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных задач.

Экономическое управление отличается тем, что работающий приобретает глубокий, собственный интерес к конечному результату своего труда. Вот этой силы интереса, его крепкой привязки к итогу работы административная система не знала. Как бы человек ни старался, максимум, что ему можно было заплатить, — скромную премию. Заработать существенно выше положенного было невозможно ни при каких трудовых усилиях. Отсюда уравниловка, всем знакомое отсутствие заинтересованности в хорошей, напряженной работе. Реформа возвращает первоначальный смысл основному принципу социализма «каждому — по труду»: за лучшую и большую работу — большая плата. Сколько заработал — столько получай. Меняется и подход к оценке результатов работы. Теперь ценится не просто выполнение плана, спущенного сверху, а получение предприятием — всеми работающими — полезного и нужного людям конкретного конечного результата: хороших про-

дуктов, одежды, зданий и машин. Таким образом, стимулируется не сам факт труда, а его конечный результат.

Для того чтобы начали действовать экономические методы, нужно, во-первых, знать, при каких условиях человек станет плодотворно работать, и, во-вторых, создать эти условия. Управление может дать необходимые результаты лишь в том случае, если опирается на знание мотивов и закономерностей поведения в процессе трудовой деятельности коллективов трудящихся и каждого работника в отдельности. Таким образом, вознаграждение при выполнении задания является *не заслуженным, а заработанным*, например за счет экономии и дополнительной прибыли. Поскольку размер выплат напрямую зависит от достигнутого результата, работник непосредственно экономически заинтересован в его улучшении.

Для того чтобы наиболее полно реализовать возможности людей в процессе общественного труда, учесть и использовать индивидуальные способности психики работающих, применяются так называемые социально-психологические методы управления.

Социально-психологические методы управления тесно примыкают к воспитательным методам управления, направленным на формирование у работников и коллектива качеств, способствующих достижению целей управления. Активное воздействие на сознание участников производства, регулирование характера взаимоотношений между членами коллектива, систематическая учеба кадров и повышение их квалификации — важные стороны положительного воздействия на повышения результатов производства.

Социально-психологические методы — это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. 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.

Цель этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, административные и экономические задачи. То есть поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого факто-

ра. Умение учитывать это обстоятельство позволит целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

К этой группе методов тесно примыкают воспитательные методы управления, направленные на формирование у работников и коллектива качеств, способствующих достижению целей управления. Необходимость использования социально-психологических методов в управлении очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальное решение.

Кнопки управления

Для того чтобы реализовать какой-либо из этих методов, используют так называемые кнопки управления или, иначе, способы воздействия данных методов на управление.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, регламентирование, нормирование и инструктирование.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения. Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязыва-

ет подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям. Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на формировании у подчиненных правил выполнения трудовых операций.

Регламентирование деятельности предприятия. Это наиболее жесткая форма административного воздействия. Она выражается в разработке и реализации организационных документов, определяющих порядок управления предприятием:

- положений общеорганизационного порядка;
- структуры управления предприятием;
- штатного расписания и должностных инструкций по управлению предприятием;
- положений, определяющих внутренний порядок работы.

Нормирование деятельности предприятия заключается в разработке и реализации норм (правил) и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия. Этот рычаг административного управления неразрывно связан с экономическим управлением, обеспечивает его ориентирами для движения в нужном направлении. *Инструктирование* сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациям по их преодолению. Это в основном методическая разработка информационного характера — наиболее мягкая форма административного воздействия.

К экономическим способам воздействия относятся:

- кредитование. Главные качества: обеспеченность — выдача под залог имущества или гаранта; целевой характер — кредит должен работать на перестройку; срочность — давать навсегда, на время; возвратность; платность — процент под ссуду. Регулируя выдачу ссуд под различный процент, предприятие получает возможность оказывать помощь работникам.

- финансирование, а именно деньги предприятия для его производственного и социального развития, в том числе для строительства жилья для своих работников;
- ценообразование;
- экономическое стимулирование. Смысл стимулирования — это существенное улучшение жизни и труда хорошо работающего человека или коллектива;
- хозрасчет (механизм экономической и управленческой самостоятельности предприятия, т.е. независимость, чувство полного хозяина рождает глубокую заинтересованность работника в конечном результате труда).

Все эти способы действуют без административного принуждения, но, несмотря на то что при экономическом управлении над работником не висит меч административного воздействия, экономические стимулы куда более жесткие: выговор или штраф это вторично, поскольку под угрозу ставится благополучие предприятия, жизненно важные интересы каждого человека и всего коллектива. Но экономические методы вовсе не отменяют административных.

Среди **социально-психологических методов** управления исходным является выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения коллектива в целом. Эта работа должна проводиться каждым руководителем систематически, как самостоятельно, так и с привлечением специалистов — социологов и психологов. Здесь должны широко использоваться такие способы анализа, как анкетирование, тестирование, хронометраж, наблюдения, опросы, интервью.

Важнейшими социально-психологическими методами управления являются *изучение, направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении*. Целый ряд социально-психологических методов направлен на повышение творческой активности и инициативы всех работающих. Это развешивание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данного предприятия.

К этой же группе методов относится *установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы*. В последние годы все большее значение приобретает такая форма социально-психологического управления, как *планирование социального развития трудового коллектива*. Целью планирования является предоставление

работнику четкой перспективной программы его личного материального и культурного развития, улучшения условий труда.

Взаимосвязь методов управления

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. Речь идет о необходимости разработки административного кодекса — своеобразного дисциплинарного устава. Экономическое управление требует ясности и полноты не только в чисто экономической, но и во всех других областях деятельности предприятия. 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. На пути их реализации появляется весьма серьезное препятствие. К примеру, созданы экономические стимулы и проведены соответствующие административные мероприятия, но это не означает, что предприятие станет успешно решать свои задачи. Все это произойдет, если не будет учтен главный элемент производства — человек. Тут нужны методы особого рода.

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.

Опыт работ по управлению персоналом показал, что 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. Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного метода другим. Это означает, например, что экономические методы, связанные с разработкой систем материального стимулирования труда работников, должны максимально учитывать социально-психологические факторы, которые сложились в коллективе.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных методов не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовных методов.

Отмечаемый рядом авторов рост роли экономических методов управления в России связан прежде всего с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако акцентирование внимания на экономических методах стимулирования зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупненно все методы стимулирования можно также сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда — эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

Лишь совместное, взаимосвязанное применение методов способно сделать труд рациональным и привлекательным, а его результаты — эффективными, полезными обществу и каждому из нас. В центре этих методов, как уже отмечалось, экономические и социально-психологические методы.

Контрольные вопросы

1. Раскройте методологию менеджмента. Перечислите и раскройте суть различных форм управления (технической и др.).
2. Приведите примеры субъекта и объекта управления, их взаимодействие, предмет труда менеджера и формы управления (эвристический и т.д.).
3. Перечислите и раскройте смысл основных функций управления.
4. Что относится к объектам управленческой деятельности — метафункциям? Что относится к объектам управления подсистемы менеджмента?
5. Какие принципы управления используются в менеджменте (единоначалия, научный и др.) и их содержание?

6. Раскройте суть и содержание административно-распорядительных, экономических, социально-психологических методов управления.
7. Что представляют собой кнопки управления, используемые в различных методах управления? Раскройте взаимосвязь методов управления.

Литература

1. Бордяга Г., Стефано П. Гибкий менеджмент — фактор рентабельности. — М.: Экономика, 1990.
2. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2001.
4. Лавровский И. Русский размер менеджмента, или Рецепты изда-лека // Эксперт. — 2000. — № 25.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
6. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
7. Самочкин В.Н., Тимофеева О.А., Калюкин А.А. Оценка инновационных возможностей предприятия и их использование при формировании долгосрочных планов развития // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 6.
8. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.

Раздел 2

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 4

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Организация как функция управления заключается в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности. В основе организации управления лежат разделение труда (дифференциация), распределение функций и полномочий. Организовать — значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения (организационное взаимодействие), в соответствии со структурой организации.

Организационные процессы начинаются с момента создания организации предприятия. Для того чтобы эффективно управлять организацией, необходимо знать, что представляет собой организация как самостоятельная структура, какие признаки лежат в ее основе, какие процессы протекают в ее жизни и на каких законах основана ее деятельность.

4.1. ОБРАЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1.1. Признаки организации и организационные процессы

Под **организацией** понимается организационно-правовая форма, созданная и объединенная группой лиц, взаимодействующих друг с другом на основе принятой системы и структуры, методов и функций управления, во имя достижения корпоративных целей и решения социальных потребностей общества, путем поиска и реализации организацией новых экономических возможностей.

По мнению известного специалиста в области менеджмента Ч. Бернарда, людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности. Поэтому в организации люди дополняют друг друга, складывают свои способности, что делает их более сильными в борьбе за выживание. Однако после юридического образования организация как система начинает функционировать как бы «самостоятельно», условно не завися от создавших ее учредителей, менеджеров и других работников, вступая с ними в определенные организационно-правовые отношения. В идеале взаимоотношения между ними и организацией должны быть сбалансированы, однако баланс может нарушаться с той и другой стороны, что приводит к ослаблению организации.

Единство людей и условий их деятельности, находящихся в определенных взаимосвязях, образует организационную структуру, а взаимодействия — организационный процесс.

Основными признаками организации являются: *наличие цели, правовой статус, обособленность, саморегулирование, организационная культура и др.*

Наличие цели — главный признак организации, к ее достижению стремятся ее члены. Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, научно-исследовательские разработки (НИР), персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Правовой статус характеризует обособленность юридического лица, функционирующего на основе определенной организационно-правовой формы.

Обособленность выражается в замкнутости внутренних процессов, которая обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть материальными в виде стен или «идеальными», основывающимися на различного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий.

Саморегулирование является третьим признаком организации. Можно считать осуществление ее деятельности на основе принципа, который предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной

жизни и по-своему с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды. Такое саморегулирование осуществляется с помощью внутриорганизационной структуры, координирующей деятельность членов организации и обеспечивающей их единство.

Организационная культура — еще один важный признак организации, представляющий собой совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей. Организационная культура является одним из важнейших элементов, создающих внутреннюю среду организации.

Преуспевающая организация организует свою деятельность и вырабатывает цели, направленные на поиск новых экономических возможностей — именно это делает ее отличной от конкурентов.

Жизнь организации сводится к двум типам процессов: функционирования и развития.

Под *функционированием* подразумевают деятельность организации, связанную с сохранением ее как целого на основе поддержания необходимых отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри себя, так и с внешней средой.

Под *развитием* же понимается создание необходимых условий функционирования организации путем преобразования отдельных ее элементов, в соответствии с изменившимися требованиями внутренней и внешней среды. В результате таких постоянных преобразований и перехода к новому качественному состоянию организация восстанавливает нарушенное в результате накопившихся изменений внутреннее и внешнее равновесие, без которого ее нормальное функционирование невозможно.

В процессе развития организации отмирают прежние элементы и связи и возникают новые, в большей мере соответствующие изменившимся условиям. В зависимости от характера последних развитие может быть не только прогрессивным, но и нейтральным или даже регрессивным. Организационное развитие представляет собой планомерное систематическое совершенствование отдельных сторон деятельности организации, которое находит выражение в регламентации функций отдельных подразделений и работников, рационализации внутренних структур; упорядочении во времени и пространстве трудовых, производственных, социальных, управленческих процессов и их взаимодействие.

Выделяют четыре основные формы организационного развития: *структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию*. По-

сколькo все они тесно взаимосвязаны, то чаще всего осуществляются параллельно, с учетом главных характеристик будущего состояния организации.

В процессе *структуризации*, исходя из организационных целей, определяются такие параметры, как состав подразделений, их внутренняя структура, задачи, стоящие перед ними и входящими в них рабочими местами и должностями.

Композиция заключается в разработке общей структурной схемы организации, учитывающей технологические, информационные и иные взаимосвязи между подразделениями и рабочими местами. В ее рамках формулируются общие требования к механизму функционирования и характеру взаимодействия отдельных элементов организации (кто кому подчиняется; кто кого контролирует; кто с кем согласовывает свою деятельность и пр.), принципам подбора и продвижения кадров, оплаты труда, материального и морально-стимулирования.

Под *регламентацией* понимается разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей повседневной деятельности (например, должностных инструкций), определение основных функций работников, круга их должностных обязанностей, нормативов выполнения тех или иных операций. Важным объектом регламентации является информация, ее содержание, периодичность поступления или предоставления. Основными регламентирующими документами в организациях являются: устав, положения о самой организации, ее подразделениях, высших должностных лицах, штатное расписание, графики работы подразделений, руководства, приема посетителей, должностные инструкции и инструкции, регламентирующие отдельные стороны и виды деятельности.

Ориентация как форма организационного развития заключается в создании условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации.

В основе организационного развития лежат организационное проектирование и организационная рационализация. В процессе *проектирования* происходит формирование того, что называется «с нуля» организационных структур, схем управления, процедур и пр. с учетом намечающихся технологических, информационных, административных, личных взаимосвязей тех, кто будет сотрудничать в рамках организации.

Под *рационализацией* понимается постоянное совершенствование упомянутых элементов в рамках действующих организаций, которое происходит в процессе их реорганизации.

Успех или неуспех реорганизации зависит от ряда объективных и субъективных факторов. К объективным прежде всего относится наличие необходимых материальных, кадровых, финансовых, информационных и прочих ресурсов; возможность их быстрого маневра, придающего организации гибкость, способность легко преодолеть инерцию и адаптироваться к изменению внутренних и внешних условий.

Главным субъективным фактором является уровень подготовки и способностей руководства, позволяющий безошибочно определить основной объект реорганизации, необходимые направления и темпы преобразований, обеспечить их преемственность, создать действенную систему стимулов для всех участников работы.

Организационное проектирование и рационализация во многом схожи, прежде всего поскольку имеют общий объект — организацию.

Однако на разных стадиях своего жизненного цикла, а именно в процессе проектирования организация только создается, а в процессе рационализации уже совершенствуется. В организационных процессах важным является состояние внутренней и внешней среды организации.

Внутренняя среда организации характеризуется степенью дифференциации (разделения труда) и интеграции (сотрудничества) производственных и трудовых процессов.

Внешняя среда организации образуется ее окружением. Оно бывает деловым, на которое можно оказывать влияние, и фоновым — к которому организации приходится приспосабливаться. Менеджмент организации должен быстро улавливать изменения во внутренней и внешней среде, прогнозировать их значение в настоящем и будущем и выбирать наилучший вариант реакции на них в пределах существующих ограничений и поставленной цели. От этого зависит будущее организации.

4.1.2. Законы организации

Законы организации первого уровня

Закон синергии

Любая организация характеризуется такими элементами, как производительность, заинтересованность, научный потенциал, отношение к внешней среде, микроклимат в коллективе, кадровый и технический потенциал, перспективы развития, имидж и др. Все

они определяют общий уровень потенциала организации, т.е. ее способность к эффективной деятельности. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется синергией.

Закон синергии можно сформулировать в следующей трактовке: *для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.*

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер.

Каждая организация — это прежде всего коллектив, но коллектив работников — только один элемент организации как системы, организация содержит много других структурных элементов:

- кадровый потенциал (коллектив);
- технический потенциал;
- научный потенциал;
- микроклимат в коллективе;
- состав целей системы;
- имидж (хозяйственный авторитет).

Синергетический эффект (положительный или отрицательный) возникает в результате взаимодействия всех составных элементов организации, т.е. если структурные элементы не соответствуют между собой, то возникает **отрицательный синергетический эффект**, если адекватны — **положительный**.

Заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также сложно оценить возможное увеличение общего потенциала организации. Измерение синергетического эффекта на данном уровне развития пока не производится. Однако накапливаются статистические данные о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения.

Для успешной реализации закона синергии применяются следующие методы:

- *Метод «вопросы и ответы»* наиболее прост в организационном исполнении, его реализация может быть частично формализована с помощью компьютера путем создания информационной базы возможных вопросов, ответов и последствий их реализаций.
- Весьма перспективен *метод «конференция идей»*, в основе которого лежит стимулирование процесса мышления на уровне сознания. С обычной конференцией здесь мало общего.

Основные принципы данного метода: число участников 4–12; запрещаются насмешки, критика, даже позитивная; для обсуждения формулируются 1–2 зависимые друг от друга задачи; продолжительность конференции 30–50 мин; ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных.

- В США распространен *метод «мозговой атаки»*, в основе которого лежит стимулирование подсознания, которое служит неиссякаемым источником человеческого потенциала, появления блестящих идей.

Закон самосохранения

Если действие закона синергии направлено на параметры эффективности использования ресурсов, то направленность закона самосохранения другая. Эта направленность отражена в самом названии, т.е. действие этого закона направлено *на обеспечение выживаемости организации как системы*, на обеспечение ее существования и функционирования «бесконечно длительное» время, т.е. недопущения банкротства организации. В условиях рыночных, конкурентных отношений существует реальная объективная причина возникновения данного закона.

Влияние факторов внешней среды организации отличается высокой степенью непредсказуемости, поэтому, когда проявляется отрицательный разрушительный характер влияния внешних факторов, организация, для того чтобы сохранить себя как систему, должна противодействовать, должна осуществлять действия для нейтрализации негативного влияния внешних факторов.

В аналитическом виде данное утверждение имеет следующий вид:

$$\sum R_i > \sum (V_{1i} + V_{2i}),$$

где R_i — потенциал (ресурс) организации в области i (экономика, политика, финансы и др.), способствующий ее развитию; V_{1i} — ресурс внешнего разрушительного воздействия; V_{2i} — ресурс внутреннего разрушительного воздействия.

Левая часть в формуле называется «энергией удержания», а правая — «энергией ликвидации». Энергия удержания должна быть больше, чем энергия ликвидации. Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов. Следовательно,

закон самосохранения можно сформулировать в следующей трактовке:

каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

Таким образом, сущность закона состоит в том, что каждая организация должна максимально полно использовать (мобилизовать) свои внутренние ресурсы для постоянного противостояния разрушительному фактору внешних и внутренних факторов.

Значимость действия данного закона, реальность его проявления определяется тем, что в любой стране с рыночными отношениями банкротство организации — это типичное явление, постоянный спутник рыночной экономики. Банкротство — состояние, при котором организация не сумела обеспечить превышение созидательного потенциала относительно суммарного отрицательного разрушительного потенциала внешней и внутренней среды.

В теории организации используется показатель измерения **уровня самосохранения организации**. Он определяется как отношение разности между энергией самосохранения (\mathcal{E}_c) и энергией разрушения (\mathcal{E}_p) к энергии самосохранения, умноженной на 100 (в %).

$$UC = \frac{\mathcal{E}_c - \mathcal{E}_p}{\mathcal{E}_c} \cdot 100\%.$$

Практический интерес представляют несколько **уровней самосохранения организации**. Их количество достигает 7 (от максимально низкого (организацию следует немедленно ликвидировать) до максимально высокого (организация находится в нормальной и благоприятной экономической ситуации на рынке)). Между этими уровнями много промежуточных, которым соответствуют более или менее благоприятные условия относительно существования самой организации.

Аппарат управления организации для обеспечения постоянного нормального существования предприятия должен осуществлять соответствующие управленческие действия, позволяющие максимально полно учитывать действия этого закона. Эти действия должны проявляться прежде всего в максимально полном предвидении на основе анализа внешней и внутренней среды. Принято выделять **четыре основные стратегии поддержания на высоком уровне или увеличения положительного ресурса организации:**

А. Пассивно-индивидуальная стратегия.

Основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Эта

стратегия предполагает проведение умеренной рекламной кампании. Основная особенность такой стратегии — предпринимательский риск, поскольку, по сути, руководитель просто сидит и ждет, потребуются ли кому-нибудь услуги или товары его организации. Эту стратегию стоит применять, когда у предпринимателя уже есть иной стабильный источник доходов, ведь здесь довольно велик риск быть невостребованным и обанкротиться.

Б. Пассивно-коллективная стратегия.

Основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области, т.е. государство каким-либо образом поддерживает организацию, руководители же опять довольно пассивны.

В. Активно-индивидуальная стратегия.

Стратегия постоянного поиска фирмой своей ниши в науке, технологии и информации.

Г. Активно-коллективная стратегия.

Предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организацию-лидер). Удержаться на заданных уровнях самосохранения компании помогает страхование ресурсов и рисков. Уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала. Страхование рисков по всей управленческой и производственной цепочке деятельности фирмы может существенно увеличить страховое поле и уменьшить количество конечных рисков. Для комплексного страхования юридического лица необходимо реализовать несколько его подотраслей, например, такие, как: страхование имущества, транспортное страхование, страхование профессионализма персонала, страхование интеллектуальной собственности и др.

Стремление организации сохранить себя как единое целое требует **соблюдения следующих условий:**

- недопущения серьезных потрясений и перестроек;
- изменения границ и рангов ключевых фигур;
- экономии ресурсов и расширения сферы деятельности и др.

Таким образом, самосохранение организации обеспечивается за счет сочетания двух противоположных начал: стабильности и развития.

Закон онтогенеза

Онтогенез — это необратимое, направленное и закономерное изменение материи и сознания. Выделяют **две основные формы онтогенеза**: **эволюционный** — это количественные и качественные изменения, изменения в сознании, сочетающиеся с изменением материи, и **революционный**, сопровождающийся скачкообразным, неосознанным переходом от одного состояния материи к другому либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса.

Онтогенез организаций обусловлен следующими **факторами**:

- изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);
- изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.), потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);
- старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- изменение экологии;
- технический прогресс;
- глобальное состояние мировой цивилизации.

В теории организации при описании характера действия закона онтогенеза выделяют более конкретный объект воздействия закона — **жизненный цикл организации**.

Жизненный цикл организации можно разделить на 4 этапа (рис. 4.1).

Первый этап: *создание* — организация находится на стадии становления, формируется жизненный цикл продукции, однако цели еще не полностью сформировались, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

Второй этап: *рост* — развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации, коммуникации в рамках организации ее структуры и цели.

Третий этап: *зрелость* — структура организации стабилизируется, растет роль руководящего звена, процесс принятия решений становится взвешенным, растет выпуск продукции, расширяется рынок оказания услуг.

Четвертый этап: *упадок* — в результате конкуренции организация сталкивается со спадом спроса на ее продукцию и услуги, снижается мотивационный эффект, отсутствуют новые идеи. В результате этого организация начинает распадаться. Она вынуждена либо

принять жесткую схему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура.

Таким образом, **закон онтогенеза** можно сформулировать в следующей трактовке:

каждая материальная система (организация) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон онтогенеза опирается на следующие **принципы** (табл. 4.1).

Согласно закону онтогенеза жизнь организации претерпевает несколько этапов, из которых особый интерес представляет этап создания и роста. Это связано с тем, что именно в данный период попадают в кризис и разрушаются до 80% зарождающихся организаций. Причин для такого развития событий много, и простое перечисление заняло бы много времени. Однако можно с полной уверенностью предположить, что если бы руководители высшего звена могли прогнозировать оптимальный путь развития в принятии управленческих решений, то можно было бы избежать многих кризисных ситуаций. Можно предположить, что во временном измерении существует некий закон или алгоритм управления — менеджмента, следуя которому, развивающаяся организация может идти более рациональным путем.

Суть данного алгоритма в редакции одного из авторов — В.Д. Дорофеева, заключается в следующем:

менеджмент организации на любом из этапов ее создания и роста, вплоть до полной зрелости, подчиняется алгоритму исторической эволюции доктрин менеджмента в прошлом.

Таким образом, менеджеры организации в процессе ее развития должны последовательно реализовывать те концепции управления, которые эволюционно зарождались в прошлом и видоизменялись

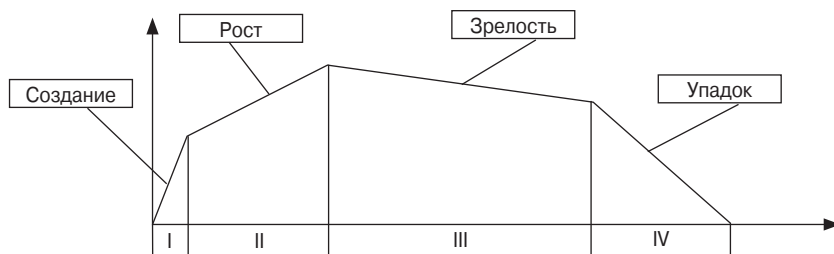


Рис. 4.1. Жизненный цикл организации

вплоть до сегодняшних дней (данные концепции рассматривались в гл. 1). Этот алгоритм позволит существенно снизить риск разрушения организации на этапе ее становления и развития, т.е. это не что иное, как **стратегия трансформации менеджмента развивающейся во времени организации**.

Законы организации второго уровня

Следующую группу законов называют **законами второго уровня**, поскольку они в определенной степени выполняют второстепенную роль, т.е. их воздействия создают условия для всестороннего проявления основных законов.

Закон информированности-упорядоченности

Объектом воздействия данного закона является информация. Информация выполняет весьма важную роль в функционировании любой организации, поскольку все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении информации.

Информация — это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения. Информация обладает такими характеристиками (количественными и качественными), как объем, достоверность, насыщенность, ценность.

Объем информации — это объем относительных потребностей органов управления в информации для выработки управленческих решений.

Различают три уровня объема информации:

1) *избыточный объем информации* — он в принципе не вредит делу, не снижает возможностей аппарата управления своевременно разрабатывать оптимальные управленческие решения. Иногда избыточная информация даже необходима, так как требуется подтверждение ранее полученных сведений. Избыточный объем информации имеет недостаток — увеличиваются затраты на получение этой информации, увеличивается время, стоимость управленческого процесса;

2) *недостаточный объем информации* негативно влияет на результаты организационно-управленческой деятельности, так как в условиях дефицита информации увеличивается время разработки правильного решения, а во-вторых, в условиях дефицита информации увеличивается риск в хозяйственной деятельности организации;

Принципы закона онтогенеза

Инерции	Изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания
Эластичности	Скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала
Непрерывности	Процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения
Стабилизации	Система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности

3) *минимально-нормативный уровень объема информации* — это тот объем, который необходим для разработки оптимального решения. Этот уровень носит субъективный характер, определяющийся качествами работников управления, их квалификацией, интуицией. Поэтому невозможно определить одинаково оптимальный объем информации для каждой организации.

Достоверность информации отражает долю реальной информации в общем объеме воспринимаемой информации.

Различают три уровня достоверности информации:

- 1) *абсолютный уровень достоверности информации* — доля реальной информации равна 100%;
- 2) *доверительный уровень достоверности информации* — доля реальной информации не превышает 80%;
- 3) *негативный уровень достоверности информации* — ниже 80%.

Насыщенность информации — соотношение полезной и фоновой информации.

Как правило, поступающая информация в организации содержит две части (фоновая и полезная). Фоновая часть информации используется для улучшения восприятия полезной информации. Эта информация непосредственно не используется в управлении хозяйственными процессами. Фоновая информация может быть представлена в массиве в виде вводной части, в которой обосновывается необходимость последующей полезности информации.

Ценность информации — основной, ведущий (интервальный) параметр информации.

По своему содержанию данный параметр отличается от всех предыдущих по методам измерения. Содержание параметра отра-

жается в том уровне затрат ресурсов всех видов (материальных, трудовых, финансовых) на осуществление всех видов, которые возникают при использовании информации различной ценности. Как правило, при использовании информации очень высокой ценности происходит максимальное снижение уровня затрат ресурсов и рост доходов. При минимальной, невысокой ценности такого снижения затрат ресурсов и роста доходов ценностей не происходит. *Таким образом, с увеличением ценности информации снижается уровень затрат и повышаются доходы.*

В теории организации выделяют четыре уровня ценности информации:

1) *самый низкий уровень ценности информации* — нулевой уровень (отражает информацию, которая известна — технологии уже известные, ничего нового);

2) *средний уровень ценности информации* — при котором происходит снижение уровня затрат не менее чем в 2 раза;

3) *высокий уровень ценности информации* — снижение уровня затрат не менее чем в 2 раза;

4) *сверхвысокий уровень ценности информации* — это уровень, при котором происходит снижение затрат не менее чем в 10 раз.

Следует отметить, что в современных условиях ускорения НТП повышается ценность информационного ресурса и значимость эффективного использования информации. Таким образом, **закон информированности-упорядоченности** можно сформулировать в следующей трактовке:

чем большей достоверной и ценной информацией располагает организация о своей внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

В практическом применении закона руководство организации должно максимально полно учитывать его воздействие. Как следствие, объективным требованием данного закона является: наличие постоянной устойчивой связи между всеми перечисленными характеристиками информации и качественными, количественными показателями деятельности организации, ее устойчивости и конкурентоспособности.

Поскольку в работе по обеспечению организации информацией участвуют все уровни управления, в характеристике воздействия данного закона прослеживается его направленность на повышение устойчивости, конкурентоспособности организации, т.е. он выполняет служебную роль относительно закона синергии, самосохранения, развития.

Закон единства анализа и синтеза

Анализ — это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих.

Синтез — соединение простых составляющих объекта в единое целое.

Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря о единстве анализа и синтеза, подразумевают их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности. В теории организации **закон единства анализа и синтеза** можно сформулировать в следующем виде:

каждая организация стремится настроиться на наиболее рациональный, экономный режим функционирования в результате постоянного преобразования своей структуры или функций, при этом скорость и результат преобразования зависят от скорости и характера изменения ее внешней и внутренней среды.

Преобразования организационной структуры или функций осуществляются по следующему циклу (рис. 4.2):

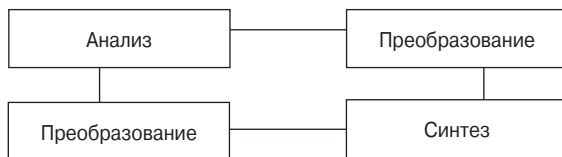


Рис. 4.2

В практическом применении закона постепенно формируется взаимосвязь между характером, результатами аналитической работы в организации и количественными, качественными параметрами организации. Закон может быть реализован с помощью *метода постепенного приближения*, который включает четыре этапа:

- предварительный анализ внешней и внутренней среды организации с позиций стороннего наблюдателя и выявление характера и скорости их изменения;
- проведение «мозговой атаки» на совещании основных специалистов организации по итогам предварительного анализа;
- создание группы развития организации и преобразование организационной стратегии развития (структуры, функций и т.д.) в соответствии с изменениями внешней среды;

- постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации.

Закон композиции и пропорциональности

Относительно любой системы (и организации не исключение) очень важным параметром является ее структура, которая отражается в определенном количестве составных элементов системы и в соотношении между этими элементами или пропорциями.

Кроме того, существуют постоянные устойчивые связи между *структурными параметрами организации и состоянием устойчивости*, возможного дальнейшего развития, а возникновение отклонений в структурном построении организации влечет возникновение угрозы самому существованию организации, поэтому важной задачей аппарата управления является осуществление мероприятий, направленных на выявление диспропорций в структурных параметрах организации.

Таким образом, в теории организации **закон композиции и пропорциональности** можно сформулировать следующим образом:

каждая организация стремится иметь и сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции).

Практика реализация данного закона состоит в обоснованном выборе необходимых элементов организации и обеспечении требуемой их пропорции на основе использования следующего набора принципов:

- *принцип планирования*: каждая организация для обеспечения пропорциональности должна разрабатывать систему планов — долгосрочных (более 5 лет), среднесрочных (2–5 лет), оперативных (1 год);
- *принцип координации*: органы управления предприятия должны своевременно выявлять отклонения, которые возникают между отдельными элементами организационной системы;
- *принцип полноты*: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

Таким образом, рассмотренные законы организации являются основной базой для ее успешного функционирования и развития, т.е. любые преобразования в организации должны проверяться на соответствие им. Профессиональное использование законов способствует установлению устойчивых количественных и качествен-

ных соотношений между управляющей и управляемой системами организации, что составляет часть управленческой технологии.

4.2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

4.2.1. Образование юридического лица и его признаки

Создание и управление организацией принимается ее основателем-учредителем (на юридическом языке), которыми могут быть физические лица и организации. Если основателей несколько, то организационное решение приобретает форму учредительного договора и наряду с уставом является основой деятельности организации.

В учредительных документах содержатся наименование и место нахождения организации, порядок передачи имущества учредителями, их участие в деятельности, получение вознаграждения, управление и порядок выхода из организации.

С момента регистрации официальные организации приобретают **статус юридического лица**, который обладает следующими признаками:

- наличие в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленного имущества организации, которым оно отвечает по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде;
- обладать самостоятельным бухгалтерским балансом или сметой доходов и расходов, если эта деятельность организации финансируется за счет средств другой организации.

Поскольку имущество организации обычно обособливается от имущества ее членов (учредителей или участников), то на практике возможны три варианта правовых отношений, складывающихся по поводу имущества:

- имущество находится в собственности организации, а члены остаются владельцами денежного пая (вклада), равного его стоимости. Это характерно для различного рода обществ;
- имущество остается собственностью членов организации, а последней дается лишь право хозяйственного ведения или оперативного управления. Это имеет место в товариществах или на унитарных государственных предприятиях;

- имущество переходит в собственность организации без закрепления на него прав передающих членов. Это характерно для общественных объединений, благотворительных фондов, ассоциаций и др.

Еще один признак организаций, реализующих свою продукцию и услуги на рынке, по своей экономической сути подразделяет их на коммерческие, основанные на получении прибыли, и некоммерческие, основанные на возмездном удовлетворении членов общества.

Важным признаком организации является также *имидж организации* (фирмы), который подразумевает образ, складывающийся у клиентов, партнеров и общественности. Его основу составляют стиль отношений и официальная атрибутика (название, эмблема, товарный знак).

Официальная атрибутика настолько важна, что в плане, например, организационно-правовых форм рассматривается в законодательстве. Выбор названия фирмы — дело вкуса ее владельца, но теория и практика управления выработали в данной области следующие принципы:

- с содержательной точки зрения название фирмы может быть именованным, предметным или комбинированным;
- название, по возможности, должно быть кратким, красивым, оригинальным и не содержать чрезмерных претензий;
- перестановка букв не должна приводить к негативному толкованию;
- название требует осторожного отношения к сокращениям, аббревиатуре, языковым толкованиям.

Символика фирмы, включающая эмблему и цветовую гамму, должна разрабатываться со вкусом и чувством меры, быть современной и отражать, хотя бы в общих чертах, то, чем занимается фирма. При выходе за рубеж необходимо учитывать национальные традиции соответствующих стран и народов.

4.2.2. Организационно-правовая форма хозяйствования

Предпринимательская деятельность осуществляется в рамках определенной организационно-правовой формы хозяйствования. Выбор формы определяется самим предпринимателем в зависимости от его менталитета и объективных условий (сферы деятельности, наличия денежных средств, налоговой политики и др.). В настоящее время существуют две принципиально отличные формы

хозяйствования: индивидуально-трудовая деятельность и деятельность с образованием юридического лица.

Индивидуально-трудовая деятельность оформляется соответствующим свидетельством и имеет упрощенную систему отчета перед налоговыми органами. Классификация организационно-правовых форм хозяйствования с образованием юридического лица представлена на рис. 4.3.

Юридические лица могут представлять организации коммерческого и некоммерческого типа. Однако в принципе при всех формах хозяйствования разрешается коммерческая деятельность. Единственное условие для некоммерческих организаций — это то, что они могут распределять прибыль только на уставные цели.

Предприниматели обычно используют одну из форм коммерческих организаций, а именно: производственные кооперативы, общества и товарищества. Российским законодательством предусмотрено существование двух видов товариществ: полного и на вере (коммандитного). Участники полного товарищества в соответствии с заключенным между собой учредительным договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность за принятые решения и возникшие обязательства всем своим имуществом, даже в течение двух лет после выхода из товарищества. Прибыли и убытки распределяются пропорционально вкладу в складочный капитал, а не затратам труда. Это в определенной мере сдерживает деловую активность тех, чей пай меньше, но усиливает заинтересованность крупных инвесторов.

Товарищество на вере представляет собой объединение, в которое наряду с участниками, непосредственно осуществляющими предпринимательскую деятельность, входят члены-вкладчики (коммандитисты). В отличие от первых (комплементариев) они несут ответственность только в пределах величины своего вклада, не принимая участия в предпринимательской деятельности и управлении.

Другой формой предпринимательских организаций являются общества, которые в отличие от товариществ могут создаваться одним лицом.

Российское законодательство допускает существование нескольких видов обществ: с ограниченной или дополнительной ответственностью; открытых и закрытых акционерных; дочерних и зависимых. Наиболее распространенным предпринимательским объединением является общество с ограниченной ответственностью. Его уставный капитал образован из доли каждого участника

и фиксируется в учредительном договоре (размер уставного капитала ограничен и определяется законодательством). В пределах своей доли участники несут ответственность за деятельность общества. Высшая власть в обществе с ограниченной ответственностью принадлежит общему собранию участников.

Общество с дополнительной ответственностью строится по принципу предыдущего, однако дополнительная или, как ее называют, субсидиарная ответственность предусматривает дополнительную ответственность участников своим имуществом в размерах, кратных величине вноса. Кроме того, при банкротстве одного из участников его долги распределяются между всеми остальными.

Распространенный вид юридического лица — акционерные общества. Капитал этих организаций разделен уже не на паи, а акции, которые могут свободно отчуждаться участниками (акционерное общество открытого типа) либо распространяться только среди участников или узкого круга доверенных лиц, а посторонним реализовываться только с общего согласия (акционерное общество закрытого типа). В учредительном договоре акционерного общества определяются величина уставного капитала, виды и порядок размещения акций. Более подробно вопросы организации деятельности акционерного общества, в частности права и обязанности их членов, определяются уставом. Высшим органом управления является общее собрание участников. Руководство текущей деятельностью акционерного общества осуществляет исполнительный орган, подчиненный совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию. Руководство может быть представлено как одним лицом — президентом, так и коллективом — правлением.

Ряд предпринимательских объединений могут не иметь суверенных прав в своей хозяйственной и административной деятельности. Такие объединения относятся к категории дочерних или зависимых и действуют на основании заключенного договора с другой фирмой — организатором ее деятельности, либо с фирмой, имеющей в ее уставном капитале более 20%.

Дочернее общество не отвечает по долгам основного, но последнее отвечает солидарно по сделкам дочернего, заключенным в соответствии с его указаниями, а если такие сделки привели к банкротству дочернего общества — субсидиарно по его долгам.

Предпринимательская деятельность может быть организована в рамках кооперативов, которые в отличие от обществ могут использовать собственный труд на основе принадлежащего всем имуществу, образованного за счет паевых взносов. Доход среди участ-

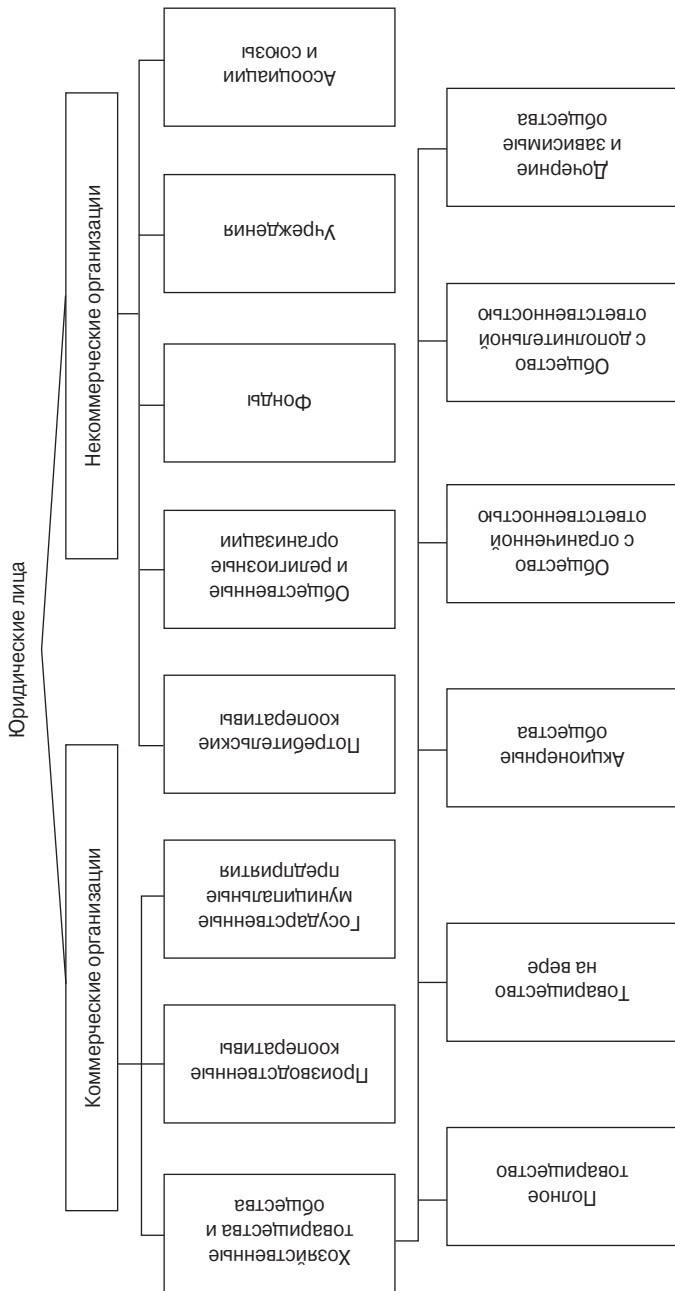


Рис. 4.3. Классификация организационно-правовых форм хозяйствования с образованием юридического лица

ников кооператива, а также имущество при его ликвидации распределяется в соответствии с трудовым вкладом, а не паем, как это имеет место в товариществах. Высшим органом управления кооператива является общее собрание его членов, избирающее для текущего руководства исполнительный орган — правление или председателя.

Государственные организации, ставившие своей целью получение прибыли, также относятся к категории коммерческих.

Некоммерческие организации существуют в нескольких формах: общественные объединения, фонды с попечительским советом, учреждения (создаются собственником для осуществления управленческих и иных функций), союзы и ассоциации.

4.2.3. Экономические основы управления и хозяйствования фирмы

Особенности управления зависят не только от организационно-правовых форм хозяйствования, но и от формы собственности, на которой строится политика доходов работающих и экономические мотивы использования наемного труда. Влияние формы собственности рассматривается как процесс постепенного присвоения результатов хозяйственной деятельности на суверенной основе (частная собственность) либо на совместном присвоении (акционерная собственность и др.).

В современных условиях все большее распространение получила смешанная форма собственности, когда часть процессов присвоения осуществляется на суверенной основе, а другая совместно. Например, члены акционерного общества совместно присваивают общую собственность и в то же время каждый акционер суверенно распоряжается судьбой своих акций и получаемым дивидендом, а при наличии у акционера контрольного пакета его влияние распространяется и на совместное присвоение. Все эти формы присвоения безусловно влияют на особенности управления, отражая их экономическую сущность.

Если собственность будет в одних руках, то присвоение будет индивидуальным, если в нескольких — то коллективным. При коллективной собственности возникает острейшая проблема согласования интересов отдельных ее членов (наиболее значимо это проявляется в кооперативах).

Обобщая сказанное, исходя из характера присвоения — форм собственности, можно выделить следующие типы фирм:

- частные, основанные на индивидуальной собственности владельца и личном труде членов его семьи;
- частные, основанные на индивидуальной собственности и наемном труде (частнокапиталистическом);
- частные, основанные на совместной — коллективной собственности группы людей и их личном труде (кооперативы);
- частные, основанные на совместной собственности группы лиц и наемном труде;
- государственные и муниципальные, основанные на совместной собственности, соответственно страны или региона, представителями которых являются центральные или местные органы власти.

Каждая из перечисленных форм имеет свои преимущества и недостатки, как с позиций экономического управления, так и с точки зрения достигаемого результата.

Индивидуальная форма собственности обеспечивает эффективную результативность живого труда и использования ресурсов, поскольку в идеальной степени мотивирована, но в наивысшей степени рискованна. Однако ограниченность в живом труде и ресурсах является препятствием в получении максимальных доходов. Это ограничивает возможности в расширении производства и диверсификации. Кроме того, эта форма в минимальной степени использует выгоды от разделения труда. Поэтому выживаемость таких фирм составляет не более 20%.

По мере развития фирмы с индивидуальной формой собственности появляется потребность в наемном труде. Так возникает индивидуальная форма собственности с частнокапиталистическим использованием труда. Вовлечение в производственный процесс большего количества живого труда и его разделение позволяют получать дополнительный доход со всеми вытекающими из этого выгодами. Однако в этой структуре возникает неизбежный антагонизм между интересами собственника и наемного рабочего в плане распределения дохода.

Эта проблема, казалось бы, может быть разрешена путем перехода к формам, основанным на коллективной собственности и личном труде, где людские и материальные ресурсы соединены в одном лице собственников и работников. Однако при этой форме результаты труда попадают сначала в «общий котел», а затем уже полностью распределяются среди участников. При таком коллективизме члены

оказываются не заинтересованными в эффективной работе, так как трудно оценить вклад каждого работника. Снижается также эффективность управления такими предприятиями, так как избранные руководители просто вынуждены «подстраиваться» под коллектив.

Все три перечисленные формы хозяйствования имеют, хотя и в различной степени, ограничения по величине привлекаемых ресурсов, что препятствует экономическому и техническому развитию фирмы.

Преодоление этих недостатков возможно путем перехода к корпоративным акционерным формам. Потенциально они могут наращивать капитал независимо от личных возможностей учредителей и темпов накопления текущей прибыли и одновременно ограничить риск лишь величиной акционерного капитала. В этой форме собственности легко осуществляются процессы слияния, поглощения, преобразования в соответствии с потребностями рынка.

Управление такими корпорациями поручают профессиональным менеджерам. Однако и эта форма имеет определенные недостатки. Корпоративная форма испытывает двойной налоговый гнет (с прибыли и с доходов участников), в определенной мере бюрократична и в гораздо меньшей степени мотивирована для рядовых исполнителей. Поэтому в последнее время получает развитие трансформация этих форм путем делегирования полномочий в системе управления.

Существуют множество видов деятельности, по сути своей являющихся неприбыльными или малоприбыльными — наука, образование, здравоохранение, городское хозяйство и др. Эти виды хозяйствования наиболее эффективны в государственной и муниципальной форме собственности, которая путем аккумуляции средств позволяет им работать даже в режиме убыточности.

Таким образом, принятие тех или иных форм определяется в каждом конкретном случае индивидуально с учетом всех его достоинств и недостатков, а также возможностей собственника.

4.3. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ (ОРГАНИЗАЦИЯМИ)

4.3.1. Система управления и понятие управленческой структуры

Совокупность форм, с помощью которых на практике реализуется процесс управления, является основной характеристикой сис-

темы управления. К таким формам можно отнести субъекты управленческой деятельности, связи между ними, цели, функции, методы, технические приемы управления и др.

Система управления имеет свою структуру. Наилучшая структура — это та, которая в большей мере отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. А. Чандлер, наблюдая за изменениями организационных структур нескольких американских фирм, сформулировал следующий, ставший знаменитым принцип: «*Стратегия определяет структуру*». И поскольку стратегии со временем меняются, то должна видоизменяться и структура организации.

Любая структура построена на разделении труда в соответствии с важнейшими направлениями деятельности по реализации стратегии. Чем глубже разделение труда и большее разнообразие видов деятельности, тем сложнее общая и соответственно управленческая структура. В теории и практике управления существует так называемый *диапазон контроля*, т.е. предельное число объектов, которым можно эффективно управлять. Средняя величина контроля составляет 7–10, на высших уровнях — 4–5, на низших — 20–30. Минимальный диапазон складывается из того, что руководитель имеет возможность поддержания необходимых контактов, без излишнего вмешательства в дела сотрудников и ограничения свободы их поведения, максимальный — ограничивается возможностью окантаться перегруженным и потерять из виду стратегические задачи.

Сложность управленческой структуры и число уровней управления зависят от количества подразделений. Так, для координации двух объектов нужен вышестоящий управляющий орган, и структура управления формируется как двухуровневая. Если координируемых объектов более 10, что превышает средний диапазон контроля, их необходимо сформировать в две группы, в каждой из которых будет самостоятельный орган управления и помимо этого еще один для общего руководства, имеющий более высокий ранг. Таким образом, структура управления становится трехуровневой.

Сегодня в крупных западных фирмах число уровней управления доходит до 15, что граничит с управленческим кризисом. Единственным выходом из этого положения является создание плоских структур, образование которых невозможно без разрушения самой системы управления, расширения прав и ответственности ее элементов, развития между ними не столько административных, сколько экономических отношений.

Органы управления относятся к конкретным подразделениям или группам, т.е. горизонтальным структурам, и в этом смысле они должны совпадать с общей структурой организации. Однако управленческие структуры, в отличие от общей структуры организации, имеют вертикальную надстройку и образуют своеобразную пирамиду. Каждый «этаж» этой пирамиды реализует присущие ему функции управления, и если они совпадают, то образуется своего рода сквозная функциональная линия подчинения субъектов управленческой деятельности.

На конкретную структуру управления оказывают влияние многие факторы:

- масштаб организации;
- структура самой организации;
- технология (степень автоматизации);
- экономика (способность к затратам на управление);
- человеческий фактор (уровень образования, социальная структура персонала и взаимоотношения между людьми и др.);
- естественный фактор (географический, природно-климатический);
- характер деятельности предприятия или подразделения.

Эффективным структурам свойственны взаимосвязанность и взаимовлияние, динамичность и гибкость, стабильность и способность сохранять равновесие при возмущающих действиях.

4.3.2. Принципы построения управленческих структур

Структура управления организацией, или организационная структура управления (ОСУ), — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий.

В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под **организационной структурой управления** понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

ОСУ определяется так же, как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия.

Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые — это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, т.е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются **линейные** и **функциональные** связи. Линейные определяют отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента.

Соответственно, используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные.

Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового элемента, например отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы:

- какие задачи будет решать новый отдел?
- кому он будет непосредственно подчинен?
- какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию?
- на каких иерархических уровнях будет представлена служба?
- какими полномочиями наделяются работники нового отдела?
- какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления,

что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления прежде всего отражает цели и задачи организации, а следовательно, должна быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления следует связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других хозяйствующих субъектах, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, — сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур.

Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских» и т.д. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, которая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного-двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где, соответственно, нет необходимости проектировать формальные структурные параметры.

По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), сложенная работа которых требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (когда скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспособливающая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управ-

ления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур — уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», т.е. к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

4.3.3. Типология организаций по взаимодействию с внешней средой

С позиций системного подхода каждая организация рассматривается как сложная социально-экономическая система (подсистема), обладающая рядом специфических черт и находящаяся в иерархической связи с другими системами. Типология организаций может осуществляться по различным признакам и, в частно-

сти, на основе анализа характера ее взаимодействия с внешней средой.

Как известно, в теории менеджмента обобщаются и предлагаются к использованию два подхода — бюрократический и органический. Применение термина «бюрократический» обусловлено стремлением подчеркнуть близость управленческой деятельности к деятельности машины или механизма, предназначенных для производственных организаций.

Исторически первым сформировался **бюрократический тип**. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX в. немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели — представление о предприятиях как об «организованных организациях», предъявляющих жесткие требования как к людям, так и к структурам, в рамках которых они действуют.

Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления — *рациональность*, *ответственность* и *иерархичность*. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение совмещения «человека» и «должности», ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей, в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовав-

шей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве.

Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития.

Прежде всего бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно соответствует характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа — невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Второй упомянутый — **органический** — тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводит радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности.

Исследователи этой проблемы подчеркивают, что в органических типах структур постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирова-

ние, и которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как *более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда*. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления.

Речь идет о следующих чертах.

Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях.

Во-вторых, при обсуждении проблем принимаются во внимание доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции.

В-третьих, главные интегрирующие факторы — миссия и стратегия развития организации.

В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией.

В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок.

В-шестых, распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем.

В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех. Наиболее значительные различия между двумя типами структур управления показаны в табл. 4.2.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотноше-

Сравнительные характеристики типов структур управления

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

ний с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

4.3.4. Виды бюрократических структур управления организациями

Бюрократический тип структур управления имеет много разновидностей, но наиболее распространенной является **линейно-функциональная организация** (рис. 4.4), до сих пор широко используемая компаниями всего мира. Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируются «иерархия» служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством — показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, качества, использова-

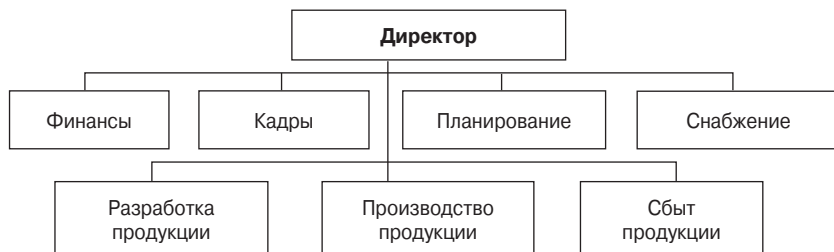


Рис. 4.4. Линейно-функциональная структура управления организацией

ния производственных мощностей. Для оценки служб, осуществляющих управление персоналом, используются такие параметры, как текучесть кадров, дисциплина труда и др. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службой. При этом конечный результат работы организации в целом становится как бы второстепенным, поскольку считается, что все службы в той или иной мере работают на его достижение.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие:

- невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса;
- закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам;
- медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали);
- замедление прогресса управленческих решений.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая **линейно-штабная структура** управления (рис. 4.5), тоже построенная по принципу функционального разделения управленческого труда,

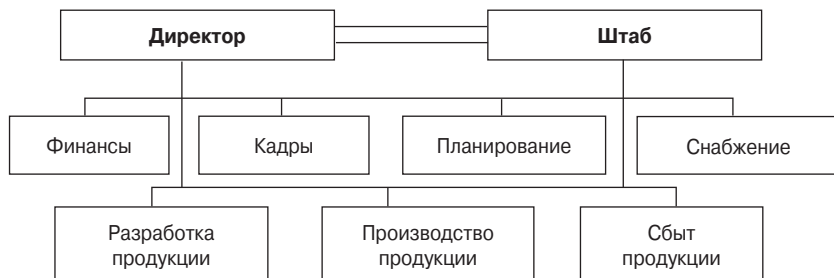


Рис. 4.5. Линейно-штабная структура управления организацией

используемого в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь — координировать действия функциональных служб и направлять их в руло общих интересов организации.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название **дивизиональной** (рис. 4.6).

Формирование данного вида структур за рубежом связано с процессами «разукрупнения» гигантских корпораций в 60-е гг. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал стратегию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования, научных исследований и разработок.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями.

Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация).

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов структура управления организацией (и входящими в

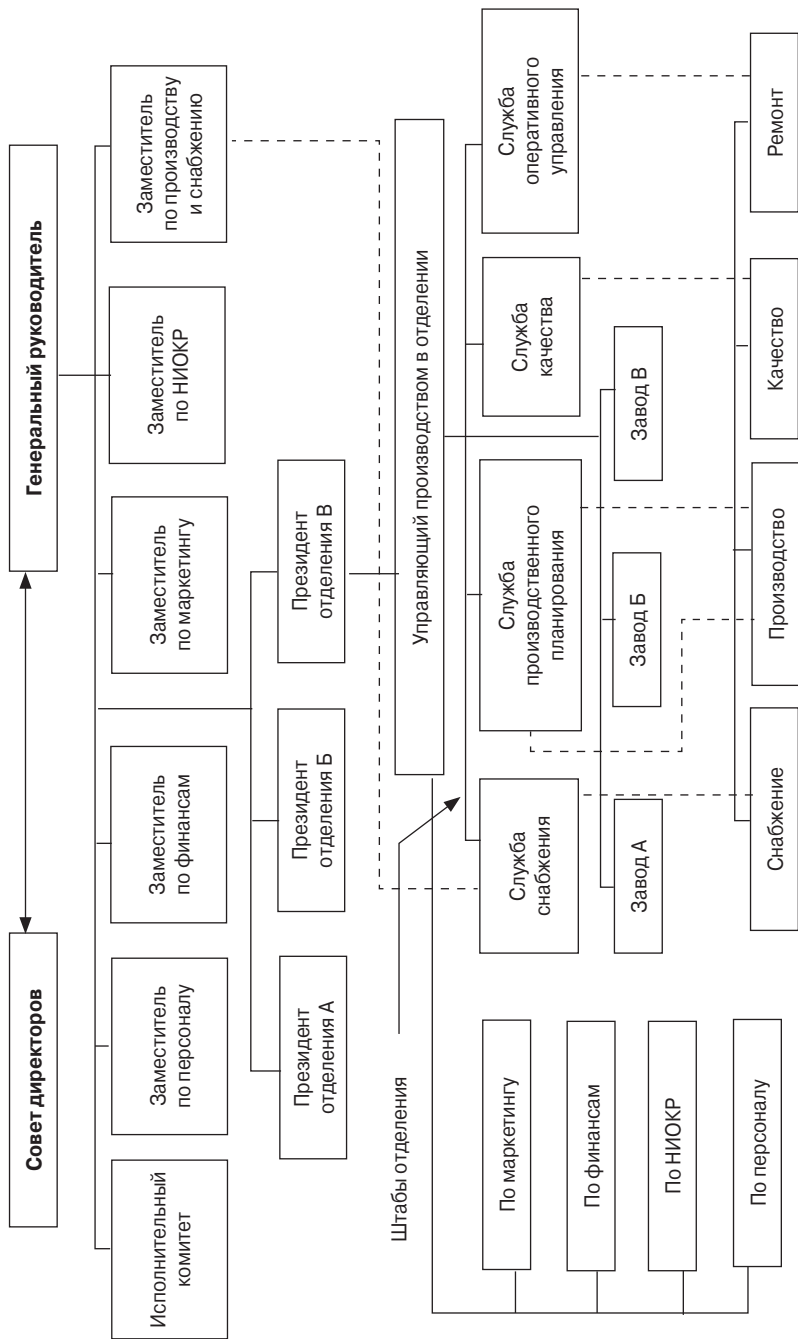


Рис. 4.6. Дивизиональная структура управления организацией

нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, т.е. управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В то же время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

И все же в целом структура управления оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете вело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Аналогичные в принципе результаты продемонстрировали и отечественные объединения, применявшие такой же вид структуры. Сохранение линейно-функционального построения управления усиливало недостатки по всей цепи принятия управленческих решений, удлиняло сроки согласований и потоки циркулирующей управленческой информации. Но самым главным негативом оказалось то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями нацеливала прежде всего на выполнение краткосрочных и оперативных планов и задач. Перспективные же цели, в том числе научно-технические, как правило, отодвигались на второй план; на них не хватало ни времени, ни средств. Не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, ибо оценка работы производилась, как и раньше, по итогам текущей производственно-хозяйственной деятельности. Все это отрицательно сказалось на производительности труда и эффективности работы объединений. Переход к более простым и гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям в экономике, стал объективной и настоятельной необходимостью.

4.3.5. Виды органических структур управления организациями

Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные и бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одна из форм проектного управления — создание специального подразделения — проектной команды (группы), работающей на временной основе, т.е. в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а также за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Структуры рассматриваемого типа обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны. К тому же они позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Правда, при этом возникает проблема распределения ресурсов (в том числе персонала специалистов) между проектами, а от руководителей проектов требуются не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации. Для облегчения проблем координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются матричные структуры.

Матричная структура управления (рис. 4.7) может быть охарактеризована как «решетчатая» организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей:

- с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персо-

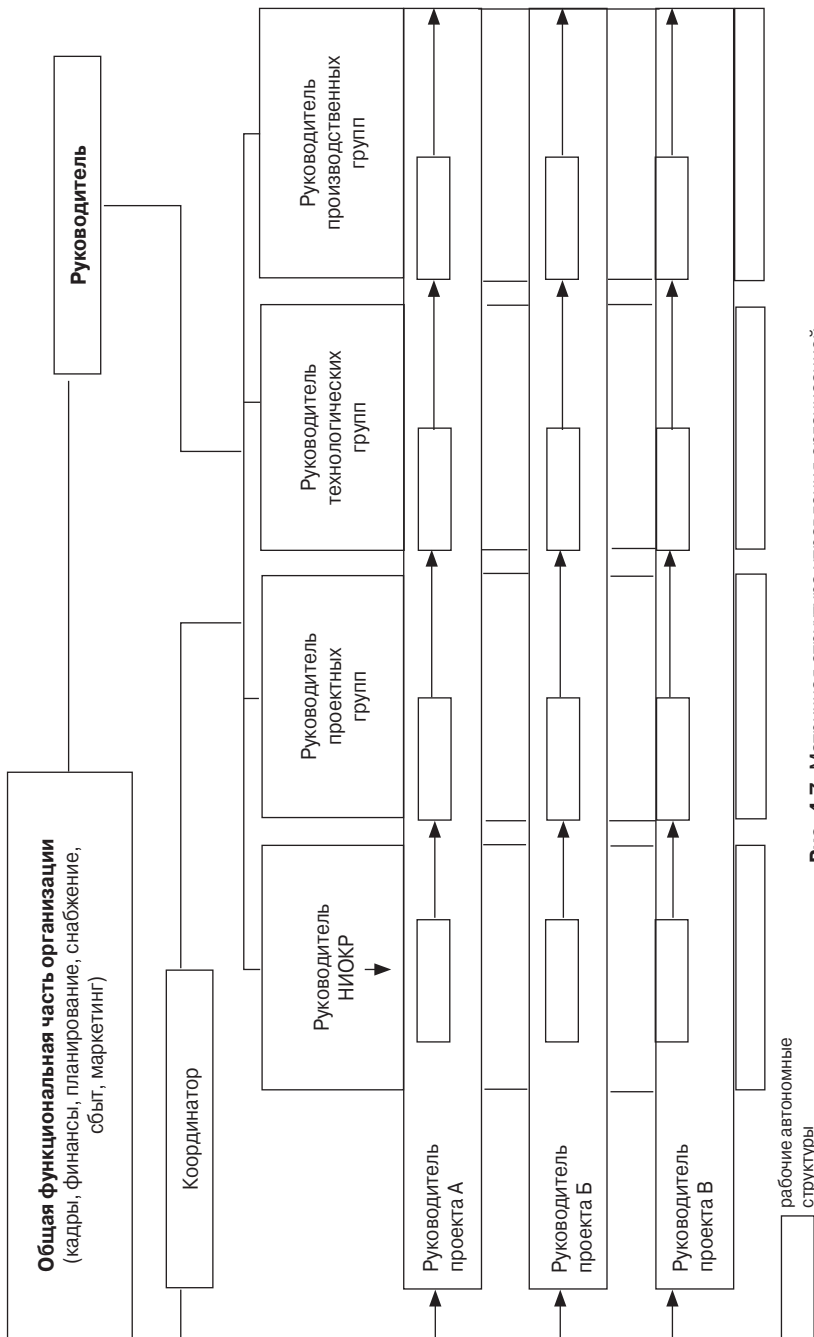


Рис. 4.7. Матричная структура управления организацией

нал, финансы этого проекта или другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы);

- с другой — руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений — отделов, служб).

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров.

Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

Основу **бригадной структуры управления** составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная и во всем мире, и в нашей стране.

Однако только в 1980-е гг. появились и возможность, и необходимость в более полном использовании ее преимуществ: ускорение процессов, связанных с обновлением продукции и технологий; ориентация на относительно малоемкие рынки; повышение требований к качеству обслуживания потребителей. Нельзя сбрасывать со счетов жесточайшую конкуренцию за потребителя и рынки сбыта. Выход был найден как раз в формировании небольших мобильных команд (бригад), специализированных на удовлетворении той или иной потребности и полностью ответственных за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности. Принципы, на которых строились эти бригады (и которые прямо противостояли основам командно-бюрократических управленческих структур), сводятся к следующему:

а) автономная работа бригады, обычно состоящей из рабочих, специалистов и управленцев;

б) предоставление ей прав самостоятельного принятия решений и координации действий с другими бригадами, в том числе права

привлечения сотрудников других бригад, если это необходимо для решения конкретных проблем;

в) замена жестких связей бюрократического типа (основанных на жестких правилах, нормах и процедурах) на гибкие связи, обязательные для совместного разрешения конкретных вопросов.

Формирование бригадных структур требует серьезной подготовки:

1. Прежде всего это касается распределения всего персонала по автономным командам.

2. Каждую бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер работы которого определяется концепцией групповой формы, согласно которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем. В этом контексте менеджмент носит характер квалифицированных консультаций и опирается на достижение группового согласия.

3. Существенно меняются требования к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, способным обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых бригадой заданий.

4. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в строгом контроле извне и в промежуточном учете выработки.

5. Меняются и условия оплаты труда, стимулирующие в первую очередь экономически выгодное сотрудничество и заинтересованность в росте доходов и прибыли. В системах оплаты труда предусматривается тесная связь между уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами.

6. Еще одно важное условие эффективности бригадной структуры управления — отказ от принципов рациональной бюрократии, реализованных в тех или иных разновидностях. Это становится возможным в результате того, что в состав бригад входят специалисты, знающие задачи и способы их решения и не нуждающиеся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические и контролирующие службы.

Теоретически бригадную структуру управления организацией в целом предлагается изображать в виде пирамиды, в которой на каждом уровне иерархии всеобразно размещаются бригады разного назначения и профиля, связанные между собой процессами

решения проблем. Практически такую схему реализуют немногие компании, видя в ней риск потери привычной управляемости.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре, — горизонтальная координация работ взаимосвязанных бригад.

4.3.6. Типология организаций по взаимодействию с человеком

В основе данной методологии лежит выделение корпоративного и индивидуалистического типов организаций.

Корпоративная организация (следует отличать от понятия «корпорация» как субъекта права, юридического лица) — это особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Она отличается максимальной централизацией и авторитетностью руководства. Для корпоративной организации характерны:

- доминирование иерархических властных структур;
- стандартизация в деятельности организации и тенденции к уравниловке;
- согласование интересов организации только между ее лидерами без участия коллектива;
- централизованное распределение ресурсов;
- в качестве единицы управления — рабочая группа, коллектив, организация;
- суверенитет организации, ее свобода, коллективная ответственность;
- принцип большинства или старшинства при принятии решений;
- доминирование интересов производства над интересами человека;
- двойная мораль — личности и организации;
- одобрение послушания и исполнительности;
- принцип — человек для работы.

Индивидуалистическая организация — это открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность. Для такого типа организации характерны:

- свободное, открытое и добровольное объединение людей;
- сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп организации;
- согласование интересов членов организации с интересами самой организации;

- дополнительный поиск ресурсов и резервов членами организации;
- в качестве единицы управления — личность;
- суверенитет личности, ее свобода, индивидуальная ответственность;
- принцип меньшинства или право вето в принятии решений;
- согласование интересов производства с интересами человека;
- общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении;
- лояльность к различным убеждениям членов организации;
- принцип — работа для человека.

В конце XX в. появился ряд новых типов организаций:

- эдхократические;
- многомерные;
- партисипативные;
- предпринимательские;
- ориентированные на рынок.

Эдхократические организации — это организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы. Эдхократия — это и управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями. К особенностям эдхократических организаций относятся следующие:

- работа в высокотехнологичных областях, требующая высокой квалификации, творчества, инновационного задела и эффективной совместной деятельности;
- наличие органической структуры, в которой преобладают неформальные горизонтальные связи;
- изменчивое иерархическое построение, когда отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер;
- отсутствие жесткой привязки человека к выполнению какой-либо одной функции;
- право принятия решений, основанное на экспертных знаниях;
- разделение риска и вознаграждения между участниками трудового процесса;
- отсутствие контроля за непосредственной работой специалиста, осуществление только финансового контроля.

Эдхократические организации эффективны при реализации творческих проектов (кино, рекламы, телевизионных проектов, шоу, театральные постановки), внедрении новых технологий, в антикризисном управлении.

К многомерным организациям относятся организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции:

- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- производят продукт (услуги) для конкретного потребительского сегмента или территориального рынка;
- обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции.

К числу особенностей многомерных организаций относятся следующие:

- подразделения сами разрабатывают свои бюджеты, руководство инвестирует в них средства;
- в многомерных организациях нет двойного подчинения, руководство группы едино;
- во взаимосвязях автономных групп отсутствует необходимость проведения каких-либо реорганизаций, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать;
- каждая часть организации может быть полностью автономной и заниматься выполнением всех функций, связанных с производственно-рыночной деятельностью;
- основным показателем эффективности работы автономных групп — получаемая прибыль, что облегчает анализ и контроль за их деятельностью и ведет к упрощению управленческой деятельности.

Партисипативные организации — это организации, ориентированные на участие работников в процессе управления. При этом обеспечивается более полная мотивированность их труда, формируется чувство собственника. В таких организациях работники могут участвовать в:

- принятии решений;
- процессе постановки целей;
- решении тактических и оперативных задач.

Работники обладают правом выдвигать предложения, вырабатывать пути решения проблем, выбирать окончательное решение. Партисипативные структуры распространяются на некоторые подразделения или отдельные уровни управления организацией.

К предпринимательским организациям относятся такие, которые базируются на использовании принципов и методов предпринимательства. В число таких принципов входят следующие:

- саморегулирование производственно-рыночной деятельности;
- приоритетность потребителя — носителя спроса;
- контрактность в хозяйственных отношениях;
- обязательное внутрифирменное планирование;
- прогнозирование;
- конкурентность;
- инновация;
- учет фактора организационной культуры.

Предпринимательские организации имеют следующие особенности:

- принципиально изменяются функции руководства, оно поддерживает усилия предпринимательских ячеек, осуществляющих бизнес-деятельность;
- предпринимательские звенья (ячейки) сами выбирают вид деятельности, определяют цели, способы, средства деятельности; изучают потребности рынка и конкурентной среды, анализируют внешние факторы;
- консультанты (бизнес-тренеры) оказывают помощь в организации бизнес-процессов;
- ресурсы организации находятся в распоряжении предпринимательских ячеек;
- подразделения, ответственные за распределение ресурсов, координируют деятельность отдельных звеньев;
- одними из ведущих факторов успеха в таких организациях являются персонал, его квалификация, инициативность и способность к творческому поиску.

Предпринимательские организации всегда придерживаются идеологии маркетинг-менеджмента. Они рассматривают свою деятельность как агрегирующую задачи управления организацией и рынком.

Организации предпринимательского типа, построенные на принципах рыночной ориентации, являются наиболее перспективными формами организаций, которые находят применение во всех областях и сферах общественного воспроизводства.

4.3.7. Тенденции эволюции организационных структур

Организационную структуру следует рассматривать как один из формирующихся элементов системы управления, находящейся в развитии и постоянно нуждающейся в качественном совершенствовании, адекватном изменяющимся социально-экономическим условиям, рыночной ситуации, обновленным бизнес-стратегиям и перспективам производственно-рыночной деятельности.

В последние годы наблюдается активный процесс реорганизации управленческих структур как в крупных межотраслевых комплексах, так и в средних организациях, функционирующих в пределах одной отрасли или рыночной сферы. Важнейшими факторами, детерминирующими подобную реорганизацию, являются:

- активизация инновационных процессов в различных областях производственно-рыночной деятельности;
- развитие предпринимательства, предполагающего конструктивное использование творческой инициативы членов коллективов предприятий и организаций;
- внедрение информационных технологий, видоизменяющих управленческий процесс;
- усиление конкуренции.

Трансформация организационных структур на современном этапе осуществляется по следующим направлениям:

1. В принципах управления:

- изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении, вызванное изменениями стратегических приоритетов, активизацией или снижением уровня взаимодействия между структурными подразделениями;
- расширение программно-целевого управления, предусматривающего консолидацию ресурсов для развития наиболее эффективных направлений производственно-рыночной деятельности, а также наиболее полное применение ресурсного потенциала фирм-производителей;
- использование концептуальных положений маркетинговой парадигмы, нацеливающей управленческие системы на решение рыночных задач: удовлетворение потребительского спроса, укрепление конкурентных позиций, интеграцию в рыночную среду, формирование систем продвижения продукции, применение методов воспроизводства спроса и др.

2. В аппарате управления:

- перегруппировка подразделений и изменение внутренних взаимосвязей;

- выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп;
- выделение подразделений, специализирующихся на инновационной деятельности;
- изменение характера межфирменных связей в результате интенсификации интеграционных процессов, участия в акционерном капитале, развития рыночной кооперации и неформальных взаимоотношений между бизнес-партнерами;
- перестройка научно-производственных комплексов в наукоемких отраслях;
- выделение дополнительных промежуточных управленческих звеньев — специализированных подразделений, курирующих производственные объекты, в работе которых наблюдаются определенные проблемы.

3. *В функциях управления:*

- усиление роли стратегического планирования и прогнозирования, отражающихся на долгосрочной экономической и научно-технической политике;
- развитие экономического анализа и информационного обеспечения управленческой деятельности;
- внедрение системы контроллинга и мониторинга конечных и промежуточных результатов;
- появление новых задач в области управления персоналом;
- привлечение работников к участию в акционерном капитале;
- развитие маркетинговой деятельности и придание ей более высокого управленческого статуса;
- выделение функции организации внешних коммуникаций;
- усиление роли социально-психологических методов управления.

4. *В хозяйственной деятельности:*

- изменение технологических процессов на основе внедрения новейших достижений научно-технического прогресса;
- углубление межфирменного сотрудничества в части специализации и кооперирования производства, инновационной сфере, наукоемких отраслях, области разработки природных ресурсов и т.д.;
- развитие современных предприятий.

Следует иметь в виду, что даже применение единых принципов организационного построения и методов управления не гарантирует однозначной определенности структур. Каждая организация

создает собственную, специфическую структуру, учитывая такие факторы, как:

- масштаб производства;
- структуру и емкость занимаемого рынка;
- особенности потребительского контингента;
- свойства и широту ассортимента выпускаемой продукции;
- тенденции и перспективы развития конкуренции.

В заключение важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XXI в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:

- 1) сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- 2) уменьшение числа уровней управления;
- 3) групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- 4) ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
- 5) создание условий для гибкой комплектации продукции;
- 6) минимизация запасов;
- 7) быстрая реакция на изменения;
- 8) гибко перенастраиваемое оборудование;
- 9) высокая производительность и низкие затраты;
- 10) безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

4.3.8. Коммуникационные каналы и сети в структуре управления

Основу процесса управления составляет взаимодействие между элементами управленческой структуры (подразделениями,

должностями, отдельными лицами), осуществляемое с помощью коммуникационных каналов, реализуемых в процессе личных контактов, обмена документами, функционирования электронных средств связи и т.п.

По характеру передаваемой информации взаимодействие может быть информационным, административным и техническим.

В рамках информационного взаимодействия субъекты управленческой деятельности обмениваются сведениями, необходимыми для принятия решения. Эти сведения бывают официальными, закрепленными юридически, и неофициальными, не обладающими никаким правовым статусом и служащими для ориентации в производственной ситуации.

В процессе административного взаимодействия в прямом направлении передаются управленческие полномочия и ответственность, распоряжения, инструкции, рекомендации, а в обратном — отчеты, сведения, мнения и др. По назначению административное взаимодействие носит координационный и интеграционный характер.

Практическая деятельность в процессе технического взаимодействия осуществляется между субъектами управленческой структуры (подготовка или проведение совещаний, обмен опытом и документами и пр.).

Взаимодействие может быть прямым и косвенным, непосредственным и опосредованным через промежуточное звено. Совокупность каналов может быть локальной и глобальной, а взаимодействие — централизованным, децентрализованным и полицентричным.

Сами каналы взаимодействия могут различаться по техническим возможностям (пропускной способности, скорости движения, потерям) и направленности коммуникаций. Если коммуникационные каналы связывают элементы управленческой структуры, принадлежащие различным уровням, то они являются вертикальными (восходящими и нисходящими), если одному — горизонтальными, если и тем и другим — диагональными. Горизонтальные и диагональные каналы часто используются для неофициальных и полуофициальных контактов взаимодействия.

Исследования показывают, что в крупных организациях при переходе от одного уровня к другому теряется до 30% информации, а в целом по цепочке при движении сверху вниз — до 80%, а снизу вверх — до 90%. По горизонтальным каналам гораздо меньше — обычно не более 10%.

Можно утверждать, что эффективность работы менеджера зависит прежде всего от эффективности его коммуникаций и навыков делового общения: умения вести личную беседу и разговаривать по телефону, читать и составлять деловые записки, письма и отчеты, участвовать в совещаниях и т.п.

Коммуникации в организации — это сложная, многоуровневая система, охватывающая как внешнее окружение (внешние коммуникации), так и саму организацию и ее элементы (внутренние коммуникации).

Внешние коммуникации — это обмены информацией между организацией и ее внешней средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. И от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественное мнение и т.д.) оказывают наибольшее влияние на работу организации и ее результаты, зависят характер и способы ее коммуникаций.

Внутренние коммуникации — информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

Одни их делят на две части по направлениям движения информации: канал прямой информации и канал так называемой «обратной связи». Другие подразделяют каналы согласно видовому роду коммуникаций: визуальная, вербальная, перформанская (ритуалы), мифологическая, художественная.

Третьи — каналы информации напрямую связывают с двумя большими группами информации:

- «входящая информация» — исследование общественного мнения, «горячие линии», мониторинг радио- и телепередач, личные контакты, консультации и др.;
- «исходящая информация» — пресса, выставки, конференции, рассылка по почте, телексу и факсу и др.

Четвертые делят информацию по форме контроля над ней со стороны коммутатора: на контролируруемую и не контролируемую.

Эффективность коммуникаций во многом определяется количеством каналов связи в сети и ее характером. Для уменьшения возможных шумов в организации целесообразно иметь минимальное число каналов связи в сети коммуникаций. Исходя из этого положения, рассмотрим основные возможные комбинации кана-

лов связи между работниками и/или подразделениями организации. Они могут быть сгруппированы в три основные системы связей: *последовательную, веерную и круговую*.

Общее число каналов связи в сетях коммуникации можно определить, используя следующие формулы:

Для последовательной (рис. 4.8 а) и веерной (рис. 4.8 б) коммуникации: $L_{\min} = P - 1$; для круговой (рис. 4.8 в): $L_{\max} = P(P - 1)/2$.

L — число каналов в сети коммуникаций, P — число работников (подразделений).

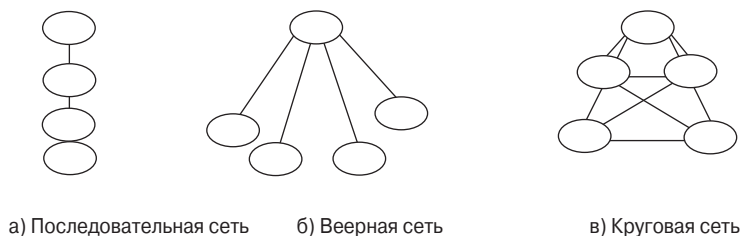


Рис. 4.8. Основные типы коммуникационных сетей

Минимальное число каналов связи обеспечивают последовательная и веерная сети коммуникаций. Это вроде бы подтверждает одно из основных достоинств организации, построенной по строго иерархическому принципу. Однако иерархическая структура дает только минимальное количество официальных каналов, а, как уже отмечалось, в любой организации существуют и неофициальные, неформальные каналы связи. Официальная сеть коммуникаций часто относительно стабильна, быстро устаревает, и люди ищут пути, как сделать ее динамичнее и эффективнее в быстро меняющейся ситуации. Поэтому на практике фактическая сеть коммуникаций в любой организации, а тем более коммерческой, представляет собой не последовательную или веерную, а, скорее всего, круговую систему, в которой рядом с официальными, прежде всего вертикальными, коммуникациями (руководитель — подчиненный), существует большое число неформальных.

Кроме того, исследования, проведенные социологами в малых группах, показали, что различные сети коммуникаций неравноценны по своим качественным характеристикам и, следовательно, их эффективность для организации неодинакова.

Качественные характеристики различных видов коммуникационных сетей

Характеристика	Виды коммуникационных сетей		
	последовательная	веерная	круговая
Скорость передачи информации	Быстрая	Быстрая	Медленная
Точность передачи информации	Хорошая	Хорошая	Плохая
Устойчивость организации	Медленно возникающая, но устойчивая организация	Быстро возникающая, устойчивая организация	Неустойчивая организация
Потребность в руководстве	Умеренная	Высокая	Отсутствует
Мораль членов организации	Невысокая	Низкая	Высокая

Все эти особенности коммуникационных сетей необходимо учитывать при формировании и развитии организационной структуры.

Контрольные вопросы

1. Определите организацию как организационно-правовую форму и назовите ее признаки. Расшифруйте содержание различных признаков.
2. Что подразумевается под двумя жизненными типами процессов организации: функционирования и развития? Раскройте четыре основные формы организационного развития (структуризация, композиция, регламентация, ориентация). В чем разница между организационным проектированием и организационной рационализацией?
3. Охарактеризуйте основополагающие законы организации (синергии, самосохранения, развития-онтогенеза).
4. Опишите законы второго уровня (композиции, пропорциональности, информированности).
5. Раскройте образование юридического лица и его признаки. Каковы три варианта правовых отношений, складывающихся на практике по поводу имущества?
6. Что входит в официальную атрибутику организации?

7. Дайте определение и классификацию коммерческих и некоммерческих организаций.
8. Опишите формы собственности исходя из характера ее присвоения.
9. Дайте определение системы управления.
10. Охарактеризуйте организационную структуру управления (ОСУ). Каковы факторы, оказывающие влияние на формирование структуры? Назовите ключевые понятия структуры управления.
11. Каковы принципы формирования структур и их реализация?
12. Охарактеризуйте бюрократический тип структур.
13. Что представляет собой органический тип структуры управления и в чем ее отличие от бюрократических? Каковы свойства органических структур?
14. Назовите виды бюрократических структур управления.
15. Опишите виды органических структур управления.
16. Каковы тенденции эволюции организационных структур?
17. Дайте классификацию коммуникационных каналов.
18. Каковы технические возможности и направленность коммуникационных каналов? Опишите потери информации при передаче от одного объекта к другому.
19. Каковы типы коммуникационных сетей?
20. Определите организационную культуру и ее элементы (объективные и субъективные).
21. Каковы функции организационной культуры?
22. Каковы свойства организационной культуры?
23. Опишите формирование, поддержание и изменения органической культуры.

Литература

1. Акофф Р. Искусство решения проблем: Пер. с англ. — М.: Мир, 2000.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2001.
3. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
4. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь. В 2-х т. — Т. 2: Пер. с фр. — М.: Международные отношения, 1999.
5. Вацлавик П., Бивин Дж., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций. — М.: Эксмо-Пресс, 2000.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономика, 2004. — Гл. 9.
7. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Специальная литература, 2002.
8. Глушков В.М. и др. Беседы об управлении. — М.: Наука, 1999.

9. Дейнеко О.А. Методологические проблемы науки управления производством. — М.: Наука, 2001.
10. Львов Д.С. Путь в XXI век: стратегические проблемы и перспективы российской экономики. — М.: Экономика, 1999.
11. Основы теории оптимального управления: Учебное пособие для экономических вузов / В.Ф.Кротов, Б.А. Лагома, С.М. Лобанов и др. Под ред. В.Ф.Кротова. — М.: Высшая школа, 2000.
12. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
13. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учеб. пособие. — Пенза: Изд-во ПГУ, 2001. С. 59-62.
14. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.
15. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: ИКЦ Маркетинг, 2002.

Глава 5

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

5.1. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Все методы прогнозирования (их более 100) можно разделить на две группы:

- неформализованные (эвристические);
- формализованные.

К числу *неформализованных* относят: индивидуальные и коллективные экспертные оценки.

К *формализованным* методам относят: методы экстраполяции и моделирования.

Неформализованные (эвристические) методы применяются в тех случаях, когда невозможно использовать знания экспертов в формализованном виде. Здесь также широко используются методы интервью, «мозговой атаки».

Методы экстраполяции широко известны и представляют собой математическое проецирование изменения результатов из прошлого в будущее.

Модель прогнозирования представляет собой модель исследуемого объекта, записанную в математической форме. Можно выделить три основных класса моделей, которые применяются для анализа и прогноза: модели временных рядов, регрессивные модели с одним уравнением, системы одновременных уравнений.

Модели временных рядов

К этому классу относятся модели:

тренда: $y(t) = T(t) + e_t$;

сезонности: $y(t) = S(t) + e_t$;

тренда и сезонности: $y(t) = T(t) + S(t) + \varepsilon_t$ (аддитивная);

$y(t) = T(t)S(t) + \varepsilon_t$ (мультипликативная),

где $T(t)$ — временной тренд заданного параметрического вида (например, линейный $T(t) = a + b(t)$), $S(t)$ — периодическая (сезонная) компонента, ε_t — случайная (стохастическая) компонента.

К моделям временных рядов относится множество более сложных моделей, таких, как модели адаптивного прогноза, модели авторегрессии и скользящего среднего (*ARIMA*) и др. Их общей чертой является то, что они объясняют поведение временного ряда, исходя только из его предыдущих значений. Такие модели могут применяться, например, для изучения и прогнозирования объема продаж билетов, спроса на мороженое, краткосрочного прогноза процентных ставок и т.п.

Регрессионные модели с одним уравнением

В таких моделях зависимая переменная y представляется в виде функции:

$$f(x, \beta) = f(x_1, \dots, x_k, \beta_1, \dots, \beta_p),$$

где x_1, \dots, x_k — независимые переменные, а β_1, \dots, β_p — параметры.

В зависимости от вида функции $f(x, \beta)$ модели делятся на линейные и нелинейные. Например, можно исследовать спрос на мороженое как функцию от времени, температуры воздуха, среднего уровня доходов или зависимость зарплаты от возраста, уровня образования, стажа работы и т.п. Область применения таких моделей, даже линейных, значительно шире, чем моделей временных рядов.

Системы одновременных уравнений

Эти модели описываются системами уравнений. Системы могут состоять из тождеств и регрессионных уравнений, каждое из которых может, кроме объясняющих переменных, включать также объясняемые переменные из других уравнений системы. Таким образом, системы одновременных уравнений содержат набор объясняемых переменных, связанных через уравнения системы. Примером может служить модель спроса и предложения, приведенная ниже.

Пример: *модель спроса и предложения.* Пусть Q_t^D — спрос на товар в момент времени t , Q_t^S — предложение товара в момент времени t , P_t — цена товара в момент времени t , Y_t — доход в момент времени t .

Составим следующую систему уравнений «спрос—предложение»:

$$Q_t^S = \alpha_1 + \alpha_2 P_t + \alpha_3 P_{t-1} + \varepsilon_t \text{ (предложение),}$$

$$Q_t^D = \beta_1 + \beta_2 P_t + \beta_3 Y_t + u_t \text{ (спрос)}$$

$$Q_t^S = Q_t^D \text{ (равновесие).}$$

Цена товара P_t и спрос на товар $Q_t = Q_t^D = Q_t^S$ определяются из уравнений модели, т.е. являются эндогенными переменными. Предопределенными переменными в данной модели являются доход Y_t и значение цены товара в предыдущий момент времени P_{t-1} .

5.2. СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ И СПОСОБЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ ПЛАНОВ

Каждая организация, начиная свою деятельность, обязана четко представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования средств фирмы в процессе ее функционирования и развития.

В рыночной экономике собственники и менеджеры не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию о состоянии целевых рынков, конкурентах, собственных перспективах и возможностях, оценивать риск в достижении поставленных целей.

Известный американский специалист в области планирования Р.Акофф назвал разработку планов одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку.

Планирование — это процесс предвидения и выработки менеджерами рациональных решений, для осуществления действий, направленных на достижение целей, обеспечивающих эффективное функционирование организации, ее развитие и конкурентные преимущества в будущем.

В узком смысле планирование — это составление специальных документов — планов. Планом называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегий на случай чрезвычайных обстоятельств.

По срокам планы принято делить на:

- **долгосрочные** — свыше пяти лет, ориентированные на планы *целей*. Они представляют собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. В рамках планов эти цели согласовываются и определенным образом ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются там, где очень велика неопределенность будущего;
- **среднесрочные** — от года до пяти лет, ориентированные на разработку *программ*;
- **краткосрочные** — до года, ориентированные на разработку *бюджетов* (сетевых графиков и т.д.). Разновидностью краткосрочных планов являются также *оперативные планы*, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Планирование базируется на ряде принципов или правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

Основным из них является *привлечение максимального числа сотрудников организации* в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. Этот психологический принцип обусловлен тем, что люди лучше и охотнее работают в русле тех задач, в разработке которых они принимали участие, чем тех задач и планов, которые «спущены сверху».

Другим принципом планирования считается его *непрерывность*, обусловленная тем, что планирование рассматривается не как единственный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Поэтому все планы должны разрабатываться с учетом того, что каждый последующий базируется на предыдущем.

Непрерывность планирования не может быть реализована без использования такого принципа, как *гибкость*. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «подушки», обеспечивающие свободу (до определенных пределов) маневра.

Единство отдельных частей организации требует при ее структурных преобразованиях отражения в планах вопросов *координации* (по горизонтали) и *интеграции* (по вертикали).

Основная задача планирования состоит в том, чтобы, насколько это возможно, найти при данных условиях и ресурсах рациональное решение задач, стоящих перед организацией.

При разработке планов могут быть использованы различные способы: балансовые, нормативные, оптимизационные.

Балансовые способы основываются на взаимной увязке ресурсов организации. Они реализуются через составление системы балансов — материально-вещественных, стоимостных и трудовых.

Нормативные способы в основу плановых заданий за определенный период закладывают нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции. Эти способы используют как самостоятельно, так и в качестве вспомогательных к балансовым.

Оптимизационные способы используются при разработке планов исходя из целей, а не ресурсов и строятся на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические. С их помощью можно, с определенной степенью вероятности, прогнозировать будущие доходы, осуществлять другие финансовые расчеты. Именно в области финансового планирования статистические модели находят наиболее широкое применение. Модели, основанные на использовании методов линейного программирования, помогают по заданному критерию выбрать наиболее оптимальный вариант. Поиск оптимального решения задач осуществляется также путем итераций, т.е. последовательного перехода от одного решения к другому, улучшающему предыдущее.

Планирование и составление планов строятся на определенной стратегии, вырабатываемой организацией, составляющей основу стратегического планирования.

5.3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

5.3.1. Миссия организации

Стратегическое планирование характеризуется так же, как и планирование, с той лишь разницей, что в основе процесса принятия решений лежат четко сформулированная стратегия и стратегические цели функционирования и развития организации. Как процесс, стратегическое планирование может быть выстроено в определенную технологическую цепочку, схематично представленную на рис. 5.1.

Стратегическое планирование начинается с разработки миссии организации.

Миссия — это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых парт-

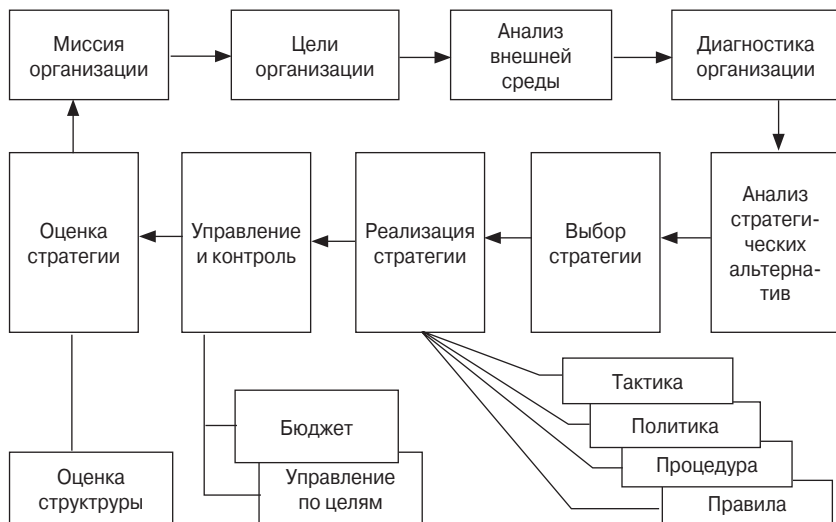


Рис. 5.1. Технология процесса стратегического планирования

неров, среды обитания и общества в целом. В миссии проявляется отличие организации от ей подобных, и это отличие затем формируется и реализуется в стратегии ее функционирования и развития.

В миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры, т.е. то, на что направлена деятельность организации и к чему она стремится в своей долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности и рынок, на котором организация осуществляет реализацию своего продукта;
- философия организации, выраженная в принятых ею ценностях и верованиях.

Эти характеристики формируют имидж организации, ее организационную культуру и способность к выживанию в конкурентной среде.

Миссия дает субъектам внутренней и внешней среды общее представление об организации, к чему она стремится, какие средства она готова при этом использовать; способствует внутреннему единению организации и формированию ее корпоративного духа; создает возможность для более эффективного управления организацией, по-

сколько является базой для установления ее целей и стратегии, распределения ее ресурсов; раскрывает для сотрудников организации смысл и содержание их деятельности.

Ниже приведен один из примеров формулировки миссии американской компании «Сан Бэнкс».

«Миссия компании заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании».

А вот как может быть сформулирована миссия кафедры высшего учебного заведения, выпускающая менеджеров: «Наша миссия заключается в том, чтобы восполнить пробел в подготовке менеджерских кадров для предприятий, производящих продукцию или работающих в сфере услуг, образованный сменой функций управления в развивающейся системе рыночных — конкурентных отношений, путем внедрения учебных технологий, обеспечивающих непрерывное творческое и практическое развитие, являющихся гарантом получения выпускниками достойной работы и адекватного финансового вознаграждения, а также создания инфраструктуры непрерывного бизнес-образования и управленческого консалтинга, в котором найдут удовлетворение не только сотрудники кафедры, студенты и ее выпускники, а также общество деловых людей».

Многие руководители не обременяют себя выработкой и формулированием миссии организации, считая ее для себя очевидной. Часто под миссией понимается необходимость получения прибыли, которая скорее является внутренней проблемой организаций. Г. Форд, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании «Форд» как предоставление обществу дешевого транспорта, считая, что при такой постановке прибыль едва ли пройдет мимо.

В свое время американские железные дороги не смогли сохранить высокую конкурентоспособность и прибыльность, потому что руководство этих компаний определило свою миссию в рамках железнодорожных, а не транспортных перевозок.

Совершенно противоположный пример формирования миссии в сфере бизнеса транспортных перевозок связан с именем одного

из студентов Йельского университета. Миссия организации, сформулированная им в 1960-е гг. в дипломной работе, звучала как обеспечение доставки маленьких посылок и бандеролей по территории страны в пределах суток. Поскольку реализацию такой миссии можно было обеспечить исключительно путем создания авиалиний, стоимость перевозок возрастала в 40 раз. Можно ли было надеяться в будущем на успешный бизнес с такой постановкой миссии и напрямую конкурировать с такими могущественными в то время компаниями, как «Ю Пи Эс» и «Американская почтовая служба»? Однако автор той «странной» работы, Фредерик У. Смит в сформулированной им миссии интуитивно предвидел потребности общества в быстрой доставке небольших бандеролей. За короткий период после создания им корпорации «Федерал экспресс» она приносила в год 600 млн долл., а президент в первый же год управления этой компанией имел зарплату 58 млн долл. в год.

Миссия организации должна соизмеряться с ее размерами. Применительно к малым предприятиям она должна быть реалистичной, и не будет ошибкой, если миссия малой организации как поставщика будет вписываться в миссию более крупной материнской компании.

На формулирование миссии, а следовательно, и стратегическое поведение накладывают большой отпечаток ценностные ориентации высшего руководства (теоретические, экономические, политические, социальные, эстетические и религиозные). Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф утверждает: «...поведение не является свободным от воздействия ценностных ориентаций; как индивиды, так и организации проявляют предпочтение к определенным типам стратегического поведения, даже если это означает потери с точки зрения результатов».

«Работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех» — таков лозунг японской корпорации «Омрон». «Мы не продаем свою продукцию, мы удовлетворяем потребности общества». Однако необходимо помнить, что за блестящим фасадом компании от глаз непосвященных кроются такие приоритеты, как выживание, рост и развитие во имя главного фактора мотивации — прибыли.

Миссия также отождествляется с таким понятием, как «корпоративное кредо». Кредо означает убеждение, взгляды, основы мировоззрения. Корпоративное кредо состоит из основной стратегической цели и системы ценностей корпорации, включающей интересы основных коммуникативных групп внешней и внутренней

сред, к которым относятся потребители, нужды которых организация стремится удовлетворить с помощью производства и сбыта своей продукции и услуг, поставщики всех видов ресурсов, акционеры и инвесторы; сотрудники организации, контактные аудиторы, в том числе все общество как широкая публика.

Кроме того, возможно толкование миссии в широком и узком смыслах.

Миссия в широком понимании — это сформулированная философия, предназначение и смысл существования организации. Философия определяет ценности и принципы поведения коллектива в производственно-хозяйственной, финансово-экономической, сбытовой, коммуникативной и иной деятельности на выбранных рынках.

Предназначение позволяет сформировать тип организации (коммерческая, некоммерческая, государственная или муниципальная унитарная) и разрабатывать конкретные мероприятия, которые система управления планирует реализовать для воплощения философских идей и замыслов в реальную действительность рыночных отношений в долговременный период существования, составляющий не менее пяти лет.

Миссия в узком понимании — это сформулированная причина создания и деятельности организации. Иначе говоря, миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации и содержащее признаки, отличающие данную организацию от подобных, позиционированных на одном и том же рынке потребителей продукции и услуг.

Отличие данных толкований заключается в том, что в первом случае, хотя и отражается общий философский смысл, более конкретно характеризуются отличительные особенности организации, степень ее уникальности на отраслевых и территориальных рынках по сравнению с конкурентами.

5.3.2. Цели организации, оценка условий функционирования организации и определение ее производственно-коммерческого потенциала

После разработки миссии организации в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к формулированию целей. Если миссия задает общие ориентиры, то **цели выражают конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем.**

Поскольку цели реализуются в планах, то можно формулировать долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. В долгосрочной перспективе каждое предприятие выделяет определенные направления, по отношению к которым управленческая команда формулирует цели. Несмотря на большое многообразие проблем, цели чаще всего формулируются по следующим направлениям:

- **положение на рынке и клиентская ориентация** описываются такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж, доля рынка по отношению к конкурентам, скорость обслуживания клиентов и др.;
- **финансовые показатели организации** отражаются показателями типа себестоимость продукции, величина прибыли, рентабельность, ликвидность, финансовая устойчивость, структура капитала и др.;
- **производство** выражается в таких показателях, как производительность, коэффициент использования оборудования, квалификация сотрудников и др.;
- **научно-технический прогресс** характеризуется количеством средств, вкладываемых в развитие, автоматизацией производственных процессов, диверсификацией продукции или услуг, внедрением информационных технологий и др.;
- **потребность и благосостояние сотрудников** характеризуется величиной их средней заработной платы, доходами акционеров, величиной средств, вкладываемых на социальные нужды сотрудников, и др.;
- **социальная роль организации** может быть реализована участием в муниципальных социальных программах, благотворительностью, поддержкой прогрессивных общественно-политических акций и др.

В организации, имеющей несколько подразделений и уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Иерархия целей играет очень важную роль, так как устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей организации в целом.

Цели организации устанавливаются для ее успешного функционирования и развития в долгосрочной перспективе. Однако цели должны быть реальными, они устанавливаются исходя из потен-

циала организации и должны удовлетворять некоторым ключевым требованиям: достижимость, гибкость, измеримость, конкретность, совместимость, приемлемость. Немаловажным при постановке целей является соблюдение норм этики и благородства.

После определения целей организации необходимо переходить к выработке стратегии. Однако выработка стратегии невозможна без **анализа внешней среды и диагностики организации**, направленных на получение необходимой информации на пути реализации конкретных целей.

Далее, следуя стратегическому сценарию, проводят диагностирование ситуации в среде окружения и внутри организации.

Под условиями окружающей среды понимаются те ее характеристики, которые извне воздействуют на организацию и должны быть учтены при стратегическом планировании.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация во внешней среде, можно подразделить на:

- экономические;
- политические;
- рыночные;
- технологические;
- конкурентные;
- социальные;
- международные.

При анализе этих факторов производится измерение силы их воздействия на организацию и ранжирование в определении стратегических направлений.

Для успешного планирования необходимо также иметь представление о *сильных и слабых* внутренних сторонах организации, позволяющих наиболее оптимально ориентироваться во внешней среде. Анализ потенциала организации выявляет ее сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами, оценивает достаточность наличных ресурсов для намечаемых стратегических действий. Это обеспечивается проведением управленческого обследования функциональных зон организации, наиболее главными из которых являются:

- маркетинг;
- финансы;
- производство;
- трудовые ресурсы;
- организационная культура;
- имидж организации.

Полученная информация, первоначально представляющая собой массив первичных сведений, в результате обработки превращается в базу стратегических данных.

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также ее сильных и слабых сторон применяют **метод SWOT-анализа** (аббревиатура составлена из английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). Применение этого метода позволяет установить линии связи между силой и слабостью организации, а также внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

На рис. 5.2 приведена матрица SWOT-анализа. Слева от матрицы выделяются сильные и слабые стороны организации, сверху — возможности и угрозы. На пересечении разделов образуются четыре поля: **СИВ** (сила и возможности), **СИУ** (сила и угрозы), **СЛУ** (слабость и угрозы) и **СЛВ** (слабость и возможности). Для каждого пар, выбранных в том или ином поле, разрабатывается соответствующая стратегия организации.

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

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле «СИВ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 5.2. Матрица SWOT-анализа внешней среды и организации

Стратегия, в особенности генеральная, разрабатывается на несколько лет вперед и формулируется в достаточно общих выражениях, например в завоевании рынков сбыта, повышении имиджа и деловой репутации и т.д. Специфические цели конкретизируются специальными или функциональными планами.

Стратегия разрабатывается применительно к двум процессам: функционирования организации и ее развития.

Стратегия функционирования, по мнению американского исследователя М. Портера, может строиться в трех вариантах: лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования.

Стратегия *лидерства в снижении издержек* ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных издержках. Однако этот вариант осложняется рядом обстоятельств, в частности привлекательностью данной стратегии для конкурентов.

Стратегия *дифференциации* состоит в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Однако этот вариант связан со значительными затратами.

Стратегия *фокусирования* основывается на достижении конкурентных преимуществ в определенном сегменте отраслевого рынка путем реализации одного из вариантов, описанных выше.

Организация, не сумевшая направить свою стратегию функционирования по одному из этих вариантов, оказывается уязвимой в стратегическом отношении.

Стратегия развития связана с потенциалом организации и существует в четырех видах: роста, умеренного роста, сокращения, комбинирования.

Стратегия *роста* присуща молодым организациям и тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса. В качестве примера можно привести фирму *Microsoft*, занимающуюся разработкой и производством компьютерных программ.

Рост может быть внутренним за счет расширения ассортимента и внешним за счет слияния или поглощения фирм. К сожалению, многие фирмы необдуманно впадают в краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Стратегия *умеренного роста* присуща организациям, твердо стоящим в бизнесе и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении.

Стратегия *сокращения* масштабов возникает в периоды перестройки, когда необходимо избавиться от всего устаревшего. Эту

стратегию часто называют *стратегией последнего средства*, и для многих фирм она означает здоровый путь переориентации производства.

Комбинированная стратегия использует различные варианты, в результате чего одни подразделения организации развиваются быстро, другие — умеренно, третьи — стабилизируются, четвертые — сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретного сочетания будут происходить общий рост, общая стабилизация либо общее сокращение масштабов деятельности.

Выбор стратегии осуществляется на основе интересов высшего руководства и анализа ключевых факторов, характеризующих состояние организации и внешней среды, с учетом портфеля продукции и сущности стратегических альтернатив.

На рис. 5.3 приведена матрица А. Томпсона и А. Стрикленда для выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции организации.



Рис. 5.3. Матрица выбора стратегии в зависимости от роста рынка и конкуренции (стратегии выписаны в порядке возможного предпочтения)

Для стратегий развития строится матрица оценки потенциала (табл. 5.1), в которой по трехбалльной системе отражаются экспертная количественная оценка вероятности использования конкретной возможности и степень ее влияния на получение наилучших результатов производственно-хозяйственной, финансово-экономической, коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта.

Таблица 5.1

Матрица количественных оценок вероятности использования потенциала и степени его влияния на будущие результаты деятельности хозяйствующего субъекта

Вероятность использования потенциала	Степень влияния потенциала на результаты		
	сильная (3 балла)	умеренная (2 балла)	слабая (1 балл)
Высокая (3 балла)	1	4	7
Средняя (2 балла)	2	5	8
Низкая (1 балл)	3	6	9

Как видно из табл. 5.1, к наиболее перспективным относятся возможности, имеющие высокую и среднюю вероятности реализации в будущем и соответственно сильное и среднее влияния на экономические результаты деятельности (квадранты 1, 2, 4). Неперспективные возможности отражены в квадрантах 6, 8, 9, а 3, 5, 7 являются нейтральными.

Необходимо обратить внимание, что для каждой возможности следует строить свою матрицу. Аналогичная матрица заполняется для рисков, или угроз, которые приводят либо к ликвидации хозяйствующего субъекта, либо к его критическому или тяжелому состоянию, либо незначительно изменяют степень достижения поставленных результатов.

На заключительном этапе анализа строится профиль среды, включающий экспертные количественные оценки степени важности и влияния каждого элемента внешней среды, а также внутреннего потенциала на деятельность хозяйствующего субъекта в будущем (табл. 5.2). При этом качественные характеристики важности и степени влияния соответствуют следующим баллам: 3 — сильная, 2 — средняя, 1 — низкая.

Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одной задаче — определить, приведет ли выбранная стратегия к достижению организацией своих целей. Если стратегия

Оценка влияния профиля среды на деятельность хозяйствующего субъекта

Элемент (фактор)	Оценка степени важности влияния, балл			Оценка степени влияния, балл			Суммарная оценка с учетом направлен- ности (+,-), балл
	3	2	1	3	2	1	
1. Внешняя среда 1.1. Макро- уровень 1.1.1. 1.2. Микро- уровень 1.2.1. 2. Внутренняя среда 2.1.							

соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим критериям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям делового окружения, рынка и конкурентных преимуществ;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации, а также ее увязки с другими стратегиями;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

После изучения стратегических альтернатив и выбора приемлемой стратегии руководство организации переходит к ее реализации, т.е. формальному стратегическому планированию.

Основными инструментами формального стратегического планирования являются: политика, тактика, процедура, правила.

Политика формулируется высшим управляющим и представляет собой общее руководство. Политику можно рассматривать как «Кодекс законов», определяющий направление действий на достижение целей. Например, политика корпорации «Дженерал моторс» при разработке новых моделей направлена на снижение новой оснастки. Одной политики часто бывает недостаточно, и руководство вынуждено разрабатывать процедуры.

Тактика представляет собой краткосрочную стратегию и разрабатывается на уровне руководства среднего звена. Тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и соотносятся с конкретными действиями.

Процедура описывает действия, которые следует принять в конкретной ситуации. По сути, процедура представляет собой запрограммированное решение с малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Правило в отличие от процедуры точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила полностью исключают свободу выбора. Правила отличаются от процедур тем, что рассчитаны на конкретный вопрос, а процедуры на ситуацию.

В табл. 5.3 приведены отличительные особенности правил и процедур, которых придерживаются предприятия Японии и США.

Таблица 5.3

Япония	США
Пожизненный найм	Краткосрочная работа по найму
Принцип старшинства при оплате	Оплата по результатам работы
Неформальный контроль	Формальный контроль
Нечеткое описание задания	Четкое описание задания
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Координация и сотрудничество	Эффективность и результаты
Согласованное решение	Индивидуальное решение
Обучение без отрыва от производства	Программы повышения квалификации
Долгосрочная ориентация	Внимание к текущим результатам

5.3.3. Управление по целям

При управлении реализацией стратегического плана, процесса контроля и обеспечения высокой степени согласованности используются бюджеты и управление по целям.

Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, используемый для достижения целей, охарактеризованный количественно.

Планирование тесно увязывается с контролем. Такая увязка является существенной для обеспечения эффективности процесса управления в целом. Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование

и контроль в сложной области человеческих ресурсов, является **управление по целям** (*management by objectives* — сокращенно МВО). Управление по целям — это еще и способ мотивации, который позволяет преодолеть отрицательное воздействие контроля на поведение работника. Этот метод дает возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств. Если подчиненному сообщить, что он малоинициативен, то это не является полезной формой обратной связи. Но если подчиненному сообщают, что его производительность упала на 10%, то это дает четкую систему координат для обсуждения возникших проблем.

Формальное стратегическое планирование связано с проведением необходимых изменений, которые являются ключом к реализации стратегии. Проведение стратегических изменений в организации является сложной задачей и поэтому неизбежно связано с **преодолением сопротивления**. Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, являются люди, которые боятся, что изменения затронут их статус-кво. Поэтому они внутренне сопротивляются изменениям, опасаясь попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию. Отношение сотрудников к изменениям может проявляться от явного и пассивного одобрения до открытого и скрытого неприятия вводимых изменений. Руководство и менеджеры должны выявить реакцию и принять максимум усилий для уменьшения сопротивления, проявляя при этом уверенность и последовательность, а также различные стили управления (демонстрация, компромисс, сотрудничество, приспособление, самоустранение и др.).

Наряду с изменениями и созданием в организации необходимого климата важной задачей, которую приходится решать руководству организации на стадии реализации стратегии, являются формирование и мобилизация ресурсов организации и ее человеческого потенциала, развитие чувства приверженности и устойчивого восприятия к проводимым изменениям.

Заключительным этапом реализации стратегии является ее оценка, которая включает ряд количественных и качественных показателей.

В качестве примера количественных показателей можно назвать: долю рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективность производства, текучесть кадров, прибыль, норму дивидендов и др. В качестве примера качественных показателей можно привести: расширение объема услуг клиентам, углубление знания

рынка, снижение количества опасностей, использование возможностей.

Оценка стратегии производится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Для того чтобы оценка процесса стратегического планирования была эффективной, необходимо больше внимания уделять стандартизированным критериям.

После выбора стратегии и разработки последующего плана руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выявить, соответствует ли она достижению общефирменных целей.

5.3.4. Бизнес-план как основа стратегического планирования

Специфической формой стратегического плана, основываясь на котором можно осуществлять стратегическое планирование, является **бизнес-план**, сочетающий в себе черты стратегических и обычных долгосрочных и среднесрочных планов, а также целевых комплексных программ. Этот план обычно разрабатывается при создании организации, при расширении масштабов ее деятельности, привлечении крупных займов и т.п.

Деятельность предпринимателя обычно связана с проведением отдельных сделок, успешность реализации которых диктует необходимость тщательной предварительной подготовки. Принятая у нас последовательность разработки проектов начинается с формирования технико-экономического обоснования и плана реализации. Нацеленность предпринимательских проектов на получение дохода и прибыли предопределяет целесообразность усиления их финансово-экономической стороны как предпосылки достижения успеха. Можно полагать, что именно это объясняет причину общепринятого использования термина «бизнес-план». Как план он представляет собой обусловленную последовательность действий предпринимателя для достижения поставленных целей. Обусловленность действий объясняется тем, что предпринимательский проект реализуется в условиях внешней и внутренней среды, которая не остается постоянной. Поэтому действия предпринимателя в одной и той же ситуации, но при различных состояниях среды не будут одинаковыми.

При разработке бизнес-плана необходимо решить следующие основные задачи.

1. Изложить в сжатом виде основной замысел проекта производства изделия, произвести предварительную оценку его конкурентоспособности, емкости рынка, оценить затраты на реализацию проекта и его эффективность.

2. Прогнозировать риск на всех этапах выполнения проекта и попытаться определить пути выхода из возникших проблемных ситуаций.

3. Убедить инвестора в целесообразности финансовых вложений в предлагаемый проект.

Естественно, что при подготовке предпринимательских проектов ставятся и другие задачи, часть из которых обычно не декларируется. Это может быть повышение статуса предпринимателя в обществе, его имиджа и т.д.

Унифицированная структура типового бизнес-плана имеет следующий вид:

- A. Обобщенное резюме;
- B. Описание товара (услуги);
- C. Конкуренты и конкурентоспособность товара;
- D. Изучение рынка товара;
- E. План маркетинга;
- F. План производства товара;
- G. Инвестирование и финансовый план;
- H. Приложения к бизнес-плану.

Рассмотрим содержание и задачи, решаемые при формировании приведенных разделов бизнес-плана.

Обобщенное резюме дает общее представление о разрабатываемом проекте. В условиях дефицита времени ознакомление с резюме позволяет сразу выделить основной замысел проекта, его парадигму, дающую ответ на вопрос: «За счет чего будет обеспечено получение прибыли?» В обобщенном резюме приводятся данные о фирме, ее владельцах или учредителях; описание товара (услуги), являющегося основным объектом разрабатываемого проекта, его преимущества; краткая характеристика производства, если оно уже существует, или параметры планируемого производства и др.

Описание товара или услуги — основа предпринимательского проекта. Потребность в товарах обычно является следствием того, что общество не удовлетворено потребительскими свойствами имеющихся товаров данного вида или их полным отсутствием. Исходя из этого, можно говорить об организации производства имеющихся в продаже товаров, но обладающих более высокими потребительскими свойствами, или о производстве принципиально

новых уникальных товаров. В любом случае очень полезно знать причины спроса на интересующий нас товар. Это позволяет более уверенно прогнозировать перспективы его разработки, инвестирования и производства. Чаще всего мы имеем дело с производством товаров, аналоги которых уже имеются на рынке. Привлекательность товара для покупателей, его узнаваемость среди других подобных товаров можно обеспечить различными способами, в частности за счет качества товара, совершенства внешнего оформления и стоимости.

Конкуренты и конкурентоспособность товара в условиях зарождающегося рынка имеют большое значение. Успех или неудача предпринимателя во многом зависят от того, насколько его товар сможет успешно соперничать с аналогичными товарами конкурентов. Оценивая конкурентоспособность изделия, мы не только фиксируем его основные показатели на некоторых качественных и стоимостных шкалах измерений, но и реально определяем его положение на рынке аналогичных товаров. Для оценки конкурентоспособности товара можно использовать два показателя: его рейтинг, фиксирующий степень качественного совершенства товара, подразумевая под ним отработанность конструкции изделия, его новизну, широкий диапазон функциональных свойств и др., но не учитывая при этом ценовых показателей товара; показатель конкурентоспособности товара, интегрально учитывающий не только его качественное состояние (как при определении рейтинга), но и ценовые показатели. При оценке конкурентоспособности изделия, в частности при определении его рейтинга, учитывается не качество изготовления изделия, удостоверяемое соответствующим сертификатом, а степень технического совершенства товара на момент его продажи. То, что товар изготовлен качественно и соответствует сертификационным требованиям, подразумевается само собой.

Изучение рынка товаров показывает в сжатом виде, за счет чего можно добиться успеха, работая на нем. Рынок состоит из клиентов, для которых покупка товаров, подобных предлагаемому нами, является привычным делом, и потенциальных клиентов, которых мы могли бы привлечь к покупке, заинтересовав их как самим товаром, так и выгодами сделки по продаже. Успех или неудача предпринимательского проекта в целом зависит от того, сумеем ли мы привлечь внимание клиентов к предлагаемому рынком товару и осуществить его продажу в минимально необходимом объеме, что позволит покрыть издержки на его производство и получить прибыль.

Другой не менее важной задачей изучения рынка является определение возможной суммы продаж своего товара. В данном случае речь идет не о возможностях производства товара, а о возможностях его потребления рынком. Первоначально оценивается доля рынка, которую мы сможем захватить и которая равна емкости нашего сегмента. Основой такой оценки являются хорошее знание рынка, трезво оцениваемые возможности своего товара и реальные возможности планируемого маркетинга.

Следующим шагом является прогнозирование объема продаж с учетом всех аспектов своей деятельности: постепенности развертывания выпуска товара в соответствии с возможностями производственной базы, затратами на рекламу, на продвижение товара к продаже. Для такого прогнозирования могут быть использованы различные методы, предполагающие обработку больших массивов информации, использование компьютерных технологий, в основу которых заложены математические модели функционирования рынка.

План маркетинга тесно связан внутренним содержанием с двумя предыдущими разделами. Его содержание по крайней мере должно давать ответы на следующие вопросы: выбор рыночных стратегий, политика ценообразования, определение схемы распространения (продвижения) товаров, организация рекламы, разработка мероприятий по стимулированию продаж, организация послепродажного сервиса.

План производства товара раскрывает реальность организации производства товара в необходимом количестве, требуемого качества и в планируемые сроки. Одним из центральных является вопрос о том, на каком предприятии будет выпускаться продукция — на имеющемся или на вновь создаваемом? Если это имеющееся производство, то дается его описание. Указываются организационно-правовая форма предприятия, дата его создания и месторасположение, профильность, т.е. под выпуск какой продукции оно создавалось. Приводится информация о структуре предприятия, применявшихся схемах производственных потоков, структуре технологического оборудования, источниках снабжения материалами и исходным сырьем, источниках энергоснабжения. Первым вопросом, который возникает у предпринимателя при создании нового производства на базе имеющегося предприятия, является вопрос о необходимости его перепрофилирования или реструктуризации.

Естественно, что при написании бизнес-плана работы по перепрофилированию или реструктуризации чрезмерно не детализи-

руются, но в формируемых этапах производственного плана (этапы проекта) они приводятся с указанием объема финансирования. На эти работы обращается особое внимание, так как от них будут зависеть качество производимого товара, трудоемкость его изготовления и себестоимость.

Инвестирование и финансовый план с самого начала требуют ответа на вопросы о стоимости реализации проекта, формах, источниках и условиях предоставления инвестиций. Следует помнить, что капитал должен привлекаться только тогда, когда это необходимо, условия его привлечения должны быть разумными и должны учитывать текущую ситуацию на рынках.

На момент разработки бизнес-плана в принципе должен быть решен вопрос с будущими инвесторами о предоставлении капитала и условиях его получения. Стоимость капитала должна учитывать стоимость гарантий или страхования капитала, а также возможные затраты на проведение рекламной кампании для привлечения капитала.

Как правило, практикуются два основных варианта привлечения капитала: а) собственный капитал — вклад инвестора в виде акционерного капитала; б) заемный капитал — кредит, предоставляемый кредитным банком или другой финансовой организацией под определенные проценты.

В финансовом плане оцениваются прямые издержки (затраты на сырье, материалы и заработную плату), величина которых зависит от объема выпуска продукции. Обычно их величина соответствует издержкам, приходящимся на единицу продукции. В производственном плане определялись затраты сырья и материалов в пересчете на единицу продукции. Зная их цену и принимая определенный процент потерь, можно определить сами затраты. Цены на материал, приобретаемый на внутреннем рынке, указываются в основной валюте или в долларах США в случае его приобретения за рубежом.

Приложения к бизнес-плану включают документы, позволяющие подтвердить или дать более детальное представление об информации, приведенной в бизнес-плане.

5.3.5. Способы привлечения капиталовложений в инвестиционные проекты

По способу привлечения капиталовложений в различные инвестиционные проекты инвестиции можно сгруппировать следующим образом:

1. Государственное финансирование. Обычно такое инвестирование осуществляется в форме кредитования (в большинстве случаев льготного).

Существует четыре основных вида финансирования в рамках государственных программ федерального и муниципального уровней, осуществляющих поддержку предпринимательства:

- *прямое (целевое) кредитование* — выделение государственной ссуды непосредственно предприятию с условием возвратности денежных средств. В этом случае государство, как и коммерческий банк, устанавливает процентные ставки, срок и механизм возврата;
- *гранты и дотации* — субсидии на конкретный проект (обычно выделяются безвозмездно);
- *долевое участие* — государство через делегированные органы выступает долевым вкладчиком в проект, остальная часть вклада осуществляется обычно коммерческими структурами;
- *гарантии по кредитам* — в этом случае предприятие получает кредит от коммерческой структуры, а правительство через аффилированные организации (министерства, специально созданные фонды) выступает гарантом предприятия и выплачивает сумму кредита коммерческой структуре в случае невозврата.

2. Кредитование — этот способ привлечения инвестиций может осуществляться в двух вариантах: предоставления в долг денег (ссуда) или товаров (товарный кредит). Кредитованием занимаются коммерческие банки, транснациональные банки, финансово-промышленные группы, которые продают облигации, предоставляют займы и кредиты.

3. Финансирование, связанное с изменением акционерного капитала. Продавая часть своих акций инвестору, предприятие продает ему часть своей собственности, а вместе с тем в зависимости от доли инвестора и контроль над предприятием.

Реализация данного вида финансирования может осуществляться в виде венчурных и целевых (стратегических) инвестиций:

- *венчурные инвестиции* — это вложение средств в реализацию проектов, ориентированных на практическое использование технических и технологических новинок, результатов научных достижений, еще не отработанных на практике. Этот вид инвестиций связан с высоким риском, но и

большими доходами в случае удачи. Реализация инвестирования осуществляется по принципу: инвестиции в обмен на акции. Необходимо отметить, что венчурный инвестор вкладывает деньги в большое количество не связанных между собой проектов в различных сферах деятельности, тем самым, диверсифицируя свои вклады, добивается снижения общего риска. Венчурный инвестор осуществляет долгосрочные инвестиции, ожидая, что вложенные средства окупятся через 5–10 лет. Осуществляя инвестирование путем приобретения доли собственности предприятия, венчурный инвестор не стремится контролировать финансируемое предприятие.

В настоящее время в России существуют два источника венчурного капитала:

- венчурные инвестиционные фонды;
- индивидуальные инвесторы частного капитала (ими могут быть российские и зарубежные физические лица);
- *целевые (стратегические) инвестиции* — капиталовложения с вполне конкретной задачей: ориентация на целевые секторы (пищевая, легкая промышленность, строительство и т.д.), и путем покупки пакета акций предприятия, активное участие в управлении.

Актуальной задачей большинства российских предприятий является выбор наилучшей формы финансирования. Под формой финансирования понимается способ привлечения инициатором проекта финансовых ресурсов на определенные цели.

Основными формами финансирования проектов в отечественной и мировой практике считаются:

- собственное финансирование за счет прибыли, амортизированных отчислений и других источников;
- заемное финансирование за счет облигационных займов, банковских кредитов, займов других организаций;
- централизованное финансирование за счет средств государственного бюджета;
- акционерное финансирование за счет вкладов учредителей и стратегических инвесторов;
- лизинговое финансирование за счет вкладов лизингодателей.

В связи с переходом к рыночной экономике расширяется круг инвесторов в России. Помимо государства и хозяйствующих субъектов (АО, ЗАО, ООО и других юридических лиц) инвесторами

стали и неюридические лица — ассоциации, физические лица. В то же время сократились возможности инвестирования для некоммерческих организаций — предприятий и организаций потребительской кооперации, которые за годы рыночных преобразований понесли серьезные экономические потери.

Дефицит внутренних инвестиционных ресурсов компенсируется притоком иностранного капитала. Иностранный капитал выполняет еще одну новую функцию в реформируемых странах: шире мобилизует инвестиционные ресурсы на международных рынках капиталов. Иностранные банки активнее осуществляют операции на рынках финансирования частных корпораций в этих странах.

5.4. ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

5.4.1. Формы текущего планирования

Основным объектом текущего планирования в организации являются производственная деятельность и все те процессы, которые обеспечивают нормальные условия ее функционирования.

Текущее планирование представляется краткосрочными и оперативными планами.

Краткосрочные планы охватывают годовой период. Они разрабатываются на уровне предприятия в виде производственной программы на основе поступивших заказов, после чего конкретизируются для отдельных цехов на год, квартал или месяц.

В сущности, такие планы содержат решения о том, как загружать производственные мощности организации в зависимости от меняющегося рыночного спроса. Конкретно речь идет о планировании и привлечении необходимого количества работников, эффективном использовании производственных мощностей и планировании, материальных затрат. Поскольку для годичного периода производственные мощности постоянны, на первый план выдвигается планирование материально-технического обеспечения производства и численности занятых в нем рабочих.

Цели текущего планирования (ТП) наглядно представлены на рис. 5.4.

Кроме того, составляются финансовые планы, планы научных исследований и опытно-конструкторских разработок, по повышению квалификации работников, проведения социальных мероприятий и т.д.



Рис. 5.4. Цели и задачи текущего оперативного планирования

5.4.2. Оперативное планирование

В широком понимании оперативное планирование включает *календарное планирование, организацию процесса реализации краткосрочных и оперативных планов и диспетчеризацию.*

В узком — только два последних, осуществляемых путем распределения работ, ресурсов, внесения необходимых корректировок в ход технологического процесса, маневрирования запасами, контроля за качеством и сроками выполнения текущих задач. Иными словами, оперативное управление сводится к принятию решений в конкретно складывающихся в данный момент ситуациях.

Оперативные планы разрабатываются поэтапно по общей методологии составления бизнес-планов, но решают конкретные вопросы организации производства (рис. 5.5).

В составлении и разработке участвуют технологи, организаторы производства, плановики, экономисты, маркетологи и менеджеры по закупкам. В задачу руководства входит сопоставление проблем, координация их решения и организация выполнения всего комплекса работ.



Рис. 5.5. Этапы оперативно-календарного планирования

Цели, задачи и этапы ОКП являются общими для всех организаций всех отраслей народного хозяйства независимо от формы собственности, типа производства и других факторов. Объем работ по ОКП определяется только уровнем анализа плановых показателей.

В настоящее время в ряде стран основной упор делается не на выявление и исправление нарушений и отклонений, а на предупреждение их возникновения. В этой связи широко внедряются методы самоконтроля, стимулирования, создаются кружки качества и др.

Задачей **диспетчеризации** производственного процесса является обеспечение своевременного принятия мер по предотвращению и ликвидации сбоев, вызванных нарушением технологий, поломками, несвоевременным снабжением сырьем, материалами, отсутствием работников и т.п. Оно основывается на постоянных наблюдениях и контроле за подготовкой и осуществлением производственного процесса, наличием запасов и их своевременного поступления на рабочие места, выполнением плана по номенкла-

туре, соблюдением режимов работы технологического оборудования и параметров технологических процессов.

Диспетчерские службы предприятия и подразделений осуществляют текущий контроль, выдают указания об устранении возникших нарушений и отклонений, проводят оперативные совещания, знакомят руководство с информацией, по которой требуется их решение. В настоящее время в ряде стран, и в первую очередь в Японии, основной упор делается не на выявление и исправление нарушений и отклонений, а на предупреждение их возникновения. В этой связи широко внедряются методы самоконтроля, стимулирования, создания кружков качества и др.

В оперативном управлении важное место занимает **управление материальными запасами**. Выделяют три типа запасов:

- сырье, материалы, полуфабрикаты и пр., образующие исходный момент производственного процесса;
- запасы незавершенного производства между технологическими операциями;
- запасы готовой продукции.

Первый тип предназначен для смягчения негативных последствий неравномерных поставок, второй — для устранения неритмичности осуществления производственных процессов в различных подразделениях, третий — для покрытия неожиданного увеличения спроса. Все это гарантирует гибкость материально-технического обеспечения, производства и сбыта.

Контрольные вопросы

1. Что можно планировать на фирме и что в принципе обеспечивает планирование для предприятия?
2. На что может быть ориентировано планирование по срокам?
3. Каких принципов и правил целесообразно придерживаться при разработке планов?
4. В каких случаях можно использовать те или иные способы планирования в фирме (например, при существенной ограниченности в ресурсах или, наоборот, при достаточной финансовой обеспеченности и т.д.)?
5. Сформулируйте миссию фирмы и покажите характеристики организации, которые вошли в ее определение. Для чего разрабатывается миссия фирмы?
6. По каким направлениям деятельности фирмы следует разрабатывать систему долгосрочных целей? Какие при этом используются показатели?
7. Сформулируйте одну из стратегий функционирования и развития фирмы и возможные угрозы при ее выполнении. Какие функциональные зоны фирмы

можно было бы включить при ее управленческом обследовании с целью выявления возможностей реализации стратегии?

8. Приведите по одному примеру политики, тактики, процедуры и правила при реализации выбранной стратегии.
9. Со стороны кого на фирме можно ожидать сопротивление стратегическим изменениям?
10. Какие количественные показатели необходимо ввести для оценки стратегии?
11. В каком случае мог бы потребоваться бизнес-план для фирмы?
12. Приведите пример оперативного планирования в производственном цехе фирмы.

Литература

1. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2001.
3. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Специальная литература, 2002.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
5. Паршин Н.М., Подмолодина И.М., Паршин А.Н. Способы привлечения капиталовложений в инвестиционные проекты. Современное состояние и перспективы развития экономики России: Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции. — Пенза, 2005.
6. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
7. Самочкин В.Н., Тимофеева О.А., Калюкин А.А. Оценка инновационных возможностей предприятия и их использование при формировании долгосрочных планов развития // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 6.
8. Санталайнен Т. Управление по результатам. — М.: Прогресс, 1993.
9. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.

Глава 6

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

6.1. СУЩНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЦЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Поиск эффективных методов управления современным промышленным предприятием в условиях смены управленческих парадигм становится одной из приоритетных задач современного менеджмента. Одним из новых подходов к управлению становится управленческий учет.

Исторически российский бухгалтерский учет ориентирован на интересы единственного пользователя — государства. Поэтому учет и отчетность на большинстве российских предприятий носят явно выраженный налоговый характер.

Однако развитие рыночных отношений в нашей стране и появление большого числа негосударственных (коммерческих) отечественных и зарубежных организаций поставили перед бухгалтерским учетом новые задачи. Одной из них стало предоставление информации менеджерам для принятия управленческих решений. В связи с этим возникла необходимость создания системы внутренней информации — управленческого учета.

В России и зарубежных странах был уже накоплен опыт в области учета издержек производства и их анализа, однако, несмотря на это, нет единой концепции управленческого учета. Существует несколько основных теорий, главное различие между которыми — круг задач, решаемых управленческим учетом.

Каждая организация должна самостоятельно решить вопрос о том, вести или нет управленческий учет. Так, внедрение управленческого учета будет эффективно и экономически оправданно только в крупных и средних компаниях. Для малых предприятий ценность управленческой информации во многих случаях будет ниже,

чем затраты на ее получение, в связи с чем они могут использовать данные оперативного учета.

Становление системы управленческого учета — достаточно трудоемкий и длительный процесс. На крупных предприятиях он занимает несколько лет. Система управленческого учета требует больших денежных средств и квалифицированных трудовых ресурсов. При ее становлении на предприятии необходимо решить ряд задач: по реорганизации финансовой службы, разработке системы учета затрат и установке программного пакета. Вот уже более 10 лет как в отечественной бухгалтерской прессе активно обсуждается тема управленческого учета. Однако на практике лишь немногие предприятия внедрили учет в целях управления, остальные довольствуются аналитикой данных финансовой бухгалтерии.

Эволюционное развитие термина «управленческий учет» можно представить в виде этапов:

- *этап 1* (до 1950 г.) — целью управленческого учета было определение затрат и финансовый контроль посредством применения бюджетирования и методов калькуляции себестоимости;
- *этап 2* (к 1965 г.) — предоставление информации в целях управленческого планирования и контроля посредством таких методов, как анализ принятия решений и учет по центрам ответственности;
- *этап 3* (к 1985 г.) — внимание сосредоточилось на сокращении потерь ресурсов, задействованных в бизнес-процессах, посредством применения процессного анализа и более точных методов управления затратами;
- *этап 4* (к 1995 г.) — внимание обращается на управление созданием дополнительной стоимости посредством эффективного использования ресурсов и применения методов оценки и планирования показателей стоимости, организационными инновациями и капитализацией знаний.

На каждом из перечисленных этапов прослеживается комбинация новых и старых методов, преобразованных в целях соответствия новым условиям управленческой среды. В настоящее время имеются *три основные позиции специалистов по вопросам управленческого учета* (рис. 6.1):

1. Полное отрицание понятия «управленческий учет». Управленческий учет — это тот же производственный учет, но применительно к современной терминологии, и нет никаких оснований выделять его в самостоятельный вид учета (например, М.Ю. Медведев).

2. Управленческий учет является вполне сложившейся самостоятельной дисциплиной (В.Ф. Палий).

3. Бухгалтерский учет в современных условиях — это система, включающая три подсистемы: финансовый учет, управленческий учет и налоговый учет (М.З. Пизенгольц).

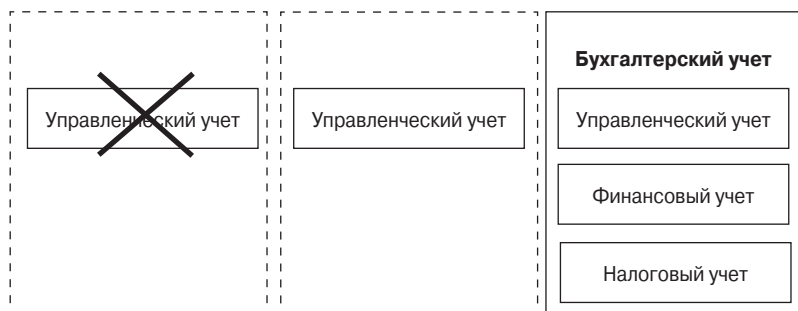


Рис. 6.1. Позиции специалистов относительно места управленческого учета

Официального определения управленческого учета в законодательных актах, входящих в систему нормативного регулирования Российской Федерации, нет. Это оправдано, поскольку организация управленческого учета — внутреннее дело каждого предприятия, государство не может обязать предприятия вести управленческий учет или предписать единые правила его ведения. Об этом свидетельствует сложившаяся практика развитых стран. Стандарты управленческого учета разрабатываются без вмешательства государства.

Приведем несколько определений термина «управленческий учет».

Управленческий учет — это подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации. Управленческий учет охватывает все виды учетной информации, необходимой для управления в пределах самой организации. Частью общей сферы управленческого учета является производственный учет, под которым обычно понимают учет издержек производства и анализ данных об экономии или перерасходе по сравнению с данными за предыдущие периоды, прогнозами и стандартами (А.Д. Шеремет).

Управленческий учет — это идентификация, измерение, сбор, систематизация, анализ, интерпретация и передача информации, необходимой для управления какими-либо объектами. Главная цель производственного учета — калькуляция себестоимости продукции и услуг. Производственный учет — это управленческий учет плюс небольшая часть финансового учета (К. Друри).

Производственный или управленческий учет — учет, изучающий затраты и прибыли, относящиеся к различным видам деятельности (*Longman Business English Dictionary*).

Управленческий учет, как видно из названия, касается предоставления менеджерам информации, необходимой им для ежедневного управления организацией (А. Петер).

Управленческий учет представляет собой процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой информации, необходимой управленческому звену предприятия для осуществления планирования, оценки и контроля хозяйственной деятельности. Эта информация позволяет также организовать оптимальное использование ресурсов предприятия и контроль за полнотой их учета. Помимо этого управленческий учет включает подготовку финансовой отчетности для групп внешних пользователей информации, таких, как акционеры, кредиторы, органы государственного и налогового регулирования (*SMA IA, Objectives, Definition of Management Accounting*).

Управленческий учет — это система внутреннего оперативного управления. К управленческому учету относятся задачи текущего оперативного управления финансово-хозяйственной деятельностью организации по всей структуре: от высших до самых низших звеньев управления (В.Ф. Палий).

Управленческий учет — это предоставление лицам в самой организации информации, на основе которой они принимают более обоснованные решения и повышают эффективность и производительность текущих операций. Управленческий учет генерирует информацию о распределении затрат между реализованной продукцией и товарно-материальными запасами; предоставляет информацию, которая помогает менеджерам принимать решения более обоснованно; предоставляет информацию, необходимую для планирования, контроля и измерения показателей функционирования системы. На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что **управленческий учет** — это внутренняя информационная система, предоставляющая информацию для принятия решений. К задачам этой системы прежде всего относятся:

- калькуляция себестоимости работ и услуг (производственный учет);
- планирование (бюджетирование);
- аналитические расчеты и как результат — предоставление управленческой отчетности. Именно на основании управленческой отчетности менеджеры принимают решения и производят контроль деятельности предприятия. Информация для управленческого учета формируется на одной и той же базе, что и информация для финансового и налогового учета, — данных о хозяйственной деятельности предприятия. Отличие заключается лишь в группировках, в которых предоставляется информация, и в принятии к учету (рис. 6.2).

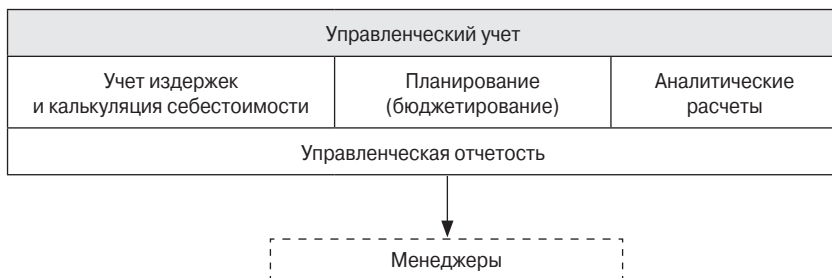


Рис. 6.2. Структура управленческого учета

Так как акционеры оценивают работу менеджеров на основе финансовой отчетности, а решения принимают последние по управленческой отчетности, то финансовый и управленческий учет должны быть сопоставимы. Следовательно, *бухгалтерский учет* — это система регистрации хозяйственной деятельности предприятия для предоставления финансовой, управленческой и налоговой отчетности. План счетов группирует информацию для каждого вида учета.

Объекты управленческого учета объединяются в две группы:

- *производственные ресурсы*, обеспечивающие целесообразный труд людей в процессе хозяйственной деятельности предприятия (основные средства, нематериальные активы, материальные ресурсы);
- *хозяйственные процессы* и их результаты, составляющие в совокупности производственную деятельность предпри-

ятия (процессы заготовления, производства, реализации, управления).

В этой связи формируются **основные функции управленческого учета**:

- *калькуляция себестоимости работ и услуг (производственный учет)* — производит сбор данных о производственных затратах для оценки стоимости изготовленной продукции. Именно производственный учет осуществляет формирование информации, которая потом используется для анализа и планирования;
- *планирование (бюджетирование)* — процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем. Анализ — это информационная подготовка к принятию решений, к оценке вариантов и альтернатив, способствует лучшему восприятию информации;
- *управленческая отчетность* — это совокупность упорядоченных показателей и другой информации. В ней дается интерпретация отклонений от целей, планов и смет, без чего управленческий учет остается формальным массивом цифровых данных, непригодных для целей внутреннего управления (рис. 6.3).

Именно производственный учет осуществляет сбор информации для дальнейшего анализа и планирования, поэтому если данные производственного учета будут неверны, то вся остальная информация, полученная на их основе (планирование и анализ), будет недостоверна и бесполезна, а это может привести к принятию некорректного решения и, следовательно, к весьма печальным последствиям для предприятия. Таким образом, при организации системы управленческого учета на предприятии больше внимания должно быть уделено именно производственному учету.

Выбор конкретной методологии управленческого учета предприятия составляют:

- внешние стандарты и нормы;
- внутренние (корпоративные) стандарты;
- стандарты на функциональность бизнес-процессов предприятия.

Внешние стандарты деятельности организации — это система внешних нормативов деятельности. Сюда входят гражданское законодательство, бухгалтерское, налоговое, таможенное законодательства, законодательство об окружающей среде, местное законодательство.

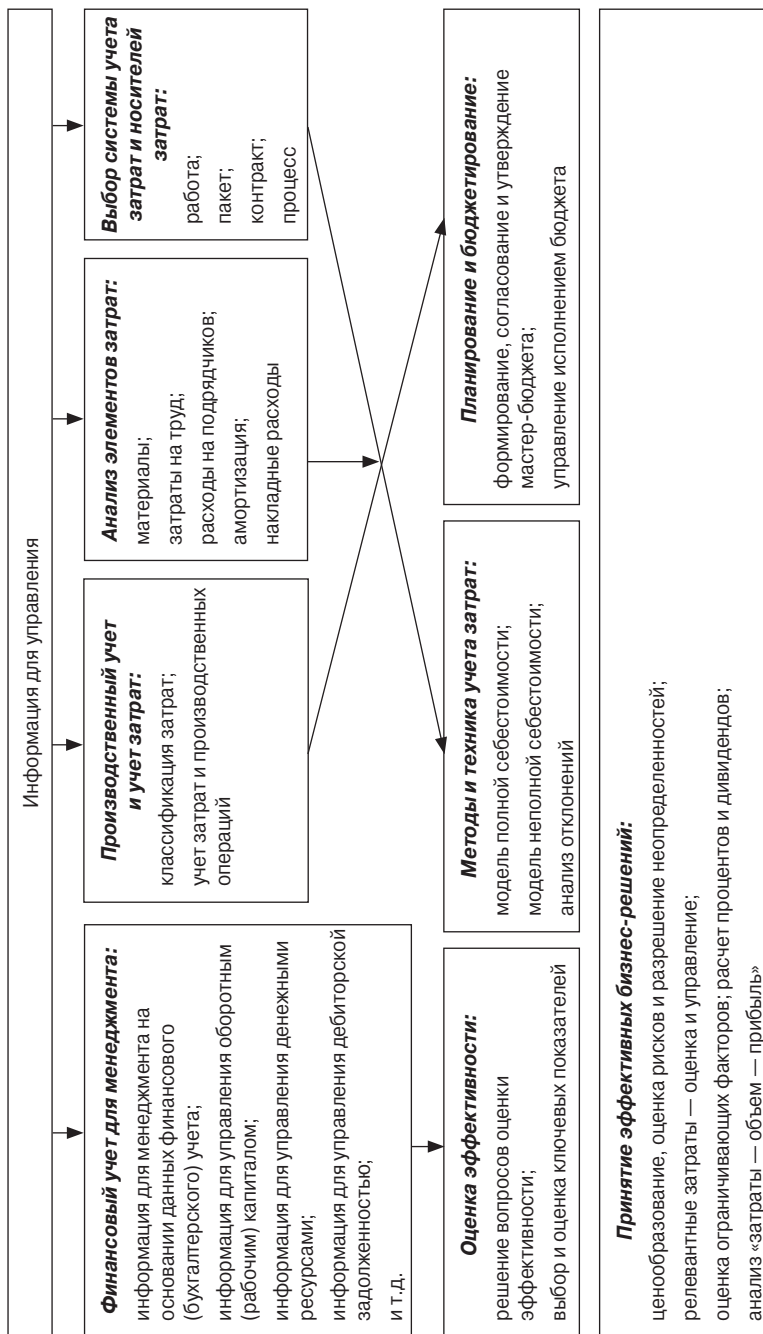


Рис. 6.3. Основные аспекты управленческого учета и отчетности

Корпоративные стандарты — это корпоративная политика предприятия, определяющая все аспекты ее деятельности, от заключения договоров до взаимодействия между структурными подразделениями. К данной группе относятся системы качества, разработанные на основе *ISO 9000*, *ISO 14000* и других аналогичных стандартов.

Стандарты на функциональность бизнес-процессов предприятия включают стандарты систем планирования производственных ресурсов, стандарты логистики, стандарты на организацию системы закупок, отраслевые стандарты.

Система атрибутов управленческого учета может быть представлена следующим образом:

A. Источник информации управленческого учета. Деятельность компании в целом, а также в разрезе конкретных проектов и подразделений.

B. Информационная структура управленческого учета. Создается база данных, которая непосредственно используется для управленческих нужд, при принятии управленческих решений.

C. Характер информации управленческого учета. Информация должна обладать свойством релевантности (полезности) и чаще всего имеет вероятностный характер. Данные доступны немедленно по мере поступления.

D. Ресурсы управленческого учета. Ресурсы, требуемые для осуществления управленческого учета: оборудование, материалы, персонал, программное обеспечение, информационные системы, производственные площади и др.

E. Стоимость управленческого учета. Бюджет, необходимый для выполнения эксплуатационных работ управленческого учета.

F. Объемы работ управленческого учета. Количественные показатели работ управленческого учета.

G. Сроки выполнения управленческого учета. Время выполнения управленческого учета ежедневно.

H. Временная направленность управленческого учета. Управленческий учет направлен на принятие оперативных решений, планирование и прогнозирование деятельности.

I. Качество управленческого учета. Соответствие характеристик управленческого учета и его результатов устанавливается непосредственно руководством предприятия.

J. Риск управленческого учета. Определение рисков событий, вероятности их свершения и ущерба от их воздействия на управленческом учете.

К. Исполнители управленческого учета. Специалисты и организации, привлеченные к выполнению работ управленческого учета, их количественные характеристики, состав (назначение) и квалификация.

Л. Пользователями управленческого учета являются:

- высшее руководство — формирует стратегические цели управления организацией;
- руководство структурных подразделений всех уровней — формирует оперативную стратегию реализации долгосрочных целей развития организации;
- специалисты структурных подразделений, отвечающих за формирование и реализацию долгосрочных целей развития компании.

М. Законодательное закрепление управленческого учета. Ведение управленческого учета осуществляется по решению руководителя предприятия, не регулируется нормативными правовыми актами и ведется в соответствии с требованием менеджмента.

Н. Методы управленческого учета. В управленческом учете используются все элементы метода финансового учета, такие, как документация и инвентаризация, оценка и калькуляция, счета и двойная запись, балансовое обобщение и отчетность. Кроме того, в управленческом учете широко применяются приемы экономического анализа, экономико-математические и статистические методы и т.д.

Таким образом, организация и ведение управленческого учета — внутреннее дело каждого предприятия. Однако существует стандартный набор компонентов управленческого учета (методологический аспект), взаимодействие которых определяется спецификой деятельности предприятия (прикладной аспект).

6.2. МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТАНОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Процесс постановки управленческого учета можно представить в виде последовательных шагов, состоящих из трех крупных блоков (рис. 6.4).

При описании будем использовать следующие два термина:

As Is — означает «как есть», т.е. в том виде, в котором процесс существует в настоящее время;

To Be — как «должно быть», т.е. измененный процесс, в том виде, в котором он должен существовать.

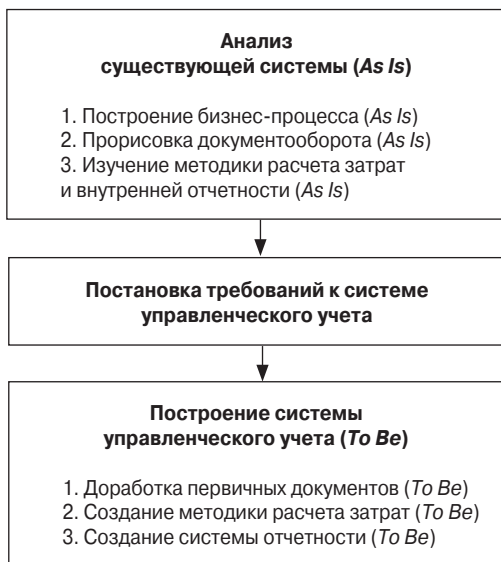


Рис. 6.4. Шаги постановки управленческого учета

6.2.1. Анализ существующей системы (As Is)

Постановка управленческого учета на предприятии начинается с анализа деятельности и существующей системы управленческого учета. На предприятии может не быть ярко выраженной системы управленческого учета, однако обязательно существует бухгалтерская система, при анализе которой можно выявить ряд функций управленческого учета. Общим для двух систем является только набор первичных документов, из которых поступает информация.

Построение бизнес-процесса (As Is). Основой постановки системы управленческого учета является производственный бизнес-процесс предприятия. Управленческий учет, не базирующийся на физическом бизнес-процессе деятельности предприятия, функционирует некорректно и не может служить базой для принятия управленческих решений.

Данный шаг зачастую игнорируется, так как специалистам кажется, что они досконально знают процессы собственного предприятия. Но даже начальники цехов, знающие досконально свой участок работ, после формализации бизнес-процесса отмечали для

себя ее полезность, так как некоторые моменты были для них новыми. Связано это с тем, что обеспечением функционирования бизнес-процессов занимается большое количество работников, каждый из которых фокусируется на своем участке работ. Формализованный бизнес-процесс позволяет проектной команде получить доступ к комплексному знанию многих специалистов-производственников.

В ходе построения бизнес-процесса основной деятельности должны обязательно принимать участие производственники.

Следует избегать следующей ошибки: общаться со специалистами, не осуществляющими анализируемый процесс. Например, многие экономисты на предприятии считают, что знают процесс, так как оперируют фактическими учетными данными. При проведении интервью они могут грамотно рассказать о том, как осуществляется деятельность на том или ином производственном участке, однако они представляют процесс в том виде, в котором он должен функционировать, а не в том, в котором он фактически осуществляется. При более детальном изучении, общении с производственниками на местах, понимаешь, что многие коммуникации нарушены и процесс, постоянно видоизменяясь, принял определенную форму, которую можно проанализировать, только опираясь на знание специалистов-производственников, непосредственно осуществляющих процесс.

Существует много стандартов построения бизнес-процессов, однако по опыту работы можно выделить наиболее приемлемый стандарт *IDEF0*.

Данный стандарт прост и интуитивно понятен даже необученному человеку. Он довольно быстро изучается, но вместе с тем содержит в себе жесткие ограничения, позволяющие «собрать воедино» видение большого количества работников и представить в едином формате.

Прорисовка документооборота (*As Is*). В рамках построения системы управленческого учета анализируется только документооборот, относящийся к учету затрат и доходов. Таковыми являются все документы первичного учета на производстве: накладные, лимитно-заборные карты, акты, наряды и прочие документы, отражающие специфику отдельных бизнесов, такие, как купажные листы для винодельческого производства, путевые листы техники для сельского хозяйства и т.д.

К анализируемому документообороту относятся также все сводные документы и отчеты, созданные на основании первичных дан-

ных. Документами наиболее высокого уровня являются три формы финансовой отчетности, построенные на основании управленческих данных: баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств.

Не нужно анализировать и включать в систему управленческого учета документооборот, связанный с договорным, кадровым учетом, специфические документы бухгалтерского учета (журналы-ордера, бухгалтерские справки и т.д.). Система документооборота неразрывно связана с физическим бизнес-процессом деятельности компании.

Построение таблицы документооборота. Для детального изучения маршрутов движения документов, участников документооборота и вносимой в документы информации систематизируются следующие данные: наименования всех первичных документов с указанием процесса, в результате которого был составлен документ, назначение документа, составитель, количество экземпляров, от кого и кому передается документ и в какие сроки, а также какая информация и кем вносится в данный документ. Информацию лучше всего представлять в табличном виде, где по строкам указаны документы, а по столбцам представлены указанные характеристики.

Многие документы имеют нескольких участников документооборота: составителем документа может быть один работник, вносить информацию могут другие работники, а утверждать — руководитель. Все эти аспекты должны быть отражены при построении документооборота.

Анализ работы с первичными документами. На следующем этапе анализируются бланки первичного учета. Основной задачей является определение методики заполнения документа, расчетов, осуществляемых с данными, содержащимися в документе, сценариев заполнения документов. Обрабатывается каждый первичный документ, содержащийся в таблице документооборота.

Следует особое внимание уделить специфическим документам, присущим каждому отдельному бизнесу. Специфические документы зачастую имеют особенности, о которых необходимо знать для разработки корректной системы учета.

Изучение методики расчета затрат и внутренней отчетности (As Is). Изучение методики расчета затрат базируется на анализе бухгалтерских (или управленческих) проводок, отвечающих за распределение затрат между местами возникновения затрат и расчет себестоимости отдельных видов продукции.

Конечно, идеальным является случай, когда методика расчета затрат содержится в утвержденном положении об учетной политике предприятия, однако на подавляющем большинстве предприятий эти сведения являются не формализованными и требуют выяснения посредством интервьюирования бухгалтеров.

Основными необходимыми сведениями являются данные о структуре мест возникновения затрат (МВЗ), а также полный перечень объектов калькулирования, в качестве которых выступает как готовая продукция, так и все полуфабрикаты, для которых рассчитывается производственная себестоимость.

Анализируется существующая на предприятии методика распределения затрат вспомогательных цехов, а также базовые показатели перераспределения накладных затрат основных подразделений по видам продукции. В конечном счете определяется порядок формирования фактической себестоимости единицы продукции.

В рамках изучения внутренней отчетности анализируются существующие отчеты, предоставляемые специалистам предприятия. При анализе указываются данные, содержащиеся в отчете, периодичность составления отчета и кому передается отчет.

При изучении системы отчетов анализируются содержащаяся в отчетах информация и потребители данной информации.

6.2.2. Постановка требований к системе управленческого учета

После анализа существующей системы учета ключевым шагом является постановка требований к будущей системе управленческого учета.

Сначала необходимо определить основную цель постановки учета, например: корректный расчет себестоимости видов продукции, поступление качественной информации для принятия управленческих решений, прочие. К примеру, некоторые предприятия посредством внедрения системы управленческого учета хотят усилить контроль над расходом определенных ресурсов, обосновать нормы расходов, принятые на предприятии. Существенный интерес вызывает такая цель, как персонализация ответственности за определенные участки деятельности.

Необходимо определить потребителей управленческой информации и оценить их потребности. Список требований управленческого учета должен быть детальным и затрагивать практически все вехи будущей системы. Приведем только некоторые из них:

- степень детализации учета затрат по видам продукции;
- порядок перераспределения затрат вспомогательных подразделений;
- определение учетного периода;
- степень автоматизации учета и точки ввода информации;
- точное определение статей затрат, списываемых на счета 23, 91, 92, 93, 94;
- определение структуры трех основных финансовых документов (баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств);
- определение плана счетов;
- определение главных пользователей системы и их требований к предоставляемой информации;
- прочее.

6.2.3. Построение системы управленческого учета (*To Be*)

После того как определены требования к создаваемой системе управленческого учета, начинается этап создания системы.

Три следующие задачи должны осуществляться параллельно и итерационно, так как являются взаимозависимыми: доработка первичных документов, создание методики расчета затрат и определение требований к системе отчетности.

Доработка первичных документов (To Be). В процессе доработки документов осуществляется изменение движения документов, бланков первичных документов и пересмотр участников процесса документооборота. Доработка первичных документов сводится к настройке документооборота таким образом, чтобы обеспечить автоматизированную систему управленческого учета всей необходимой первичной информацией для осуществления расчетов.

Документооборот анализируется с точки зрения следующих характеристик: достаточности вносимых данных, работников, вносящих информацию в документы, периодичности составления бланка документа. Любой из перечисленных параметров, не отвечающий требованиям создаваемой системы управленческого учета, должен быть изменен для обеспечения корректности расчетов, осуществляемых на основании данных, поступающих в систему учета.

За расчеты отвечает следующий шаг, который должен делаться параллельно и ставить требования к информативности первичных документов. Каждый документ в автоматизированной системе управленческого учета формирует ряд проводок, поэтому должны указываться все операции, которые могут описываться первичным

документом, а также все проводки, которые осуществляются при каждой операции.

Следует сказать, что система управленческого учета должна обязательно базироваться на системе счетов. Наполнение системы данными осуществляется при помощи проводок. Для обеспечения требуемой детализации данных вводится аналитика для всех затратных счетов.

Все затратные счета имеют аналитику, обеспечивающую наличие данных о местах возникновения затрат, объектах затрат, статьях затрат и работах. Каждый первичный документ должен быть описан с учетом проводок, которые он формирует, с указанием возможных значений аналитики корреспондирующих счетов.

Создание методики расчета затрат (To Be). Методика расчета затрат описывает действия, которые осуществляются с накопленными на затратных счетах данными. Описывается алгоритм распределения затрат вспомогательных подразделений на основные подразделения, методика распределения накладных затрат по видам продукции с использованием базовых показателей, а также методика формирования себестоимости единицы продукции. Ключевыми элементами методики расчета затрат и калькулирования себестоимости являются: период осуществления расчетов, базы для распределения затрат и объекты калькулирования себестоимости.

Данный шаг является наиболее сложным и ответственным. Процесс создания методики расчета затрат и калькулирования себестоимости осложняется тем, что для различных видов бизнесов он различен. Вопрос создания методики калькулирования себестоимости должен рассматриваться только в привязке к определенному виду деятельности с учетом особенностей, существующих на предприятии. При этом руководствоваться лучше типовыми рекомендациями калькулирования себестоимости, предложенными для различных отраслей.

Создание требований к системе отчетности (To Be). Система отчетности является завершающим этапом постановки управленческого учета. Ключевым моментом является определение пользователей автоматизированной системы управленческого учета. После того как пользователи определены, необходимо понять, какая требуется информация, и установить периодичность ее представления.

Будем классифицировать отчеты следующим образом:

1. *Отчеты по движению ресурсов* — содержат данные о состоянии и движении материальных ценностей по складам.

2. *Отчеты по затратам* — предоставляют информацию по всем видам затрат по элементам и статьям, местам и объектам затрат.

3. *Отчеты по производству* — содержат информацию о технологических аспектах производства.

4. *Отчеты по реализации* — содержат данные о реализации продукции и услуг сторонним контрагентам.

Отчеты по движению ресурсов позволяют получить информацию о наличии товарно-материальных ценностей на любом из МВЗ в любой момент времени и о списании ТМЦ с одного МВЗ на другой за любой временной период.

Отчеты по затратам являются наиболее значимыми во всей системе отчетов, они содержат следующую информацию:

- затраты по статьям и элементам затрат по каждому МВЗ на конец отчетного периода (месяц, квартал, год);
- затраты по объектам затрат для каждого объекта затрат, на который были потрачены ресурсы (ремонт техники, строительные работы по объектам и т.д.);
- предварительные калькуляции себестоимости на конец месяца по всем видам продукции, произведенным в данном месяце;
- полные фактические калькуляции затрат по всем видам продукции на конец года;
- отчет о прибылях и убытках в целом по компании.

Результатом работы проектной команды должны обязательно быть два документа:

- проект положения по управленческому учету и
- техническое задание программистам для автоматизации управленческого учета.

В проекте положения по управленческому учету содержится вся необходимая работникам предприятия информация, позволяющая наладить заполнение первичных документов, и документооборот для обеспечения автоматизированной системы управленческого учета необходимыми данными:

- описание бизнес-процессов предприятия;
- описание документооборота по подразделениям предприятия;
- описание первичных документов с представлением бланков, указанием ответственных и алгоритма заполнения каждого документа;
- методика распределения затрат и калькулирования себестоимости продукции;
- система управленческих отчетов.

Потребителями проекта положения по управленческому учету в конечном счете являются работники предприятия, обеспечивающие функционирование управленческого учета. Данный документ является только проектом, так как должен быть протестирован, откорректирован и внедрен на предприятии по всей форме работы с положениями предприятия.

Техническое задание программистам содержит специфические данные, требующиеся для описания работы системы управленческого учета с точки зрения обеспечения целостности данных и осуществления расчетов. В данном документе содержатся:

- справочники;
- указание, какие именно данные из первичных документов попадают в автоматизированную систему учета;
- описание методики расчетов;
- форматы отчетов с указанием источника данных.

Потребителем данного документа является команда программистов.

Таким образом, система управленческого учета состоит из трех компонентов: системы первичных документов, обеспечивающих учетную систему данными, методики расчета затрат, содержащей алгоритмы распределения и пересчета затрат, а также системы отчетов, отвечающей за предоставление данных, содержащихся в системе учета.

Все три компонента взаимосвязаны, так как без обеспечения требуемой детализации вносимых в первичные документы данных не будет возможности применить корректный алгоритм расчета затрат, а без указания формы определенного отчета содержащиеся в системе данные не попадут к пользователю.

Поэтому при постановке управленческого учета очень важно обеспечивать взаимосвязь между формами первичных документов, методикой расчета затрат, а также системой управленческих отчетов. Необходимо однозначно определиться с дальнейшей автоматизацией процесса: кто и какими средствами будет осуществлять автоматизацию.

Следует также помнить, что система управленческого учета должна согласовываться с системой бюджетирования, в противном случае невозможно будет осуществлять отслеживание выполнения запланированных показателей.

6.3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ ИЗДЕРЖЕК

6.3.1. Классификация издержек

Понятие «**издержки**» (они же расходы, затраты) является достаточно емким, требующим отдельного рассмотрения. В целом, когда говорится об издержках, мы понимаем широкий круг вопросов, связанных с причинами, которые, с одной стороны, создают необходимые условия существования бизнеса, а с другой — уменьшают прибыль, так как имеют тенденцию к росту. Далее представлена достаточно распространенная классификация-описание, демонстрирующая общий взгляд на феномен издержек в целом (рис. 6.5).

Основные фрагменты представленной классификации не требуют каких-либо комментариев. Остановимся только на последней — **классификации издержек для принятия решений**.

Релевантными называются те *издержки*, которые меняются в результате принятия решения. Такое понятие появляется, к примеру, когда нет строгой привязки ни к системе с полным распределением затрат (*Absorption Costing*), ни к системе по переменным затратам (*Direct Costing*).

В некоторых случаях при калькуляции себестоимости включаются только переменные затраты, в других — и переменные, и постоянные. Таким образом, решение о том, какие издержки включать в себестоимость продукции, является нечетким и зависит от конкретной ситуации.

Понятие *понесенных издержек* (*Sunk Costs*) используется для выражения факта, что какой-либо вид издержек был обусловлен ранее принятым решением, и в процессе текущей деятельности приходится мириться с этим. Задача состоит в том, чтобы максимально использовать понесенные издержки, а если это невозможно — стремиться к постепенному избавлению от них.

Наконец, *стоимость возможностей* (*Opportunity Costs*) — это затраты, измеряющие возможность, которая потеряна или которой пожертвовали в результате выбора одного из вариантов действий. При этом от остальных вариантов приходится отказаться. Это понятие по существу обозначает сумму потерь, которые пришлось понести вследствие принятия какого-либо альтернативного решения. Данное понятие можно использовать в более конструктивном плане. К примеру, менеджер анализирует стоимость сырья, предложенного новым поставщиком, с позиции существующих у него альтернативных возможностей. И это может служить аргументом в переговорах о назначении цены за сырье.

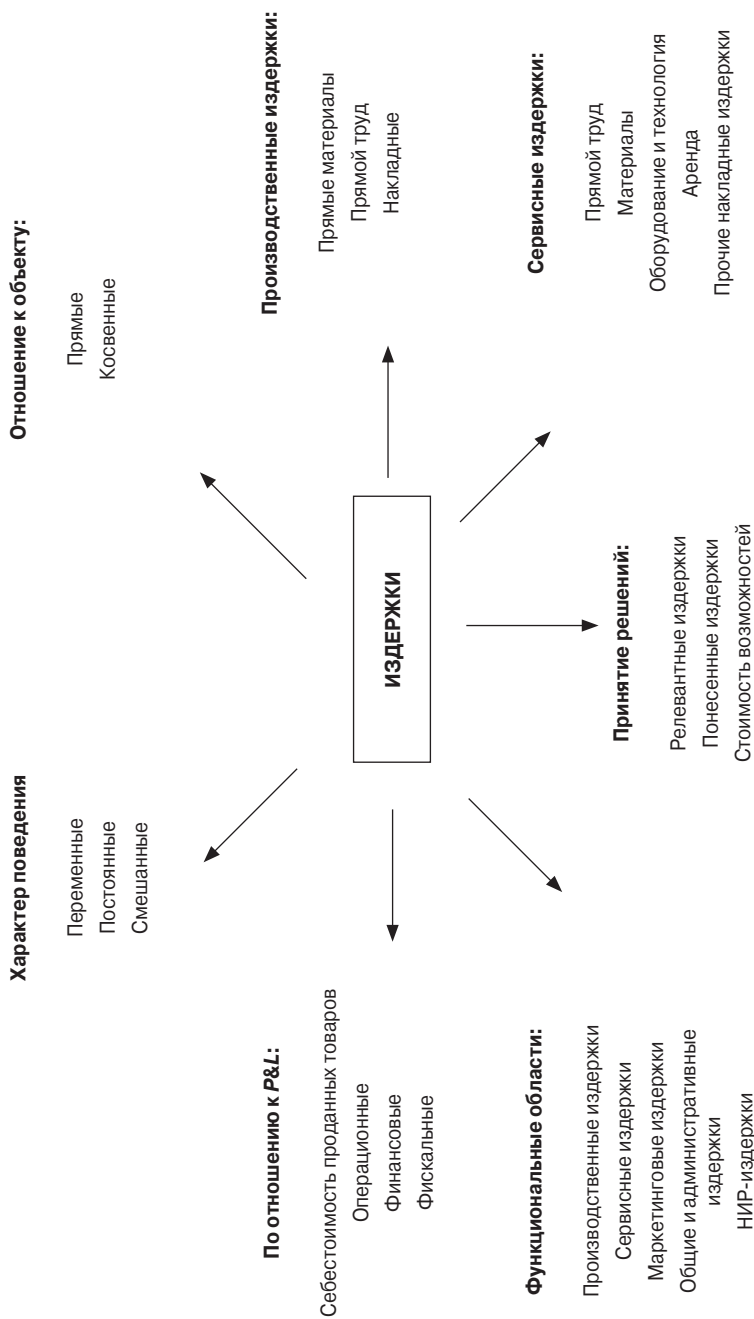


Рис. 6.5. Классификация-описание издержек

6.3.2. Таксономия учета издержек

Обратимся теперь, собственно, к понятию *учета издержек*. На рис. 6.6 представлена таксономия управленческого учета. Финансовый учет упомянут в данной схеме в виде элементарной ссылки, а основное внимание уделено управленческому учету, который можно трактовать в двух вариантах.

Первый предполагает утилитарное отношение к вопросам управленческого учета — условно назовем этот вариант «измерением издержек» (на рис. 6.6 он помечен буквами *A* и *B*). Основная задача данного варианта состоит в сборе и обработке данных об издержках с целью их лаконичного представления для менеджеров. Таким образом, в этой опции реализована исключительно информационная функция управленческого учета.

Второй вариант предполагает более основательное отношение к управленческому учету и по существу серьезно пересекается с финансовым менеджментом предприятия. Помимо информационного аспекта здесь рассматриваются вопросы принятия решений, основанные на использовании упорядоченной информации об издержках предприятия. Содержание этой функции помечено буквами *C*, *D*, *E*.

Мы будем трактовать управленческий учет в широком понимании, как совокупность всех пяти функций: *A*, *B*, *C*, *D*, *E*.

Приведем краткую характеристику каждого из блоков.

A. Сбор данных об издержках

Процесс сбора данных обычно не составляет какой-либо проблемы в методическом плане. Множество всех показателей представляется в виде двух групп: стоимостные и операционные характеристики бизнеса. К стоимостным величинам относятся цены на ресурсы, ставки оплаты труда и т.п. Операционные данные (их обычно гораздо больше) включают расходные коэффициенты, нормативы затрат времени, характеристики выполненной работы. Все эти данные поступают в систему управленческого учета посредством так называемых первичных документов. В них фиксируется факт выполненной работы и количество использованных ресурсов. Первичные документы заполняются на местах возникновения затрат (МВЗ). Данные об издержках могут собираться вручную или с использованием информационных технологий. Разумеется, более совершенная форма сбора данных предполагает использование программных продуктов обработки.

Отсутствие методической проблемы сбора данных не означает автоматического решения всех организационных проблем. Как раз

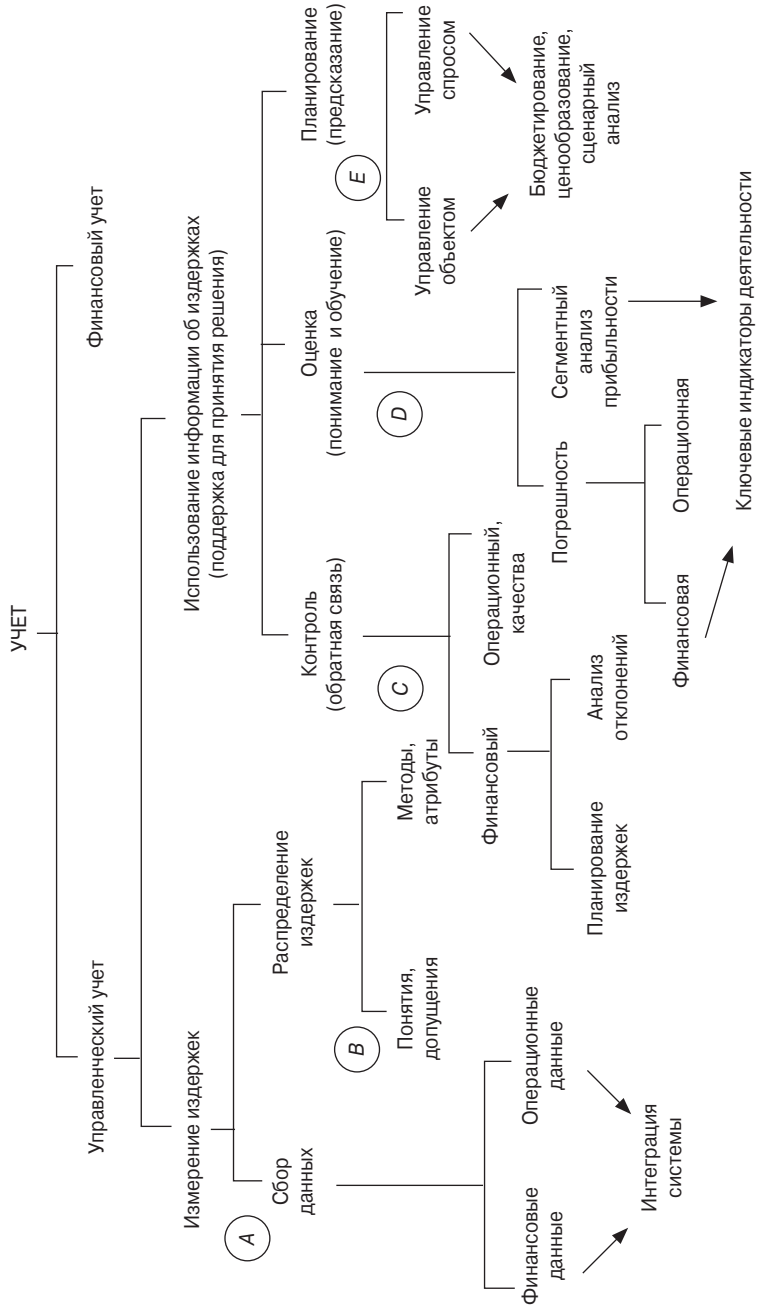


Рис. 6.6. Таксономия управленческого учета издержек

здесь часто встречается «ахиллесова пята» этой части управленческого учета. Процесс сбора данных должен производиться в режиме реальной ценности (т.е. данные не должны быть искажены — случайно или преднамеренно) и реального времени (данные должны поставляться в систему сразу же после их фактического возникновения). На практике это далеко не всегда удается сделать.

В. Разделение издержек

Процесс разделения издержек по направлениям деятельности и по продуктам является серьезной методической задачей и требует формализованного описания. Прежде всего отметим, что издержки могут быть периодическими и непериодическими. Для периодических издержек характерны следующие свойства:

- они рассчитываются для некоторого объема продукции и определенного календарного периода;
- момент появления издержек внутри периода не играет роли;
- жизненный цикл продукта играет второстепенную роль.

Для непериодических издержек все эти понятия проявляются с точностью до наоборот:

- они рассчитываются для специфического проекта или продукта и приписываются к адекватному (некалендарному) периоду;
- момент появления и исчезновения издержек имеет решающее значение;
- жизненный цикл продукта играет важную роль.

Следующей важной проблемой является разделение издержек, преследующее цель адекватного описания себестоимости готовой продукции и себестоимости продукции реализованных товаров. Общий состав методов и подходов представлен на рис. 6.7.

В качестве ключевых здесь рассматриваются следующие вопросы:

- на какой тип производственного процесса ориентировано предприятие — выполнение работ по заказам или непрерывное производство на склад с последующей продажей (показная и процессная себестоимость);
- каким образом разделяются косвенные (накладные издержки) по видам продукции и/или направлениям деятельности (подход на основе базовых показателей или *ABC*-метод);

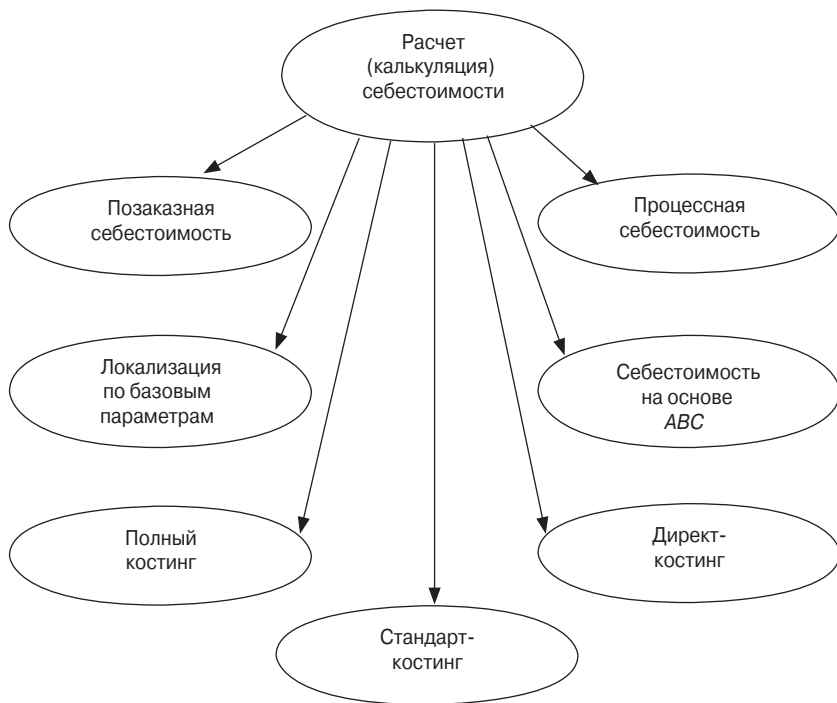


Рис. 6.7. Системы и методы расчета себестоимости

- какой период выбирается для отнесения производственных накладных затрат на себестоимость проданных товаров — период, когда затраты понесены, или период, в котором происходит реализация продукции (метод полных затрат или директ-костинг);
- как устроить процесс управления затратами на основе себестоимости — собирать издержки по мере их появления и затем их уменьшать либо сразу же установить стандартные нормы издержек и управлять себестоимостью по отклонениям.

На этом завершается первый блок системы управленческого учета издержек (сбор данных и их распределение по продуктам). Более важным с управленческой точки зрения является использование этой информации для принятия решений. Следует отметить, что истинное назначение системы управленческого учета заклю-

чается в том, что она должна стать системой поддержки принятия управленческих решений. Другими словами, в понятии «управленческий учет» ключевым словом является «управленческий», а не «учет».

Блок «Использование информации об издержках» начинается с задачи построения системы обратной связи, призванной обеспечить единый процесс планирования и контроля издержек. Здесь необходимо пояснить использованную на рис. 6.6 последовательность: 1) контроль; 2) оценка, как понимание и обучение; 3) планирование. Обычная последовательность такова: планирование — контроль — оценка. Дело в том, что в действительности мы обосновываем последовательность построения такой системы тем, чтобы она работала «по жизни»: прежде, чем планировать, нужно обеспечить сопоставление плана с фактом, т.е. контролировать, затем научиться делать из этого выводы, т.е. производить оценку, и только после этого можно приступить к планированию. Далее представлена краткая характеристика модулей *C*, *D*, *E* как наполнение второго блока системы управленческого учета издержек.

C. Система контроля

Система контроля как установление обратной связи должна обеспечить, с одной стороны, планирование издержек, а с другой — их контроль. В итоге получается некая интегрированная система, в которой и планирование, и контроль осуществляются как две органически связанные составляющие единого процесса. Здесь важно выделить два фокуса внимания для планирования и контроля.

Первый — это тип контролируемых параметров. С одной стороны, система должна содержать стоимостные характеристики, которые планируются и измеряются в денежном выражении. С другой — в систему управленческого учета обязательно должны быть включены операционные показатели, характеризующие нормы расхода и потребления сырья, уровня производительности, обеспечив анализ и контроль их сравнительной динамики.

Второй фокус внимания — организационная процедура планирования и контроля. Эта процедура может носить традиционный (структурный) характер, когда издержки планируются и контролируются по учетным статьям и подразделениям (центрам затрат). Альтернативой традиционной процедуре является процессно-ориентированный подход, при котором издержки планируются и контролируются по основным процессам. Для этого, естественно, следует предварительно детально прописать существующие биз-

нес-процессы, что даст формализованное описание всех выполняемых работ, а затем планировать и контролировать издержки сообразно выполняемой работе. Данный подход порождает целое направление технологий оценки, планирования и управления издержками:

- *ABC (Activity Based Costing)* — расчет издержек по процессам;
- *ABM (Activity Based Management)* — процессно-ориентированное управление;
- *ABB (Activity Based Budgeting)* — процессно-ориентированное бюджетирование.

D. Оценка результатов

Оценка результатов деятельности компании призвана обеспечить понимание бизнеса, которое менеджмент компании должен научиться использовать для повышения эффективности. Оценка состояния бизнеса происходит чаще всего по двум направлениям: финансовому и операционному. Блок финансового направления предполагает использование довольно общих показателей, таких, как:

- экономическая добавленная стоимость;
- суммарный денежный поток;
- рентабельность активов (*ROA*);
- рентабельность собственного капитала (*ROE*).

Эти показатели имеют ярко выраженную направленность на собственника или топ-менеджмент. Главной целью собственника является увеличение собственного богатства, которой в наибольшей степени соответствует критерий добавленной стоимости — *EVA (Economic Value Added)*. Суть этого критерия чрезвычайно проста. Сопоставим стоимость капитала, используемого в бизнесе, с отдачей (прибыльностью) от использования этого капитала. Первый показатель обычно называется взвешенной средней стоимостью капитала — *WACC (Weighted Average Cost of Capital)* и рассчитывается как взвешенная стоимость отдельных компонент капитала.

Прибыльность используемого капитала *ROCE (Return on Capital Employed)* рассчитывается как отношение чистой прибыли на среднее годовое значение вовлеченного в бизнес капитала. Если прибыльность используемого капитала в 2002 г. составила 24,5%, а в 2003 г. уже оценивалась на уровне 23,9%, то ситуация практически не изменилась. Хорошо это или плохо, знает только собственник. Если его амбиции (в положительном рациональном смысле) ста-

новятся более агрессивными и стоимость заемных источников финансирования увеличилась, то очевидно, что его подобная ситуация не устроит.

Можно ответственно утверждать, что разность ($ROCE - WACC$) должна быть положительной и как можно большей. Если эту разность умножить на сумму вовлеченного в бизнес капитала, получим показатель, который и называется *EVA*, или экономической добавленной стоимостью капитала:

$$EVA = (ROCE - WACC) * Capital.$$

Именно этот показатель в первую очередь должен интересовать собственника как индикатор, отражающий увеличение его богатства.

Если *EVA* из года в год растет, собственник испытывает удовлетворение от приумножения его богатства. Если темпы роста *EVA* начинают падать, это должно вызвать у собственника беспокойство. И наконец, при отрицательном показателе *EVA*, образно говоря, следует кричать «караул» и срочно искать пути исправления ситуации.

В операционном блоке оцениваются более детальные характеристики. Главная задача ответить на вопрос: за счет чего компания получает прибыль и куда эта прибыль «уходит». Следует обратить внимание, что именно в аналитической (оценочной) части и последующем управлении издержками проявляется основное назначение управленческого учета.

К числу **современных технологий управления издержками** относятся:

- *Target Costing* — формирование себестоимости новой для предприятия продукции исходя из планируемой рыночной цены и ожидаемой прибыльности продаж;
- *Kaizen Costing* — постепенное и непрерывное снижение себестоимости как результат специальной программы предприятия;
- *Benchmarking* — система оценки деятельности предприятия при помощи сравнения с каким-либо подходящим аналогом;
- *управление по центрам ответственности*, нашедшее свое отражение в *Management Control Systems* (Система управления менеджментом), когда каждому подразделению делегируются некоторые полномочия по принятию решений в

отношении состояния своих издержек и результатов деятельности;

- *стратегическое управление издержками (Strategic Cost Management)* — система управления издержками, в рамках которой минимизируются издержки по всей «цепочке ценности» бизнеса, а не локально по каждому отдельному звену этой цепочки.

Е. Планирование издержек

Планирование является завершающей стадией управленческого учета. В самом деле, мы научились (*A*) собирать издержки в процессе деятельности предприятия, (*B*) разделять их по продуктам и направлениям деятельности, (*C*) построили систему контроля издержек, (*D*) научились оценивать деятельность предприятия.

Теперь задача состоит в том, чтобы оценить себестоимость доставки продукта/услуги клиенту и соответствующую прибыль при условии, что принято решение о цене продукта/услуги.

Данная задача решается при помощи:

- сравнения альтернатив;
- обоснования и выбора компромиссного варианта;
- анализа возможности привлечения сторонней фирмы (аутсорсинг);
- анализа «Что, если...»;
- анализа неиспользованных возможностей;
- анализа типа «покупать или производить».

Задача планирования издержек является частью более общей задачи бюджетирования. В процессе бюджетирования решается вопрос планирования не только прибыли, но и денежных потоков.

В рамках управленческого учета рассматривается как текущий бюджет (обычно составляется на год или месяц), так и капитальный бюджет, задача которого состоит в обосновании необходимости использования достаточно большой суммы инвестиционных затрат при условии их окупаемости в течение нескольких ближайших лет. Совокупность основных технологий управленческого учета приведена на рис. 6.8.

Здесь наглядно проиллюстрированы все упомянутые ранее методы и подходы управленческого учета. Менеджмент предприятия должен для себя решить, какие технологии необходимы уже сейчас, а какие, возможно, станут актуальными несколько позже. Важно понять, что совершенствованию управленческого учета нет альтернативы.

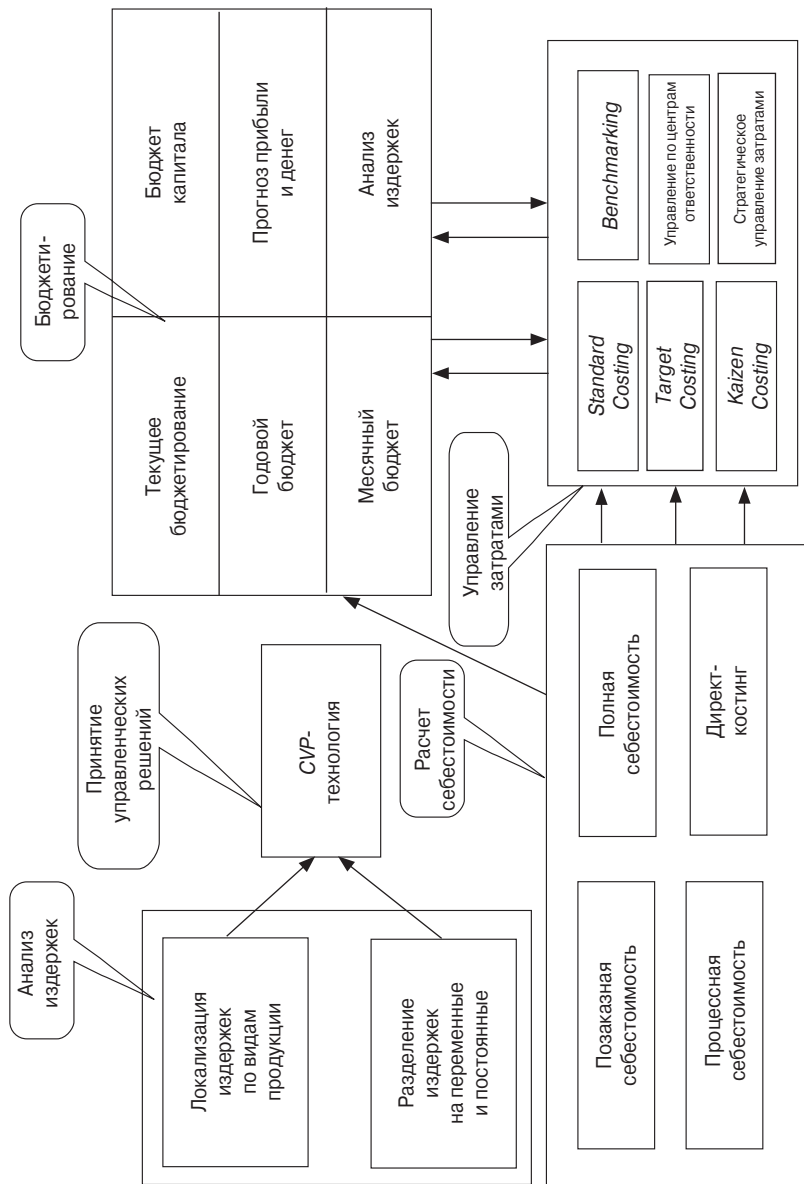


Рис. 6.8. Планирование издержек

6.4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Составление бюджетов (бюджетирование) является основой в системе планирования и контроля в управленческом учете. Практически все организации, за исключением мелких, занимаются бюджетированием.

Бюджет представляет собой финансовый документ, отражающий смету будущих доходов и расходов, и капитал, который необходимо привлечь для достижения целей на определенный период, как правило на год. В течение планируемого периода бюджеты могут корректироваться с учетом изменившихся обстоятельств.

В текущей деятельности функциями бюджета являются:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей;
- координация различных видов деятельности;
- стимулирование руководителей всех рангов;
- контроль и обеспечение плановой дисциплины;
- оценка выполнения плана центрами ответственности и их руководителей;
- средство обучения менеджеров.

По сути дела функции бюджета полностью копируют функции менеджмента, что лишним раз подтверждает управленческую природу бюджетирования.

Общий бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы организации в целом. Он состоит из двух основных бюджетов — оперативного и финансового.

Оперативный бюджет называется текущим. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов. Оперативный бюджет включает в себя следующие бюджетные компоненты:

- продажи;
- коммерческие расходы;
- производство;
- закупки;
- трудовые затраты;
- общепроизводственные расходы;
- административные расходы.

Финансовый бюджет — это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направление их использования в будущем периоде. Он включает:

- капитальные расходы;
- прогноз денежных потоков;
- проектный бухгалтерский баланс.

На рис. 6.9 приведены компоненты всех бюджетов, используемых для прогноза финансового положения (проектный бухгалтерский баланс), который является конечным продуктом всего процесса составления главного бюджета. Этот прогноз становится возможным после подготовки бюджета денежных средств, учитывающего необходимые капитальные затраты, а также чистую прибыль на конец бюджетного периода.

Бюджет денежных средств является одним из наиболее важных аспектов операционного цикла предприятий. Большое сальдо на счете денежных средств означает, что финансовые средства не

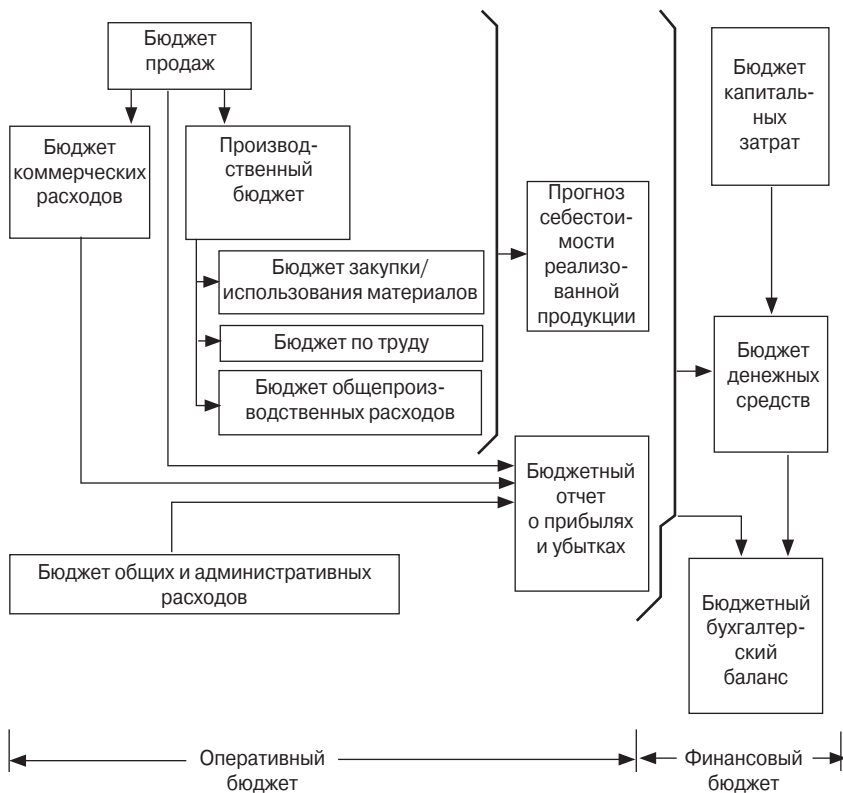


Рис. 6.9. Структура главного бюджета предприятия

были использованы с наибольшей возможной эффективностью. Низкий уровень может указывать на то, что предприятие не в состоянии расплатиться по своим текущим обязательствам. Вот почему необходимо тщательно спланировать движение денежных средств.

Бюджет денежных средств (прогноз) представляет собой план поступления денежных средств, платежей и выплат на будущий период времени. Он суммирует все потоки денежных средств и состоит из двух частей — ожидаемые поступления и ожидаемые платежи и выплаты.

Для определения ожидаемых поступлений за определенный период используется информация из бюджета продаж и сбора средств по счетам к получению, приток денежных средств из других источников (продажа акций и активов, возможные займы, получение процентов и дивидендов и т.д.).

Суммы ожидаемых платежей берутся из различных периодических бюджетов, учитывающих затраты на материалы и рабочую силу, товары и услуги с учетом, будут ли они оплачиваться или возможна отсрочка платежа. В этом смысле учитывается политика платежей и выплат руководства организации. Помимо регулярных текущих расходов денежные средства могут быть направлены на приобретение оборудования и других активов, возврат займов и других долгосрочных обязательств, т.е. вся информация должна быть собрана для того, чтобы подготовить правильный бюджет денежных средств.

Бюджет денежных средств преследует две цели.

Во-первых, он показывает конечное сальдо на счете денежных средств в конце бюджетного периода, величину которого необходимо знать для завершения прогнозного бухгалтерского баланса. Эта цель раскрывает роль бюджета денежных средств во всем цикле подготовки общего бюджета.

И во-вторых, прогнозируя остатки денежных средств на конец каждого месяца внутрибюджетного периода, выявляют периоды с избытком денежных ресурсов или нехваткой. Эта цель отражает значимость бюджета денежных средств как инструмента управления финансовыми средствами, что крайне необходимо для эффективного функционирования любого бизнеса.

Оценка исполнения бюджета основывается на анализе отклонений фактически достигнутых результатов от запланированных в бюджете. Всю ответственность за исполнение бюджета несет руководитель по составлению бюджета.

6.5. ПОВЕДЕНИЕ ЗАТРАТ ПРИ ИЗМЕНЕНИИ УРОВНЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ И ИХ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИ РАСЧЕТЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

Уровень деловой активности можно проанализировать на соотношении затрат, прибыли и объема производства. В конечном счете это позволяет определить объем производства, необходимый для покрытия всех затрат на производство продукции, понять цели планирования, что является основой для принятия краткосрочных и долгосрочных управленческих решений. Взаимосвязь «затраты—объем—прибыль» может быть выражена графически (рис. 6.10).

Пересечение линий суммарных расходов и суммарных доходов (выручки) показывает критическую точку, при которой суммарный объем выручки равен суммарным затратам. Это точка, с которой организация начинает зарабатывать прибыль. Ее называют также точкой безубыточности или порогом рентабельности.

Реальная жизнь преподносит различные ситуации, и критическая точка показывает, до какого предела может упасть выручка, чтобы не было убытка. Каждое предприятие стремится максимизировать прибыль, но невозможно продавать неограниченное чис-

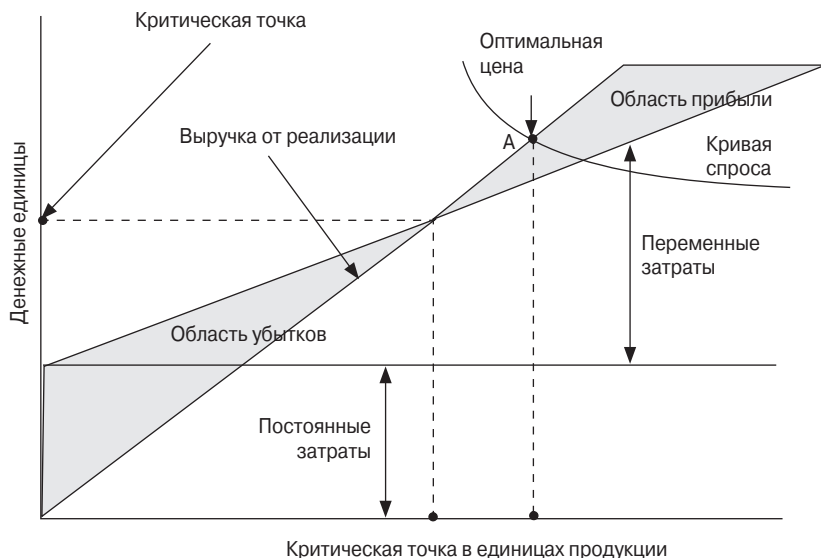


Рис. 6.10. Взаимосвязь «затраты—прибыль—объем производства»

ло продукции по одинаковой цене. Увеличение объема продаж приводит к насыщению рынка и падению платежеспособного спроса на продукцию. В определенный момент времени для того, чтобы продавать большее количество товара, потребуется снизить цену, что приведет к снижению прибыли. Для того чтобы определить максимально возможную прибыль, необходимо в график взаимосвязи затрат и объема реализации ввести кривую спроса (рис. 6.10). Точка А оптимальной цены продажи продукции определяет объем продаж, позволяющий предприятию получить максимальную прибыль.

Базой для установления цены продажи служит себестоимость производства единицы продукции, которая является одной из основных задач управленческого учета. Именно себестоимость лежит в основе большинства управленческих решений. И если в финансовом учете для составления отчетности важно иметь информацию об общей величине себестоимости реализованной продукции и общей стоимости остатков готовой продукции на складе, то в управленческом учете основной акцент делается на себестоимость единицы продукции. При расчете себестоимости единицы продукции прибегают к калькулированию себестоимости с включением всех затрат либо только переменных (директ-костинг). В системе управленческого учета затраты распределяются по двум основным объектам: подразделениям и видам продукции. Себестоимость единицы продукции можно рассчитать по формуле:

$$\text{Себестоимость единицы продукции} = \frac{\text{Производственная себестоимость}}{\text{Количество единиц продукции}}$$

Расчет себестоимости связан с определенными трудностями.

Так, при мелкосерийном производстве партии продукции могут быть закончены в отдельные промежутки отчетного периода, в то время как общепроизводственные расходы можно оценить только в конце, что бывает поздно при принятии управленческих решений. При крупносерийном производстве часто существуют остатки незавершенного производства на начало и конец периода, и в этом случае возникает проблема в определении количества продукции, к которым надо относить производственные затраты.

Эти проблемы решаются при калькулировании себестоимости методами, основанными на расчетах по заказам или по процессам.

Показанный метод используется на предприятиях, производящих единичные заказы. Все затраты собираются по каждому заказу, а не по отдельным подразделениям или отчетным периодам. На предприятии ведется один счет «Незавершенное производство», по которому детализация аналитической информации ведется на карточках заказов.

Прямые затраты (трудовые и материальные) непосредственно относятся на конкретный вид продукции или услуги. Общепроизводственные — распределяются по видам продукции, а при их списании часто прибегают к использованию нормативных коэффициентов.

Попроцессный метод применяется на предприятиях, выпускающих серийную продукцию. В этом случае целесообразно вести учет затрат, связанных с продукцией, произведенной за определенный период времени.

Себестоимость единицы продукции определяется делением общей суммы производственных затрат (отнесенных на определенное подразделение) на количество единиц продукции. Незавершенное производство на начало и конец отчетного периода пересчитывается в условно законченные изделия.

6.6. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

Процесс определения цены является скорее искусством, чем наукой. Искусство определения цены заключается в осознании положения на рынке в целом и реакции потребителя на этот продукт и его цену. Не последнюю роль в ценообразовании играет интуиция. Различные методы устанавливают конкретную цену согласно определенным обстоятельствам или преследуя определенные цели. Менеджер должен выбрать наиболее подходящую цену и оценить последствия принятия такого решения.

Традиционный подход к ценообразованию основан на теории микроэкономики. Основное положение этой концепции заключается в стремлении предприятия к максимизации прибыли, т.е. когда разница между суммарными доходами и суммарными затратами является наибольшей. Обращаясь к анализу точки безубыточности, приведенному на рис. 6.11, область прибыли, расположенная справа от этой точки, увеличивается по мере увеличения количества реализованной продукции.

Однако теория микроэкономики показывает, что в реальной экономической схеме присутствуют две критические точки, между

которыми находится область прибыли. Продажа дополнительной единицы продукции вызовет снижение цены вследствие конкуренции и других факторов, и, хотя суммарный доход будет продолжать увеличиваться, скорость его нарастания начнет снижаться.

На затратах это отражается противоположным образом. Следуя теории микроэкономики, суммарные затраты на единицу продукции будут увеличиваться с возрастающей скоростью, так как постоянные затраты будут изменяться.

При переходе в различные уровни релевантности такие постоянные затраты, как амортизация, налоги на имущество и расходы на контроль производственного процесса, будут возрастать и линия суммарных затрат начнет загибаться кверху в сторону суммарных доходов. На определенном количественном объеме реализованной

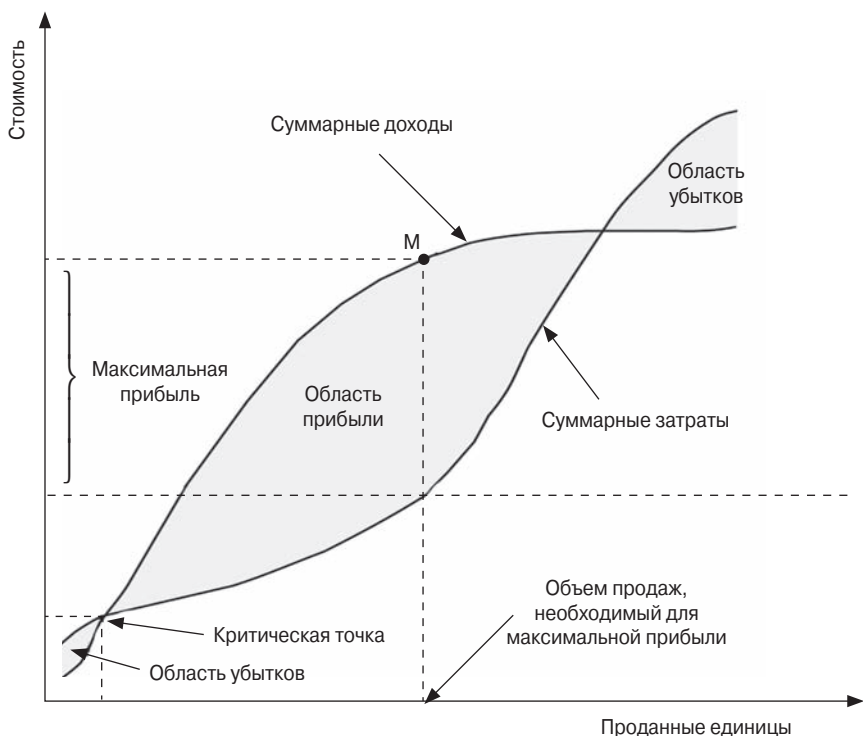


Рис. 6.11. График суммарных доходов и суммарных затрат в реальной микроэкономике

продукции эти линии снова пересекутся, образуя область убытков, несмотря на дополнительные продажи. В этой реальной ситуации прибыль достигнет своей максимальной величины в точке, где разница между суммарным доходом и суммарными затратами будет наибольшей (на рис. 6.11 точка М максимальной прибыли объема продаж).

Для понимания оптимальной цены за товар или услугу экономисты используют понятия маржинального дохода и маржинальных затрат, которые представляют собой изменения в суммарных доходах и суммарных затратах, вызванные изменением выпуска продукции на единицу. На рис. 6.12 представлен график изменения этих параметров в совокупности с линией спроса. В точке пересечения линий маржинального дохода и маржинальных затрат будет достигнута максимальная прибыль. Проецируя эту точку на кривую спроса, можно определить оптимальную цену (на рис. 6.12 — точка ОЦ).

Однако определение оптимальной цены по данной методике связано с определенными трудностями в получении достоверной информации, и поэтому полученные для анализа результаты не должны быть единственными для принятия решения.

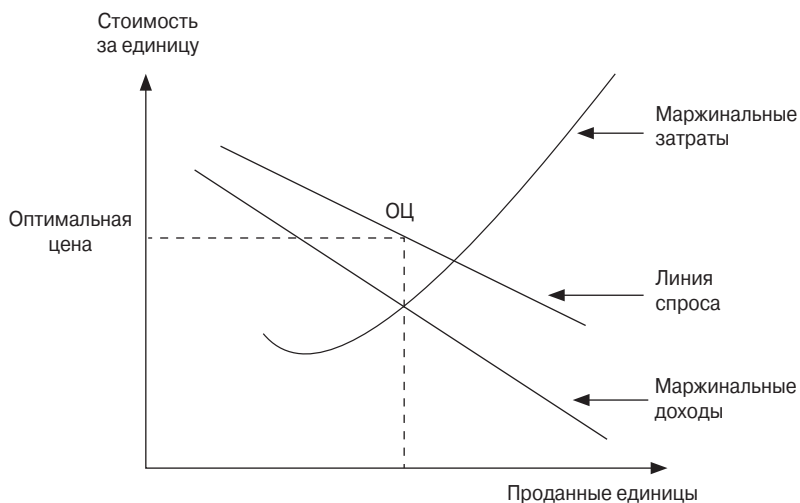


Рис. 6.12. График изменения маржинального дохода и маржинальных затрат

Установление цены — сложный процесс, требующий учета большого количества факторов. Все факторы, влияющие на ценообразование, можно подразделить на две группы — внешние и внутренние.

Внешние факторы определяются рынком, на котором действует предприятие и установление цены зависит от следующих факторов:

- общего спроса реализуемого товара на рынке;
- наличия на рынке аналогичных товаров других фирм и их цены;
- ценовой или качественной заинтересованности покупателей в товаре;
- уникальности и новизны предлагаемого товара.

Внутренние факторы, определяющие цену на товар, зависят от возможностей и эффективности работы предприятия и характеризуются такими параметрами, как:

- себестоимость продукции;
- величина покрытия долгосрочных кредитов;
- качество труда и используемого сырья;
- трудоемкость производства;
- эффективность использования ограниченных ресурсов.

Различные предприятия в своей ценовой политике опираются на различные из вышеперечисленных факторов. Часто основой для выработки решений по установлению цены является себестоимость производства продукции. В этом случае можно использовать следующие методы, базирующиеся на переменных затратах, валовой прибыли, рентабельности продаж, рентабельности активов.

Метод переменных затрат состоит в том, что рассчитывается некоторая процентная наценка к переменным производственным затратам. Этот метод целесообразно использовать, если стоимость активов, вовлеченных в производство каждого вида продукции, одинакова, а отношение переменных затрат к остальным производственным расходам одинаково для каждого вида продукции. Для расчетов процентной ставки и цены могут быть использованы следующие формулы:

Процент наценки = (Планируемая прибыль + Суммарные постоянные производственные затраты + Коммерческие, общие и административные расходы) / Суммарные переменные производственные затраты.

После расчета процентной надбавки определяется цена по формуле:

Цена на основе переменных затрат = Переменные производственные затраты на единицу + (Процент наценки × Переменные производственные затраты на единицу).

Метод валовой прибыли (разница между выручкой и себестоимостью реализованной продукции) не требует деления затрат на переменные и постоянные. Устанавливаемая цена должна обеспечить получение желаемой прибыли и покрыть все затраты, которые не учтены при расчете валовой прибыли. При этом методе используются следующие расчетные формулы:

Процент наценки = (Желаемая величина прибыли + Коммерческие, общие и административные расходы) / Суммарные производственные затраты.

Цена на основе валовой прибыли = Суммарные производственные затраты на единицу + (Процент наценки × Суммарные производственные затраты на единицу).

Метод рентабельности продаж предусматривает включение процентной ставки в желаемую величину прибыли. Поскольку коммерческие, общие и административные расходы труднее отнести на конкретные виды продукции, чем переменные и постоянные производственные затраты, то данный метод может быть использован для определения исходной цены. После выявления внешних факторов, таких, как конкуренция и положение на рынке, исходная цена корректируется в окончательную. Для расчетов исходной цены используются следующие формулы:

Процент наценки = Желаемая величина прибыли / Суммарные затраты.

Цена на основе рентабельности продаж = Суммарные затраты на единицу + (Процент наценки × Суммарные затраты на единицу).

Метод рентабельности активов предусматривает установление цены на основе обеспечения желаемой нормы рентабельности активов. Формула для расчета цены при использовании данного метода имеет следующий вид:

Цена на основе рентабельности активов = Суммарные затраты на единицу + (Желаемая норма рентабельности активов × Общая стоимость задействованных активов / Ожидаемый объем производства в единицах).

При расчетах цены в сфере услуг исходят из оценки использованных материалов, комплектующих, трудовых затрат и включения накладных расходов.

Контрольные вопросы

1. Что включает в себя управленческий учет?
2. Что представляет собой система атрибутов управленческого учета?
3. Какая информация должна интересовать менеджера из сводок, получаемых по управленческому учету?
4. На кого в первую очередь ориентирован бухгалтерский и управленческий учет?
5. Какие наиболее важные управленческие решения могут приниматься менеджером при получении информации о затратах и себестоимости? По каким признакам классифицируются затраты?
6. Какой экономический смысл характеризует критическая точка рентабельности?
7. Что определяет оптимальная цена продажи, рассчитываемая исходя из спроса на продукцию?
8. Как рассчитывается себестоимость продукции?
9. Что представляет собой общий бюджет и из каких компонентов он складывается?
10. Что понимается под оптимальной ценой продукции?
11. Какие факторы учитываются при формировании ценовой политики предприятия? Какие методы используются при расчетах цены на продукцию?

Литература

1. Аверчев И. Управленческий учет // Московский бухгалтер. — 2003. — № 12.
2. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
3. Валиулова А.Р., Приходько В.И. О концепции управленческого учета. Современное состояние и перспективы развития экономики России: Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции. — Пенза, 2005.
4. Грибановский В.М. Концепция управленческого учета на современном этапе развития экономики России // Управленческий учет. — 2005. — № 1.
5. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ. Учебник. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
6. Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник. — М.: ИКЦ «Маркетинг», 2001.
7. Керимов В.Э., Селиванов П.В., Минина Е.В. Концепция управленческого учета на современном этапе развития экономики // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4.

8. Мурынов А.А., Романенко А.В., Барина И.Л. Постановка и реструктуризация управленческого учета в организации. По материалам конференции «Роль аналитика в управлении компанией». ИФК «Альт». 28.06.2002.
9. Палий В.Ф. Организация управленческого учета. — М.: Бератор-Пресс, 2003.
10. Пашигорева Г.И., Савченко О.С. Системы управленческого учета и анализа. — СПб.: Питер, 2002.
11. Пизенгольц М.З. О содержании управленческого учета // Бухгалтерский учет. — 2000. — № 19.
12. Попова Л.В., Головина Т.А. Основные концепции управленческого анализа затрат на промышленном предприятии // Управленческий учет. — 2005. — № 1.
13. Савчук В. Управленческий учет издержек // Финансовый директор. — 2004. — № 7.
14. Скорород А. Методология постановки управленческого учета // Финансовый директор. — 2005. — № 7.
15. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.
16. Шеремет А.Д. Управленческий учет: Учеб. пособие. — М.: ФКБ-ПРЕСС, 1999.
17. Cokins G. Activity Based Cost Management: An executive's guide. John Willey & Sons, 2001.
18. Garrison Ray H. Managerial Accounting: concepts of planning, control, decision making. Sixth Edition. IRWIN, 1997.
19. Peter A. Accounting and finance for non-specialists. Pearson education Limited, Third edition, 2001.

Глава 7

КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ

7.1. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЯ

Контроль представляет собой одну из важных функций в менеджменте. Как неотъемлемая часть деятельности организации контроль является непрерывным процессом, который строится на трех основных этапах:

- выработки стандартов деятельности организации, подлежащих контролю;
- измерения и анализа ее результатов, полученных в результате контроля;
- корректировки хозяйственных, технологических, организационных и других процессов деятельности организации в соответствии со сделанными выводами контроля (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Организация контроля

Первый этап — выработка стандартов, демонстрирует органическую связь функций планирования и контроля.

Данные стандарты согласуются с методологией управленческого учета предприятия, речь о которой шла в гл. «Управленческий учет», а именно:

- внешними стандартами и нормами;
- внутренними (корпоративными) стандартами;
- стандартами на функциональность бизнес-процессов предприятия.

Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. В свою очередь эти цели формируются из процесса планирования и стратегий организации. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, должны характеризоваться наличием временных рамок и конкретных критериев (например, производительность труда к определенному времени должна быть повышена на 10%). Те критерии, результативность которых оценить трудно, должны быть выражены косвенными показателями (например, удовлетворенность работой можно оценить показателем текучести). Однако косвенные показатели должны быть обстоятельно взвешены, так как на них могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям, а также насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой стадии дается оценка как реальности выработанных стандартов, так и масштабов отклонений, которые служат основой для принятия соответствующих управленческих решений. Это наиболее заметный этап всей системы контроля.

На третьем, заключительном этапе контроля менеджер должен провести корректировку в хозяйственной, технологической, организационной, финансовой и других видах деятельности организации и в зависимости от полученной информации пересмотреть стандарт либо в сторону повышения или занижения, либо — стабилизации контролируемого показателя.

Во всех случаях сотрудники организации должны знать, что их ошибки или достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и осуществляет контроль, со всей очевидностью служат основанием для распределения вознаграждений или наказаний.

В системе управления **контроль решает несколько задач.**

Во-первых, он позволяет выявить во внешней и внутренней среде организации факторы, которые могут оказать существенное

влияние на ее функционирование и развитие, а следовательно, и своевременно отреагировать. Кроме того, в этом процессе отслеживаются тенденции в развитии организации, их направление и глубина.

Во-вторых, контроль позволяет своевременно обнаружить нарушения, ошибки и промахи и оперативно принять необходимые меры по их устранению.

В-третьих, результаты контроля служат основой оценки работы организации и ее персонала за определенный период, эффективности и надежности системы управления.

Цели контроля будут достигнуты, если он осуществляется в соответствии с определенными принципами.

Прежде всего контроль должен быть всеохватывающим, т.е. держать в поле зрения основные сферы деятельности организации, внешнюю ситуацию и внутренние процессы, протекающие в ней. Речь не идет о том, что он должен быть тотальным, с охватом всех событий. В то же время контроль должен обеспечить достаточно полную и объективную картину ситуации. Это можно обеспечить, если система контроля имеет стратегическую направленность, охватывающую основные приоритетные сферы функционирования и развития организации. Второстепенные сферы деятельности организации тщательно и постоянно проверять не целесообразно, а некоторые и совсем не имеет смысла, так как отвлекается много сил и средств.

Контроль делается не ради выявления проблем, а для успешного решения и достижения конкретных результатов, выявления отклонений от научно обоснованных стандартов. Если контроль не дает «пищу» для размышления, то он запланирован напрасно. Главная цель контроля — не исправление, а предотвращение ошибок, что обходится гораздо дешевле. Поэтому контроль представляет собой неотъемлемую часть стратегического планирования.

Эффективный контроль увязывается не только с процессом планирования, но и со всеми изменениями, происходящими в структуре и системе управления, т.е. контроль должен быть гибким.

Система контроля должна быть экономичной, чтобы выгоды, приносимые контролем, превышали затраты на его проведение. В этой связи необходимо широко использовать эффективные средства контроля.

Эффективный контроль требует индивидуализированности, нацеленной на конкретные процессы, результаты, людей с учетом их личных качеств, должностного положения. Ориентированность

на человеческий фактор требует от контроля не только объективности, но и доброжелательности, создающей нормальный морально-психологический климат. Чрезмерный контроль над людьми, тем более из недоверия, следует избегать. Иногда нужно, как говорят, «отпустить поводья», максимально расширить полномочия людей в процессе выполнения своих обязанностей и проверять лишь самое важное — результаты.

С другой стороны, продолжительное отсутствие контроля также является неблагоприятным признаком, свидетельствующим о безразличном отношении руководства к людям, делам организации или подразделения, что неминуемо вызывает обратную реакцию.

Возложение на конкретное лицо или группы лиц функций контроля требует от них не только формального положения в служебной иерархии, но и личных качеств, склонностей, отношения к ним коллег и подчиненных.

7.2. ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

В практике используют три вида управленческого контроля: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный контроль (контроль по правилу рецептурных книг) по своему содержанию относится к организационному контролю, в задачу которого входит проверка готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления к работе.

Управленческая система проверяется на соответствие существующей структуре организации, на качество принятых решений, подготовленных документов, степень ознакомления с ними исполнителей и усвоения ими стоящих задач. Контроль за персоналом призван определить готовность его к решению предусмотренных задач, понимание людьми целей своей деятельности, знание прав и обязанностей, норм выработки, условий поощрения. Предварительный контроль затрагивает состояние материальных и финансовых ресурсов организации или соответствующего подразделения, их наличия, соответствие потребностям по структуре и количеству, гарантированность поставок и пр.

Текущий контроль воплощается в формах стратегической и оперативной. *Стратегический* выявляет эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей как по количественным, так и по качественным показателям. Он сводится к сбору, обработке и оценке информации о произво-

дительности труда, внедрении и использовании достижений НТР, новых методах работы и др.

Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности соблюдение технологического процесса и графика работы, загрузку оборудования, наличие запасов, незавершенного производства и готовой продукции, уровень затрат, расходование денежных средств и т.д.

Итоговый контроль связан с оценкой выполнения организацией планов и составления новых, он предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но и сильных и слабых ее сторон.

7.3. ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Контроль делится на внешний и внутренний. **Внешний** контроль осуществляется руководством или специальными сотрудниками. В рамках **внутреннего** контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и по мере необходимости вносят корректировки в свою деятельность.

Смысл внешнего контроля основывается на том непреложном факте, что сотрудники, по крайней мере формально, лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними осуществляется контроль. Психологи считают, что одна из наиболее очевидных причин для этого состоит в том, что по результатам контроля происходит оценка сотрудников и связанные с этим поощрения или наказания, продвижение по службе или понижение. Наличие контроля означает, что руководство придает большое значение этой сфере, и поэтому целесообразно проявить усердие, чтобы выделиться на фоне остальных или прославиться, т.е. причина — честолюбие.

Успех внешнего контроля зависит от ряда обстоятельств. Во-первых, необходимо предусмотреть защиту от обмана. С этой целью необходимо наличие четких нормативов работы. Во-вторых, цели, которые ставятся перед людьми в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными. И в-третьих, по итогам внешнего контроля должно следовать поощрение, а если необходимо, то и наказание.

Для обеспечения этих условий необходимо, чтобы система внешнего контроля была тотальной. Однако это требует больших материальных и трудовых затрат, что становится непосильно даже для крупных организаций.

Выход из сложившейся ситуации лежит во внедрении, где это можно, практики внутреннего контроля и самоконтроля. В этих условиях исполнители трудятся легче и свободнее, принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и сами контролируют их реализацию.

Внутренний и внешний контроль применяются в определенной пропорции, которая зависит от ряда обстоятельств:

- стиля управления организации (при авторитарном преобладает внешний, при демократическом — самоконтроль);
- возможности получения надежной оценки результатов деятельности работников (при наличии такой возможности — внешний контроль, при отсутствии — внутренний);
- характера подчиненных (для недобросовестных — внешний, для добросовестных — внутренний);
- микроклимата в коллективе (при благоприятном — внутренний, при неблагоприятном — внешний);
- принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (при индивидуальных — внешний контроль, при коллективных — внутренний).

7.4. УПРАВЛЕНИЕ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ

Управление по отклонениям получило на западных фирмах довольно широкое распространение. Суть его состоит в том, что все цели, стоящие перед организацией и ее подразделениями, отраженные в планах или существующие самостоятельно, формализуются в систему нормативов, отклонения от которых, выявленные в результате контроля, служат основой для принятия решений. Возникающие отклонения могут быть разными по масштабам и последствиям. Незначительные отклонения могут исправляться самостоятельно, не ставя в известность руководство, существенные отклонения создают опасность для функционирования и развития организации или подразделения и поэтому руководству необходимо принимать соответствующие меры. Эти меры определяются после классификации отклонений по качественным и количественным параметрам, срокам, причинам возникновения, степени опасности с определением критических значений.

Управление по отклонениям используется для обучения подчиненных, расширения их кругозора, овладения новыми направлениями деятельности, подготовки к занятию более высоких должностей в будущем.

Однако управление по отклонениям имеет и негативные стороны, а именно оно культивирует формализованный подход к делу, оценке ситуации и принятию решений. Внедрение управления по отклонениям требует создания специальной системы учета отклонений и оповещения о них руководителей. Это ведет к дальнейшей бюрократизации управленческого процесса, усыпляет бдительность, особенно в отношении незначительных на первый взгляд отклонений, которые в будущем могут иметь неблагоприятные последствия.

Контрольные вопросы

1. С чего следует начинать при разработке системы контроля?
2. Какая последовательность технологии контроля известна в мировой практике?
3. Какие задачи должен решать контроль в системе управления и какие принципы следует заложить в его систему?
4. Какие объекты следует подвергать стандартизации при разработке системы контроля?
5. Что конкретно можно спланировать в предварительном, текущем и итоговом контроле и что повлияет на оптимальность соотношения в использовании внутреннего и внешнего контроля?
6. Охарактеризуйте возможность использования управления по отклонениям. Почему незначительные отклонения чаще всего являются причиной кризисных явлений на фирме?

Литература

1. Бондарь Н.П. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. — СПб.: Бизнес-Пресса, 1999.
2. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Казанцев А.К. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса. — М.: ИНФРА-М, 1999.
5. Лафт Дж. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. — М.: Русская деловая литература.
6. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.

Глава 8

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ

8.1. ВИДЫ ПОЛНОМОЧИЙ

В современных условиях никто не в состоянии единолично руководить организацией и решать все возникающие проблемы, даже те, которые непосредственно входят в круг служебных обязанностей. Во-первых, есть физиологические ограничения отдельного человека, во-вторых, отдельные функции и проблемы настолько специфичны, что требуют использования знаний и опыта многих людей. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, руководитель делегирует решение других проблем, а также необходимые для этого права и ответственность подчиненным, обладающим знаниями, опытом, заинтересованностью в управлении. Таким образом, происходит расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между субъектами управления и наделяния их соответствующими полномочиями.

Полномочия — это совокупность официально представленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения и отдавать распоряжения в интересах предприятия.

По сути, полномочия являются ограниченным правом должностного лица на использование ресурсов и командование людьми. Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является **делегирование**.

В теории управления делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Но это не означает, что ответственность, так же как и полномочия, может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. На рабочем столе одного из президентов США Г.С. Трумэна была на-

несена гениальная фраза: «Больше ответственность сваливать не на кого».

В каждом звене управленческой структуры важным условием ее функционирования является **соответствие полномочий и ответственности**. Превышение полномочий над ответственностью может привести к административному произволу, а обратная ситуация — к параличу управленческой деятельности.

Нельзя путать полномочия и власть. **Власть** представляет собой реальную способность влиять на ситуацию. Поэтому можно иметь власть, не обладая полномочиями, и, наоборот, иметь полномочия, не обладая властью. Другими словами, полномочия определяют лицу, занимающему должность, то, что он имеет право делать, а власть определяет, что он действительно может делать.

Полномочия делегируются должности, а не субъекту, который занимает ее в данный момент. Как говорят, «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда субъект меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой, т.е. делегирование невозможно, пока на должности нет человека, и поэтому обычно говорят о делегировании полномочий субъекту.

В структуре управления полномочия подразделяются на линейные и штабные.

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия представляют руководителю узаконенную власть и право принимать определенные решения без согласования с другими руководителями. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации.

Штабные полномочия делегируются аппаратно-штабной деятельности, которая нацелена на обслуживание (разгрузку) руководителей и помощь в выполнении ими функций.

Каждый элемент управленческой структуры является носителем управленческих полномочий, которые бывают следующих видов: *распорядительные, рекомендательные, координационные, согласительные, контрольно-отчетные*.

Распорядительные полномочия дают его обладателям право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Они бывают линейные, предписывающие распоряжение по иерархической цепочке управленческой структуры, и функциональные, осуществляемые в условиях косвенных связей и предписывающие, как действовать, чтобы достичь цели.

Рекомендательные полномочия носят характер предложений, советов, рекомендаций. Эти полномочия могут быть предписаны референтам, консультантам и другим субъектам организационной структуры управления.

Координационные полномочия. Организационная структура базируется на разделении работы по отдельным функциям и частям. Соответствующие подразделения и отделы тем или иным образом связаны между собой для решения общих целей. Процесс такого взаимодействия называют координацией, которая в значительной степени позволяет путем согласованных действий обеспечить достижение поставленных целей. Следовательно, координация — это один из элементов реализации управленческих полномочий через процесс принятия решений.

Необходимость в координации возникает и внутри любого подразделения. Если координация между подразделениями является прерогативой менеджеров высшего звена, то координация внутри подразделений соотносится с полномочиями их руководителей. Хорошо скоординированное предприятие достигает высокой степени сотрудничества как между подразделениями, так и внутри их с высокой общей культурой, позволяющей преодолевать противоречия и возникающие трудности. Тем не менее проблемы в координации постоянно возникают, и следствием их являются следующие причины:

Различия в функциональном подходе. Например, в отделе сбыта цели наилучшим образом достигаются при помощи увеличения числа модификаций продукции, в бухгалтерии — посредством контроля за уровнем издержек, в отделе кадров — за счет профессионального подбора и подготовки кадров. Вследствие того, что каждое подразделение имеет свою специальную и ограниченную точку зрения, неизбежно возникают сложности в их координации.

Различия в сроках выполнения работы. Одни подразделения стремятся выполнить работу быстро (например, эксплуатационные), другие, например исследовательские, работают над проблемой долгие годы, т.е. такого рода различия тоже трудно согласовать.

Различия в стиле руководства. В одних отделах принят авторитарный стиль управления, в других — более демократичный. Это приводит к нарушению коммуникаций и консультаций между подразделениями, антагонизму, нарушающему совместную работу.

Различия в сроках контроля служащих. Возникают из-за различия в характере решаемых задач и также влияют на проблемы их интеграции.

Устаревание структуры. Происходит в связи с изменениями в отдельных ее элементах, что приводит к снижению управленческой координации.

Основным способом достижения координации является **организационная структура**. Эта иерархия создается для обеспечения того, чтобы в ключевых вопросах, где работа смежных подразделений нуждается в интеграции, существовал определенный уровень координации. При этом создаются **системы коммуникации** между управленцами и исполнителями, чьи совместные усилия необходимы для достижения конкретных целей. Часто они формируются в неофициальном порядке и активизируются в случае необходимости.

Типичным средством достижения координации являются *комитеты, рабочие группы и заседания*, которые иногда принимают постоянно действующую форму. В отдельных случаях назначаются *специальные служащие* для поддержания связей и осуществления задач, требующих совместных действий нескольких подразделений.

Для согласования сроков межотраслевых обязательств по введению конкретных изменений могут назначаться *проектные группы*.

Согласительные полномочия состоят в том, что его обладатель в обязательном порядке высказывает свое мнение (в пределах полномочий) о принимаемом решении. Эти полномочия могут нести предостерегающий или блокирующий характер. Первым располагает тот, кто проверяет решение на соответствие с известными нормами (например, юрист). Вторым — тот, без согласия которого не может быть принято решение (например, главный бухгалтер).

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей и направлять полученные результаты в вышестоящие инстанции.

8.2. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ

Чаще всего делегирование или распределение управленческих полномочий строится на основе **единоначалия**, т.е. передачи полномочий из рук в руки только непосредственного руководителя, взятой из истории средних веков (вассал моего вассала — не мой вассал).

Эти принципы были разработаны в 1920-х гг. отечественным ученым П.М. Керженцевым и получили широкое распространение

на Западе под названием «**делегирование организационных полномочий и ответственности**».

Делегирование полномочий реализуется не только на официальной, но и на большей частью полуофициальной и даже неофициальной основе и предполагает наличие взаимного доверия между руководителем и подчиненными. Общий подход в делегировании полномочий состоит в том, что делегировать полномочия нужно всегда максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низких ступенях управления, где на практике реализуются принимаемые решения.

Чаще всего полномочия делегируются непосредственным подчиненным, а теми уже по согласованию с руководителем — дальше. Подчиненным делегирование полномочий позволяет максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности и приобрести новые, поднять свой престиж для дальнейшего продвижения по служебной лестнице и просто получить удовлетворение от работы.

Однако, несмотря на это, и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Некоторые руководители не верят в способности подчиненных, боятся нести ответственность за их возможные неудачи или просто не хотят расставаться с любимым делом. Некоторые руководители боятся подчиненных, а поэтому не рискуют передавать им часть своих полномочий.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от дополнительных полномочий по таким причинам, как нежелание самостоятельно работать, некомпетентность, отсутствие веры в себя и страх ответственности, перегрузка и др. Эффективность процесса делегирования полномочий во многом определяется разумным сочетанием интересов организации (подразделения), руководителя и исполнителя.

Делегирование полномочий происходит сверху вниз, и это является основой формирования структуры управления. На рис. 8.1 показан фрагмент структуры управления, согласно которой первое лицо (1) делегирует часть своих полномочий субъектам управления, расположенным ниже (2,а и 2,б), оставляя за собой роль координатора их работы (**координация по вертикали**), а также выполнение других обязанностей в соответствии с персональными полномочиями. Между этими двумя субъектами управления нет формализованной структурной связи, однако в рамках решаемых задач их полномочия могут пересекаться, и это поле пересечений

дает им право на неформальную координацию (на рисунке пунктирные линии) своих действий на горизонтальном уровне (**координация по горизонтали**). Далее субъекты управления (2,а, 2,б) передают часть своих полномочий ниже (3,а, 3,б), и принципы управления повторяются.

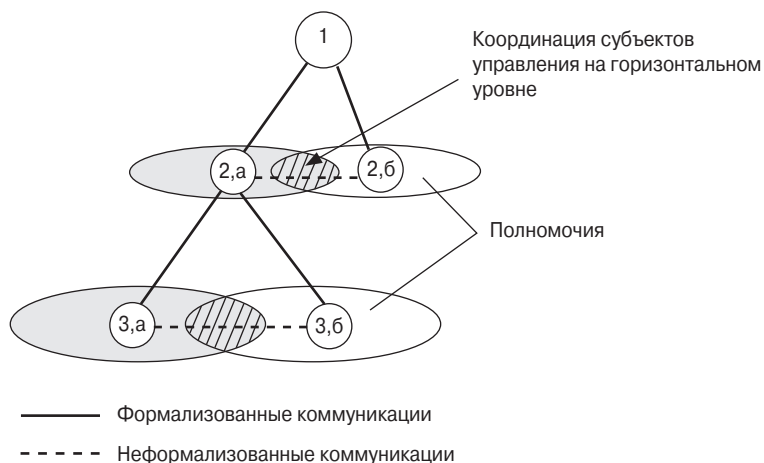


Рис. 8.1. Фрагмент структуры управления

Полномочия «первых лиц» управления дают им право для координации работы всех нижестоящих подразделений путем проведения соответствующих совещаний. Так в совокупности решаются вопросы, связанные с распределением полномочий между субъектами управления и координацией их работы в структуре управления организации.

Масштабы полномочий, концентрируемые на том или ином уровне, определяются сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем. Чем их больше, тем значительнее должны быть полномочия соответствующего уровня. В обратном направлении на масштаб полномочий оказывает влияние уровень производства.

Масштаб полномочий обратно пропорционален развитости системы коммуникаций и прямо пропорционален квалификации, образованию и опыту руководителей и исполнителей, важности решаемых проблем и морально-психологическому климату в организации.

При распределении полномочий необходимо руководствоваться следующим:

- полномочия должны отдаваться исполнителю только одним руководителем;
- полномочия должны быть достаточными для достижения поставленной цели;
- полномочия должны быть четкими и увязаны с полномочиями тех, с кем придется сотрудничать;
- в рамках полномочий исполнители самостоятельно решают проблемы, несут ответственность за свою деятельность и результаты.

Если ответственность концентрируется на верхних уровнях, то имеет место централизация, если на нижних — децентрализация.

Термин «**децентрализация**» имеет три основных значения:

- вертикальная децентрализация — рассредоточение официальной власти вниз по цепочке линейных полномочий;
- горизонтальная децентрализация — влияние на процесс принятия решений аналитиков, специалистов;
- физическое рассредоточение различных служб организации.

К *основным факторам, способствующим децентрализации*, относятся следующие:

- большие размеры предприятия;
- территориальная рассредоточенность подразделений предприятия, потребителей производимой им продукции или оказываемых услуг.

Основными факторами, препятствующими децентрализации, являются:

- • единство политики предприятия в вопросах установления цен, форм кредита и поставок, ведении стандартизированной отчетности;
- • отсутствие руководителей, желающих и способных осуществлять передаваемые полномочия;
- • неблагоприятная конъюнктура.

Централизация и децентрализация могут развиваться как вглубь, так ивширь. В первом случае на управленца падает более детальная и более обстоятельная проработка, во втором — возрастает число подконтрольных проблем. Степень централизации определяется размерами фирмы. Чем крупнее фирма, тем сложнее координировать деятельность внутри ее, и здесь возникают преимущества горизонтальных связей, т.е. трансформация вертикаль-

ной управленческой пирамиды в плоские структуры. В этом направлении развиваются сегодня крупные транснациональные компании.

Еще один подход к децентрализации заключается в делегировании полномочий целому подразделению, с одновременным предоставлением ему финансовой ответственности и частичной самостоятельности, вплоть до выделения его как юридического лица. Такие структурные изменения, с формированием так называемых центров финансовой ответственности (ЦФО), значительно повышают эффективность работы, но могут сопровождаться размыванием целей и частичной потерей суверенитета организации. При этом чем большие полномочия предоставляются подразделению, тем больше организация теряет суверенитет по отношению к этому подразделению. В этих структурных преобразованиях возможен отрыв подразделения от организации и образование нового юридического лица. Происходящее можно сравнить с эффектом удержания птички в руке. Чем меньше сжимают птичку в руке, тем легче ей дышать, но, если разжимать руку, возникнет опасность того, что птичка улетит.

Излишняя децентрализация управления особенно внутри одного предприятия приводит к игнорированию интересов отдельных подразделений и организации в целом. Поскольку децентрализация не может происходить бесконечно без разрушения предприятия, то на каком-то этапе по закону самосохранения она сменяется обратным процессом — централизацией. Однако излишняя централизация ведет к потере информированности. Таким образом, выбор оптимума представляет собой «маятниковые колебания», придающие системе управления устойчивость (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Концентрация полномочий

Как отмечалось выше, вопросы координации неразрывно связаны с полномочиями субъектов управления. Реализация же полномочий протекает путем принятия решений.

Контрольные вопросы

1. Каким образом происходят расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между субъектами управления и наделение их соответствующими полномочиями?
2. На какие виды в структуре управления подразделяются полномочия? От чего в основном зависит эффективность процесса делегирования полномочий?
3. Может ли быть делегирована ответственность и к чему может привести несоответствие полномочий с ответственностью? Опишите основные факторы, способствующие и препятствующие децентрализации.
4. Какими принципами необходимо руководствоваться при делегировании полномочий и к чему может привести излишняя централизация или децентрализация?

Литература

1. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1997.
3. Максимцов М.М., Игнатъева А.В. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.
4. Пашигорева Г.И., Савченко О.С. Системы управленческого учета и анализа. — СПб.: Питер, 2002.
5. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.

Глава 9

МОДЕЛИРОВАНИЕ СИТУАЦИЙ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Процессы принятия управленческих решений связаны с полномочиями, делегированными менеджеру, и занимают центральное место в его управленческой деятельности.

Как и при решении большинства управленческих проблем, при принятии решений используют различные области научного знания: математики и философии, психологии и социологии, экономики, юриспруденции и других наук.

Важнейшее место в области принятия решений отводится разработке вариантов действий в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры, риска, конкурентной борьбы и др. Однако не меньшее значение имеют и стадия осуществления решений, оценка их фактической эффективности, поскольку именно от нее зависит результативность управления в целом. Кроме того, сегодня невозможно не учитывать психологические аспекты принятия решений, существенно влияющие на их результаты.

9.1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Принятие решений — составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления.

Процесс управления можно представить в виде последовательности следующих действий:

- постановка целей и выявления проблем;
- разработка и принятие решений;
- организация и контроль выполнения решения.

Оценка степени достижения поставленной цели совместно с новой информацией о состоянии внутренней и внешней среды служит источником выявления новых проблем и принятия новых решений. В ходе *итерационного процесса* постоянно возобновляется управленческий цикл в принятии решений.

Если смысл управленческой деятельности состоит в обеспечении достижения организацией поставленных целей, то содержание управления заключается в выработке определенных мер, направленных на реализацию этих целей, а это достигается только в форме принятия и осуществления решений.

Синтезируя различные компоненты: экономический, информационный, логический, психологический, организационный, математический, правовой, технический и другой, управленческое решение выступает способом постоянного воздействия управляющей подсистемы (субъекта) на управляемую (объект). Это постоянное связующее звено между двумя подсистемами, без которого предприятие как система функционировать не может. Данное обстоятельство подчеркивает определяющее место управленческого решения в процессе управления. С позиции общей теории принятия решений, разработанной на основе математических методов и формальной логики, **принятие решений** — это осмысленный выбор из множества альтернатив наиболее предпочтительной.

Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и отдельных социальных групп, поскольку любому поступку индивида или действию коллектива предшествует предварительно принятое решение.

Для управленческих решений характерны следующие особенности:

- *Цели решения.* Субъект управления принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, хотя они оказывают определенное влияние, а в целях решения проблем организации.
- *Масштаб последствий.* Менеджер выбирает направление действий не только для себя или подразделения, но и для организации в целом, и, следовательно, его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Частный же выбор индивида сказывается прежде всего на его собственной жизни или на немногих близких ему людях.
- *Разделение труда.* В частной жизни человек, принимая решение, обычно сам его и выполняет. В организации существует разделение труда: одни работники (менеджеры) за-

няты выявлением и решением возникающих проблем путем принятия управленческих решений, а другие (исполнители — специалисты) их реализацией.

- *Профессионализм.* В частной жизни человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений — гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далек не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками, наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение — это осознанный выбор альтернативы, направленный на достижение целей организации, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции на основе объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии. Управленческое решение — комплексное явление, и для понимания его сущности необходимо рассмотреть его основные аспекты: организационный, психологический, правовой, информационный, экономический и социальный.

Организационный аспект проявляется в организации при реализации ряда функций управленческих решений, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей.

Особенность *психологического аспекта* заключается в том, что решение рассматривается прежде всего как логико-мыслительный акт, т.е. под управленческим решением понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления, направленная на разрешение проблемы.

В *правовом* аспекте главное внимание уделяется правовой стороне принятия решения, а именно его полномочности и соответствию правовым нормам и юридическим последствиям. Управленческое решение при этом рассматривается прежде всего как организационно-правовой акт, принятый и оформленный субъектом управления в установленном порядке.

Информационный аспект подчеркивает информационную природу принятия решений. Процесс принятия решения в этом случае рассматривается как процесс преобразования исходной информа-

ции в информацию управленческого решения, а само решение трактуется как обособленная информация, специально подобранная, проанализированная и переработанная соответствующим субъектом управления.

Экономический аспект предполагает, что решение строится на знании и использовании объективных экономических законов функционирования и развития, направленных на достижение максимальной экономической эффективности в деятельности организации.

Социальный аспект подразумевает, что не всякое экономически выгодное решение может дать положительный эффект в социальном плане. Поэтому при выборе окончательной альтернативы у руководителя должно присутствовать чувство ответственности за социальные последствия.

9.2. КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ

Организации функционируют в различных сферах, преследуют различные цели. Естественно, что в таких рамках принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. В табл. 9.1 предложена одна из классификаций управленческих решений.

Таблица 9.1

Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений	
Степень повторяемости проблемы	Традиционные	Специфические
Значимость цели	Стратегические	Тактические
Срок реализации	Долгосрочные	Краткосрочные
Сфера воздействия	Глобальные	Локальные
Прогнозируемые последствия	Обратимые	Необратимые
Характер используемой информации	Детерминированные	Вероятностные
Метод разработки решения	Формализованные	Неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные	Многокритериальные
Количество целей	Одноцелевые	Многоцелевые
Форма принятия решений	Единоличные	Коллегиальные или коллективные
Способ фиксации	Документированные	Недокументированные

Рассмотрим классификацию более подробно.

Степень повторяемости проблемы. В зависимости от степени повторяемости проблемы можно выделить традиционные решения, неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления, и специфические — нестандартные решения. В первом случае необходимо лишь произвести выбор из уже имеющихся альтернатив, во втором — поиск решений связан с генерацией новых альтернатив.

Значимость цели. Принятие решения может преследовать собственную — самостоятельную тактическую цель или же быть средством в достижении стратегических целей более высокого порядка.

Срок реализации. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок (несколько часов, дней или месяцев) — решение будет краткосрочным. Для долгосрочных решений результаты осуществления могут быть удалены на несколько лет.

Сфера воздействия. Результат решения может сказаться на каком-либо сотруднике, одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать локальным. Решение, принятое с целью повлиять на работу организации в целом, будет глобальным.

Прогнозируемые последствия. Большинство управленческих решений в процессе их реализации, так или иначе, поддаются корректировке с целью устранения каких-либо отклонений или учета новых факторов, т.е. являются корректируемыми. Однако имеются решения, последствия которых необратимы. Такие решения требуют особого внимания и осторожности при их принятии.

Характер используемой информации. В зависимости от полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определенности) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределенности). Эти условия играют чрезвычайно важную роль при принятии решений.

Детерминированные решения — это те, при которых руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, что позволяет ему точно знать результат каждого из альтернативных вариантов выбора. То есть вероятность наступления результата близка к единице.

Однако лишь немногие решения принимаются в условиях определенности. Большинство управленческих решений являются *вероятностными*. Это решения, принимаемые в условиях неопределенности, а следовательно, риска. Вероятность определяется в этом

случае как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. Вероятность можно определить математическими методами на основе статистического анализа опытных данных. Такая вероятность, рассчитанная на основе информации и позволяющая сделать статистически достоверный прогноз, называется объективной.

В ряде случаев организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности возможных событий. Сталкиваясь с неопределенностью, управляющий может попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему с целью уменьшить ее новизну и сложность. В тех случаях, когда не хватает времени и/или средств на сбор дополнительной информации, менеджеру приходится полагаться на свой опыт и интуицию.

Для стратегического и тактического управления принимаются *рациональные решения*, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации. Недостатком такого подхода являются большие затраты труда и времени. Кроме того, результат полностью зависит от достоверности информации, положенной в основу расчетов.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения — это те, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи и, как правило, не утруждают себя их проверкой, уточнением и оценкой. Поэтому решения могут быть недостаточно обоснованными, т.е. принимаемыми «с наскока».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях можно не обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Метод разработки решения. Некоторые решения, как правило типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определенной последовательности действий, алгоритму.

Формализация принятия решений повышает эффективность управления, поскольку снижает вероятность ошибки и экономит время. Поэтому целесообразно формализовать решения для определенных, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

Однако в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют способности, талант и личная инициатива менеджеров.

На практике же большинство решений занимают промежуточное положение между этими двумя крайними ситуациями.

Формализованные методы разработки управленческих решений

Важнейшим признаком является в данном случае степень формализации организационных задач и проблем. По этому признаку методы выработки и принятия решений делятся на следующие группы:

1. Формализация содержания организационной задачи и ее решение средствами *математики и формальной логики*. Прежде всего математические методы позволяют решать производственные задачи и проблемы, поддающиеся полной формализации, т.е. полному описанию взаимосвязей и взаимозависимостей их факторов, условий и результатов. Сюда входят: методы множественной корреляции, линейного, нелинейного и динамического программирования, исследования операций, статистические модели, «дерево решений» и др. На основе этих моделей можно решать такие производственные задачи, как определение объема и структуры выпускаемой продукции при данных ресурсах производства, распределение маршрутов поставки продукции или внутривозовского транспорта, раскрой материала и др.

2. *Формализация на эвристической основе, использующая интуитивно-логические заключения.* Эти методы применяются для решения производственных задач и проблем, которые не поддаются полной формализации. Здесь используются в основном неформальные умозаключения.

Методы этой группы в последние десятилетия получили значительное развитие. Они опираются не столько на фактические взаимосвязи факторов, условий и результатов, сколько на аналитические способности индивидуума, на его опыт и знания.

При моделировании реальных процессов, протекающих на предприятии, из всей совокупности моделей, используемых в управлении производством, чаще всего применяются экономико-математические модели. Сущность экономико-математического моделирования заключается в построении математических схем, адекватных реальным процессам. Оно предусматривает выполнение следующих этапов:

- постановка производственной задачи;
- разработка формализованной схемы;
- формализация производственной задачи в общем виде;
- численное представление модели.

Важнейшими элементами экономико-математической модели являются целевая функция и ограничения.

Целевая функция — это логическая модель процесса, в отношении которого вырабатывается решение.

Ограничение представляет собой набор условий, при которых протекает моделируемый процесс или функционирует моделируемый объект и которые необходимо учесть при выборе решения. Для однокритериальной производственной задачи один из допустимых вариантов решения, соответствующий экстремальному (максимальному или минимальному) значению целевой функции, является оптимальным. Для многокритериальных задач имеется целая «зона» оптимальных решений.

Специфика социально-экономических систем значительно ограничивает возможности такого подхода, так как центральное место в этой системе занимает человек с его динамичными социально-психологическими характеристиками. Общий недостаток существующих теорий моделирования заключается в том, что в настоящее время теоретические положения и рекомендации в основном еще не доведены до конкретных разработок, которые эффективно можно было бы применять для практического модели-

рования реально существующих социально-экономических систем и процессов управления.

Неформальные методы разработки управленческих решений

Среди неформальных или эвристических, т.е. основанных на опыте и интуиции, средств выработки управленческих решений распространение получили *методы экспертных оценок*. Эти методы целесообразно применять в тех случаях, когда проблема плохо поддается количественному анализу и не дает возможности моделирования, а также в сложных ситуациях, когда руководитель не обладает достаточной информацией и опытом, а цена ошибки велика.

Обычно экспертные методы используются для определения целей, разработки прогнозов и сценариев развития ситуации, генерации альтернатив и формирование рейтингов и оценочных систем.

В общем виде сущность экспертных методов принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Однако ответы экспертов используются не напрямую. Предварительно полученная от экспертов информация для минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора обрабатывается при помощи специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора решения. В зависимости от используемых процедур и способов организации и проведения экспертизы среди методов экспертных оценок различают следующие: метод комиссий, метод Дельфи, метод «мозгового штурма», метод сценариев.

Метод комиссий предполагает регулярные собрания экспертов для проведения групповых дискуссий по обсуждаемой проблеме и выработки в ходе таких дискуссий согласованного решения. Метод способствует созданию творческой обстановки в группе экспертов и разработке альтернатив решения. Однако метод комиссий обладает недостатками. Прежде всего это отсутствие анонимности, что может приводить к проявлениям конформизма среди экспертов или, наоборот, публичность высказываний может приводить к нежеланию некоторых экспертов отказаться от ранее высказанного мнения, даже если оно потом изменилось. Кроме того, активность экспертов не всегда связана с их компетентностью.

Сущность *метода Дельфи* заключается в приведении группы независимых специалистов-экспертов к единой оценке задачи и обоснованному варианту ее решения. Метод включает следующие этапы работ:

- индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования. При этом опрос одних экспертов был изолирован от опроса других во избежание взаимного влияния мнений авторитетов;
- сбор и обработка результатов индивидуального опроса, составление справки;
- информирование экспертов о результатах экспертизы — каждому эксперту сообщаются полученные в результате опроса варианты решения и обоснования каждого варианта без ссылок на их авторов;
- повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке, т.е. остается при своем мнении или соглашается с одним из вариантов, предложенных другими экспертами, либо предлагает новый вариант решения и его обоснование;
- после обработки результатов составляется новая справка, и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение, которое принимается в качестве решения данной проблемы.

Метод «мозгового штурма». Важнейшее условие выработки решения этим методом — четкая формулировка проблемы. Кратко, но достаточно полно характеризуется сложившееся состояние дел, определяются ограничения и формулируется основной вопрос. Затем на совещании специалистам сообщается формулировка проблемы. При выдвижении специалистами вариантов решения разрешается высказывать любые идеи, независимо от того, насколько они уместны и практически ценны в данный момент, при этом не допускаются критика и эмоциональная оценка выдвинутых другими специалистами предложений. Идеи и предложения, выдвинутые на совещании, тщательно обрабатываются, выявляется их логическая зависимость, и с учетом этого анализа выбирается решение.

Метод сценариев заключается в написании экспертами сценариев развития анализируемой ситуации с целью определения тенденции возможного развития и состояний, к которым она может прийти под влиянием тех или иных факторов, в том числе под воздействием тех или иных управленческих решений или при их отсутствии. Данный метод широко используется для разработки стратегических решений в различных сферах деятельности: политике, военном деле, экономике.

Количество критериев выбора. Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. Однако в практике менеджмента подавляющее большинство решений являются многокритериальными, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

Количество целей. По признаку количества целей выделяют: одноцелевые и многоцелевые решения.

Реальные экономико-управленческие решения по управлению производством, как правило, являются многоцелевыми. При принятии этих решений возникает проблема согласования противоречивых целей, что значительно усложняет процесс принятия решений.

Форма принятия решений. Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно *единоличным*. Однако сложные ситуации и проблемы требуют всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые решения называются *коллегиальными*. Углубление специализации управления приводит к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений. Необходимо также иметь в виду, что определенные решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных или даже коллективных. Так, например, определенные решения в акционерном обществе отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная и коллективная формы принятия решений, разумеется, снижают оперативность управления и размывают ответственность за его результаты, однако препятствуют грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышают обоснованность выбора.

Способ фиксации. По этому признаку управленческие решения могут быть разделены на фиксированные или документированные (т.е. оформленные в виде какого-либо документа — приказа, распоряжения, письма и т.п.), и не документированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляются документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

9.3. ПРИНЦИПЫ ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЙ

В процессе принятия и реализации решений работники аппарата управления должны руководствоваться основополагающими принципами.

Первый принцип обоснования решений — это **объективность**. Он требует рассматривать явления такими, какие они есть, принимать решения в интересах организации, без субъективизма и личной заинтересованности.

Второй принцип — **всесторонность** рассмотрения. Это позволяет глубоко изучить проблему, требующую принятия решения, путем движения от абстрактного к конкретному, от простейших отношений к сложным и глубинным, от явления к сущности. Принцип всесторонности требует при принятии управленческого решения наличия полной и достоверной информации о возникновении и развитии проблемной ситуации. Но получение информации связано с определенными затратами, поэтому при оценке информации необходимо сопоставлять затраты на ее получение с тем эффектом, который она может дать. Переоценка же информации может привести к исследованию несущественных подробностей, мелких фактов и увести от существа проблемы.

Третий принцип — **комплексный подход**, который означает, что желаемый результат выполнения решения должен касаться всех основных аспектов проблемной ситуации. В случае игнорирования данного требования принимаемое решение может быть односторонним и его реализация может привести к возникновению или углублению других противоречий, иногда даже более серьезных, чем решаемое.

Четвертый принцип — **системный подход**. Для обоснования решения этот принцип предполагает:

- рассмотрение проблем, возникающих в управлении организационно-экономическими объектами как комплекса взаимосвязанных, взаимодействующих и развивающихся частей и подсистем;
- рассмотрение любой проблемы как состоящей из отдельных подсистем и являющейся в свою очередь подсистемой системы более высокого уровня;
- четкое выделение цели принимаемого решения, механизма связи данной цели с целями функционирования системы, а также установление возможности измерения достижения поставленной цели или эффективности деятельности системы.

Таким образом, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше принципам, несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

9.4. ТЕХНОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Технология разработки и принятия управленческих решений представляет собой совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающихся из отдельных этапов, процедур, операций.

Специалистами по управлению предлагаются различные схемы процесса разработки решений, различающиеся между собой степенью детализации отдельных процедур и операций. Рекомендуемые последовательности действий могут включать до нескольких десятков операций и процедур, однако это не является догмой. В связи с большим разнообразием ситуаций и решений, сложности задачи, информационной определенности, срочности разработки, на практике руководители далеко не всегда придерживаются указанных действий. Рассмотрим упрощенную последовательность действий при разработке управленческого решения на примере схемы, содержащей только основные стадии.

Цель организации, как правило, достигается не единичным решением, а последовательностью выполнения связанных между собой отдельных этапов, каждое из которых постепенно приближает решение к достижению цели. Таким образом, решение — это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего циклическую структуру (рис. 9.1).

Рассмотрим содержание основных процедур процесса принятия управленческого решения.

Анализ ситуации. Для возникновения необходимости в управленческом решении нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы. Анализ ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реаль-

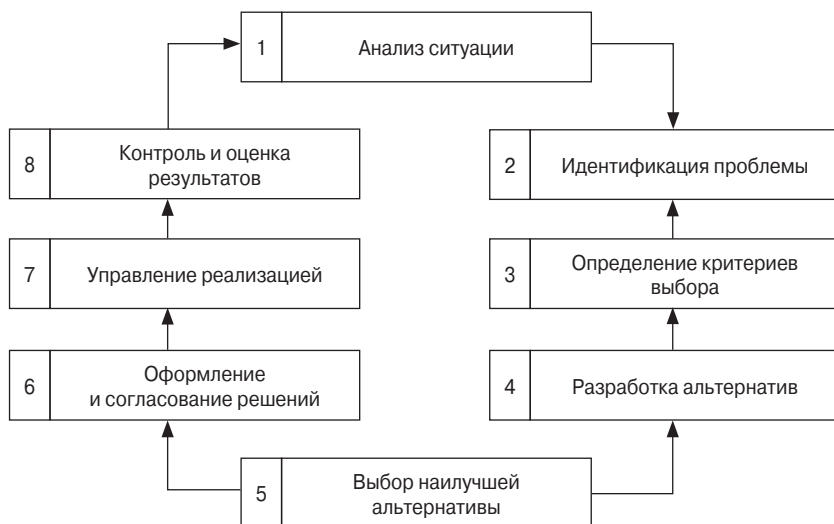


Рис. 9.1. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческого решения

ные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

Идентификация проблемы. Под проблемой обычно понимают расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта. В момент своего возникновения проблемы часто слабо структурированы, т.е. не содержат очевидных целей и путей их достижения. Внешние проявления проблемы позволяют определить ее только в общем виде, тогда как определение глубинных причин, вызвавших ее, требует серьезного анализа и изучения.

Кроме того, все элементы и работы в организации взаимосвязаны и решение какой-либо одной проблемы может вызвать появление других. Поэтому, принимая решение, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом дополнительных проблем было минимальным.

На этом этапе обычно применяются логический инструментарий с использованием различных методов (анализа, синтеза, сравнений, индукции, дедукции, аналогии, обобщения, абстрагирования) и интуиция разработчиков.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив, выбор наилучшей, а впоследствии — оценка степени достижения поставленной цели.

Желательно, чтобы критерий имел количественное выражение, наиболее полно отражал результаты решения, был простым и конкретным, например цена, производительность, эксплуатационные расходы, эргономичность и т.д. Однако часто приходится пользоваться и качественными критериями — например, качественный состав работников, авторитет руководителя, качество продукции.

Неверно выбранный критерий может привести к ошибочным выводам, к дезорганизации в работе, поэтому необходимо учитывать некоторые рекомендации:

- критерием может быть как один, так и несколько показателей. Однако частные критерии, выбранные для отдельных подсистем предприятия должны быть увязаны с общесистемными, отражающими интересы предприятия в целом;
- в качестве критериев могут быть не только величина значения показателей, но и границы, за пределами которых повышение эффективности либо несущественно, либо сопряжено со значительными трудностями;
- если количество критериев достаточно велико, их следует сгруппировать и из более важной группы выбрать основной.

Работа по выбору критерия также обычно проводится на уровне логических рассуждений и интуиции.

Разработка альтернатив. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и средств, поэтому обычно находят не оптимальный, а достаточно приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий отсеять заранее непригодные альтернативы.

При формировании набора вариантов необходимо учитывать опыт решения аналогичных задач в прошлом, однако не следует ограничиваться только этим в интересах поиска новых, более рациональных способов решения задач. Может оказаться полезным *коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.*

Из массы возможных, на уровне логики и интуиции, отбираются от трех до семи вариантов, в реальности выполнения которых нет сомнений. Большое количество вариантов решения существенно затрудняет расчеты по оценке их эффективности.

Выбор наилучшей альтернативы. На этом этапе сравнивают достоинства и недостатки каждой альтернативы и анализируют вероятные результаты их реализации. При сопоставлении вариантов решения используют критерии выбора, установленные на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Поскольку выбор осуществляется чаще всего на основе нескольких критериев, он носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому необходимо учитывать фактор риска, т.е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия *наилучшего решения*: им является *не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.*

Оформление и согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, когда подготовку и разработку решения выполняют одни работники организации, принимают или утверждают — другие, а выполняют — третьи. В таких условиях для того, чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п. Поэтому лучший способ согласования решения — привлечение работников к процессу его принятия. Разумеется, встречаются ситуации, когда это невозможно и менеджер вынужден принимать решение единолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, но надо помнить, что систематическое игнорирование мнения подчиненных ведет к авторитарному стилю руководства. Кроме того, действующими правилами может быть предусмотрено утверждение решения и у высшего руководителя или организации.

При оформлении решения не следует детально расписывать все работы. Оно должно определять только основные методы, определяющие получение конечного результата. Выбор методов выполнения работы для получения промежуточных результатов является прерогативой руководителей, обеспечивающих реализацию решения.

В оформленном решении должны быть установлены подразделения, работники и привлеченные организации, которые будут заниматься реализацией решения, а также сроки и ответственные по каждому блоку работ.

Управление реализацией. Для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано.

Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В программе желательно предусмотреть зоны контроля эффективности реализации решения. В ходе осуществления плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

Контроль и оценка результатов. После того как решение окончательно введено в действие, необходимо убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые планировалось получить.

Как уже говорилось, решение всегда носит временный характер. Основная задача контроля — своевременно выявлять снижение эффективности решения и необходимости в его корректировке или принятии нового решения. Кроме того, осуществление этого этапа является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений. Проблема контроля управленческих решений особенно актуальна для крупных бюрократических организаций. Без рационально организованной системы контроля исполнения решений они могут так и остаться «на бумаге» и не дать ожидаемого эффекта.

Проанализированная выше процедура разработки и принятия решения, которую можно охарактеризовать как нисходящую, «сверху вниз», характерна для так называемой западной модели

управления. Японская модель управления отличается по целому ряду характеристик от рассмотренной. Для нее характерно восходящее, «снизу вверх» движение идеи, которая обычно зарождается в нижнем или среднем звене управления, тщательно согласовывается со всеми заинтересованными подразделениями сначала на своем, затем на более высоких уровнях, и, наконец, утверждается высшим руководством.

К преимуществам японской модели управления можно отнести следующее:

- Поскольку используется групповой метод выработки решений, принимаемые решения более обоснованы и продуманы, тщательно обсуждены все аспекты решаемой проблемы. Форма организации процесса способствует применению коллегиальных методов анализа решений, которые повышают их качество и стимулируют появление новых альтернатив.
- Работа по согласованию и организации выполнения решения выполняется еще на предварительной стадии, что обеспечивает быструю и эффективную реализацию решений.

Однако такой процедуре присущи и недостатки. В частности, эта система затрудняет планирование, особенно стратегическое. Другой недостаток — излишне компромиссный характер принимаемых решений может препятствовать развитию организации. Кроме того, в условиях нестабильной среды, многоступенчатая система разработки не обеспечивает оперативность принятия решений.

9.5. РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ

9.5.1. Организация и контроль исполнения решений

При исследовании процессов принятия решений основное внимание, как правило, уделяется стадии разработки альтернатив решения и вопросам, связанным с нахождением оптимального варианта, однако практика управления свидетельствует, что именно реализация решений как наиболее сложный, трудоемкий и длительный этап является одновременно и самым слабым звеном в процессе управленческой деятельности.

Основными проблемами в этой области являются затягивание сроков и недостаточная эффективность реализованных решений.

Проблема организации осуществления решений заключается в необходимости координировать множество взаимосвязанных, одновременно выполняемых управленческих решений, находящихся на различных стадиях реализации. Стадию реализации управленческого решения можно представить в виде последовательности основных процедур, состоящих, в свою очередь, из решения более мелких задач:

1. *Разработка плана реализации решения:*
 - Определение комплекса необходимых работ.
 - Определение необходимого объема ресурсов.
 - Определение числа исполнителей.
 - Распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам, задачам и срокам.
2. *Управление реализацией решения:*
 - Проведение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями.
 - Личное распорядительство в ходе выполнения решений.
 - Оказание помощи исполнителям в случае возникновения трудностей.
3. *Контроль выполнения решения:*
 - Контроль за соблюдением основных характеристик реализуемого решения.
 - Контроль за соблюдением сроков реализации.
 - Контроль за состоянием проблемной ситуации.
 - Выявление причин отклонений в ходе реализации решения.
 - Внесение (в случае необходимости) изменений в программу реализации решения.
4. *Оценка результатов реализации:*
 - Периодическая оценка фактической эффективности решения.
 - Прогнозирование окончания срока эффективного действия решения.
 - Определение необходимости в корректировке действующего или принятии нового решения.
 - Накопление, систематизация опыта и разработка алгоритмов реализации стандартных решений.

Для более эффективного осуществления этапа организации и контроля выполнения решений целесообразно использовать сетевые и ленточные графики, диаграммы Ганнта, матричные расписания и т.д. В связи со сложностью и взаимосвязанностью решаемых

мых задач немалую помощь менеджеру на этом этапе могут оказать специально разрабатываемые компьютеризованные системы сопровождения управленческого процесса.

9.5.2. Оценка эффективности управленческих решений

Понятие эффективности управленческого решения (в отличие от его качества) не может быть рассмотрено изолированно от его реализации, поскольку эффективность управленческих решений обуславливается как качеством самих решений, так и качеством их осуществления.

Эффективность управленческих решений определяется действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, проявляющихся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений.

Принято считать, что основными из них являются:

- компетентность и опыт работы лиц, принимающих решения;
- степень информированности лиц, принимающих решения;
- уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
- удельный вес контролируемых решений;
- степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации;
- мотивация исполнителей;
- характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. Однако принятие многих важных решений требует не одно-, а многокритериальной оценки, так как в большинстве случаев эффект управленческого решения не может быть выражен единственным показателем.

В таких ситуациях одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является метод «затраты — прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат. При этом под прибылью понимается некоторая совокупность критериев, характеризующих то или иное решение, причем не обязательно

экономической природы. В качестве таких критериев могут быть использованы как объективные показатели (потоки платежей, рентабельность, срок окупаемости, объем производства), так и субъективные оценки (имидж фирмы, социальная значимость проекта и т.п.).

Таким образом, прибыль — составная величина, которая образуется сложением разнородных видов эффектов. Наиболее трудным при использовании данного метода является надежное определение коэффициентов, характеризующих степень вклада каждого из составляющих элементов. Но после того как эта проблема решена, задача значительно упрощается — вместо многокритериальной получается двухкритериальная задача выбора. Зная значения составной прибыли и требуемых затрат, можно для каждой альтернативы решения рассчитать их отношение, характеризующее значение прибыли на единицу затрат. Упорядочив альтернативы по убыванию значения отношения «затраты—прибыль», можно получить ранжирование проектов и по степени предпочтительности выбрать наиболее предпочтительный.

9.6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

9.6.1. Понятие и классификация рисков

Ведение дел в рыночных условиях неизбежно вызывает необходимость квалифицированно оценивать риски в процессе управления ресурсами и эффективно снижать или компенсировать их негативные последствия. Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе воздействия. Понятие «риск» также имеет многофакторную природу, раскрыть которую можно лишь во взаимосвязи с такими понятиями, как «неопределенность», «вероятность», «условия неопределенности», «условия риска».

Согласно математическим определениям неопределенность проявляется в тех случаях, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск имеет место, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из них известна. Отсюда следует, что риск есть неопределенность, которую можно

квалифицировать. Понятия риска и неопределенности, широко используемые в теории игр и динамическом программировании, нашли не менее широкое применение в экономике, политике, теории управления и менеджмента, в области права и страхования. Формирование рыночных отношений в России активизировало процесс исследования предпринимательского риска, в том числе инвестиционного, страхового и банковского. Вместе с тем проблема рисков остается малоисследованной, нет достаточно ясных понятий о сущности предпринимательского риска, его разновидностях, областях использования, средствах управления риском.

Риски и неопределенность выступают неотъемлемыми чертами хозяйственной деятельности и процессов управления. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Часто такая ситуация возникает, когда воздействующие на ситуацию факторы новы и о них нельзя получить достоверную информацию. Поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предусмотреть, особенно в быстроменяющихся условиях (к ним относятся наукоемкая и нововведенческая сферы, ценовая и рыночная конъюнктура). Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью, пытается получить дополнительную информацию при помощи экспертных методов, а чаще интуиции, определить вероятность достижения результата.

Понятие «определенность» связывается с условиями выработки и принятия управленческих решений, когда руководитель с достаточной для данной ситуации достоверностью знает потенциальный результат каждого из возможных вариантов развития событий. Например, если известна динамика изменения стоимости материала и рабочей силы, арендной платы, то можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и сделать прогноз цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается довольно редко.

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также выгоду и прибыль, получить которые возможно лишь при действиях, обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью.

В менеджменте понятие «риск» прежде всего связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий

риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности представляет собой цену риска, а величина успеха (дополнительной прибыли) — плату за риск. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности организации позволяют определить **природу риска как экономическую**.

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска:

- размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации;
- вероятность риска — степень свершения источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;
- уровень риска — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения, изменяющийся по величине от нулевого значения до 1, выше которого риск не оправдан;
- степень риска — качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;
- приемлемость риска — вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- правомерность риска — вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

Таким образом, **риск** — это потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения.

В кризисных условиях у предприятия велика вероятность оказаться банкротом, в связи с чем персоналу требуется умение в

риск-ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, с другой — действовать смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т.е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей, естественно, при решении проблем границ правомерности риска.

В практике имеют место случаи, когда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска. Это может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации. При принятии решения с максимальным результатом, но с высоким уровнем риска надо сопоставить ожидаемую экономическую выгоду и возможные потери в связи с рисковыми действиями. Если потери превышают выгоду, такое решение не оправдано. Очевидно, что в сложных ситуациях требуется использование совокупности критериев, при выборе которых важен комплексный подход, позволяющий оценить ситуацию с учетом разнонаправленных факторов. Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер в процессе управления.

В значительной степени данная проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

На схеме (рис. 9.2) отражены взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов, или источников риска, применительно к менеджменту производственно-хозяйственных организаций. Из внешних факторов следует отметить источники риска, связанные с кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, связанные с нарушением надежности или трудностями формирования новых отношений с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

В качестве внутренних признаков выделения риска выступают функциональные особенности рискованной деятельности — производственной, финансовой, маркетинговой и др. Важным признаком выделения рисков является и содержание риска как результата рискованной деятельности, главными из которых следует отметить: экономические, социальные, организационные, правовые, инновационные.

Среди последствий реализации результатов риск-решений наиболее распространены: экологические, социальные, политические, интеграционные, или факторы взаимодействия, свойственные ме-

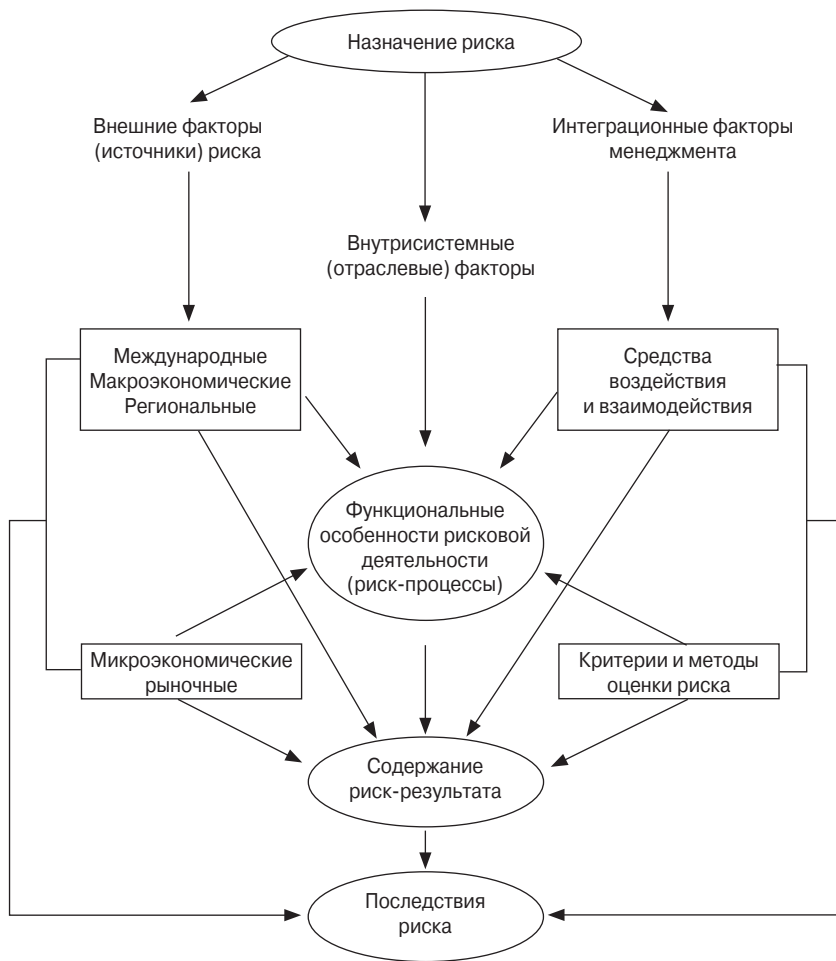


Рис. 9.2. Схема взаимодействия факторов риска

менеджменту, обеспечивают управление риском как процессом выявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации. При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления.

Значительная доля риска кроется и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например при проведении экспертизы, при исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени.

Рассмотренная логика формирования риска позволяет системно оценивать каждый вид риска, что чрезвычайно важно. На рис. 9.3 в укрупненном виде представлена классификация рисков по основным признакам.

Систематизация и детальное исследование рисков позволяют провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управлением посредством имитационного и других видов моделирования. Иначе говоря, классификация рисков служит основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей — система управления риском.

Как видно из рис. 9.3, в зависимости от возможного экономического результата решения риски можно разделить на две группы: чистые и спекулятивные.

Чистые риски означают возможность получения отрицательно-го результата (ущерб, убыток) или нулевого. К этой категории рисков относятся природные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков: производственные и торговые.

Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как отрицательного, так и положительного (выигрыш, прибыль) результата. К ним относится другая часть коммерческих рисков — финансовые риски.

Финансовые риски могут быть также классифицированы на риски, *связанные с покупательной способностью денег*, включающие инфляцию и дефляцию, валютные операции и риски ликвидности, а также *инвестиционные риски* — упущенной выгоды, снижения доходности (процентные и кредитные) и риски прямых финансовых потерь (биржевые, селективные и банкротства).

Оценка риска предполагает обоснование рисков и измерение возможного уровня и вероятности потерь.

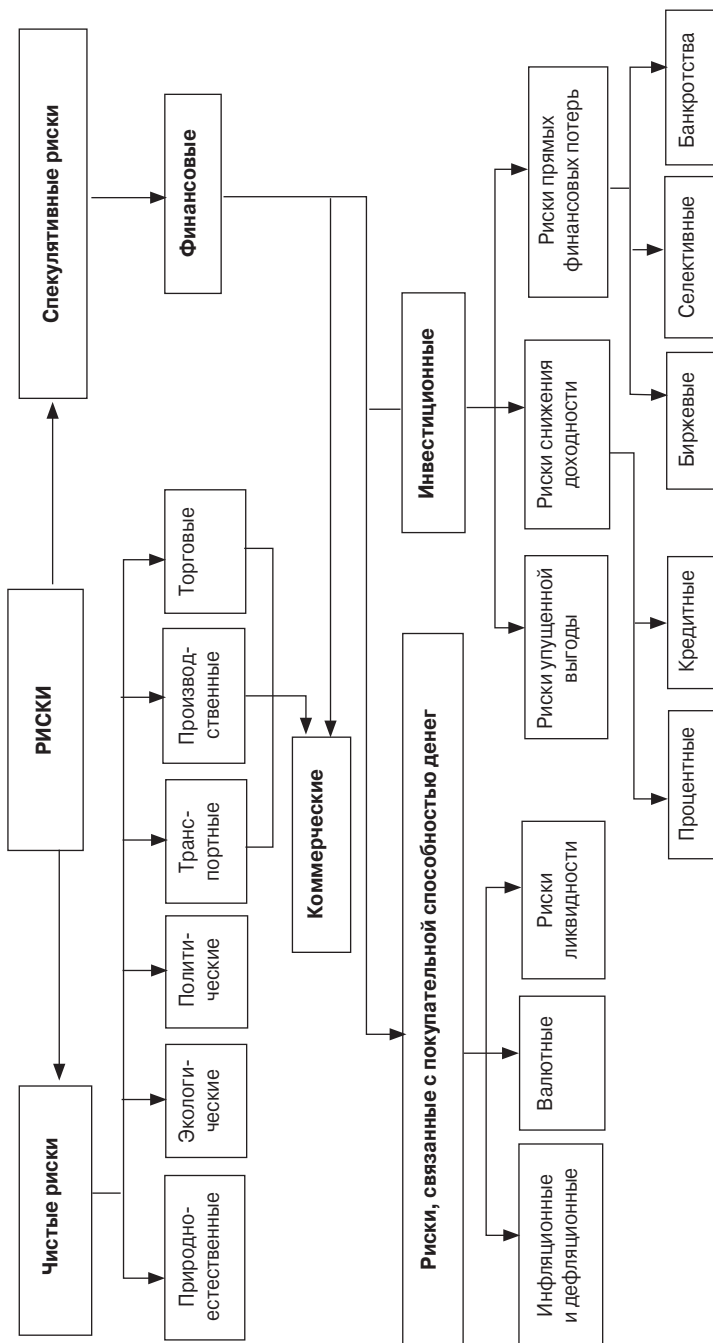


Рис. 9.3. Классификация рисков

9.6.2. Обоснование рисков в процессе управления

Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось, являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Напомним, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, которая затем преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни. На схеме (рис. 9.4) приведены функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском. Левая сторона схемы (по вертикали) отражает стадии процесса выработки и реализации рискованных решений.

Информационный анализ содержит работы по мониторингу внешней и внутренней среды, по выявлению новых источников риска и корректировке известных факторов, проявление которых зависит от изменяющихся условий. Диагностика ситуации определяется спецификой решаемой задачи, основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуиция).



Рис. 9.4. Схема управления риском в процессе выработки и реализации риск-решения

Разработка вариантов риск-решений как стадия процесса управления характерна тем, что для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам

риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

Принятие решения содержит комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска. Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском. Организация и реализация включает виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой определяются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнения, задержек и т.п.), что требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера — главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

Правая сторона схемы содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском.

Стратегия управления — политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям. Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат — издержек, изменения цен, инфляции и т.п. Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском. На схеме показана лишь логика их использования, тогда как на практике осуществляется их комплексное применение.

Оценка эффективности включает определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском. Как видим, оценка риска выступает частью оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском.

Мерой защиты и мерой компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов выступает страхование. Страхование имущества защищает владельца от риска гибели и порчи матери-

альных ценностей. Страхование коммерческих рисков включает: риски арендной платы, предоплаты, задержки платежей и неплатежей; риски учредителей; риски несвоевременной отгрузки товаров и недопоставки. Следует отметить, что развитие рынка страховых услуг в России значительно отстает от потребностей экономики и общества.

9.6.3. Измерение величины риска (степени риска)

Величина риска (степени риска) измеряется двумя критериями: среднеожидаемым значением и колеблемостью (изменчивостью) возможного результата.

Среднеожидаемое значение — это то значение величины события, которое связано с неопределенной ситуацией. Оно является *средневзвешенным* для всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения, оно измеряет средний результат.

Колеблемость возможного результата представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от средней величины.

Для этого на практике обычно применяют два близко связанных критерия: дисперсия и среднеквадратическое отклонение.

1. Дисперсия представляет собой *средневзвешенное из квадратов отклонений* действительных результатов от средних ожидаемых:

$$O^2 = \frac{\Sigma(x - \bar{x})^2 n}{\Sigma n},$$

где x — ожидаемое значение для каждого случая наблюдения; \bar{x} — среднеожидаемое значение; n — число случаев наблюдения (частота).

2. Среднеквадратическое отклонение:

$$O = \sqrt{\frac{\Sigma(x - \bar{x})^2 n}{\Sigma n}}.$$

Среднеквадратическое отклонение указывается в тех же единицах, в каких измеряется варьирующий признак.

Для анализа обычно используют *коэффициент вариации* — отношение среднеквадратического отклонения к среднеожидаемому значению, он показывает *степень отклонения полученных значений*:

$$V = \frac{\pm O}{\bar{x}} \cdot 100\%.$$

Коэффициент вариации — относительная величина. Поэтому на его размер не оказывают влияние абсолютные значения изучаемого показателя. С его помощью можно сравнивать даже колеблемость признаков, выраженных в разных единицах измерения, например от 0 до 100%.

Чем больше коэффициент, тем сильнее колеблемость; чем ниже коэффициент, тем меньше размер относительного риска. Установлена следующая качественная оценка различных значений коэффициента вариации:

- до 10% — слабая колеблемость;
- 10—25% — умеренная колеблемость;
- свыше 25% — высокая колеблемость.

Существует также несколько *упрощенный метод определения степени риска*.

Количественно риск инвестора характеризуется оценкой вероятной величины максимального и минимального доходов. При этом чем больше диапазон между этими величинами при равной их вероятности, тем выше степень риска. Тогда для расчета дисперсии среднеквадратического отклонения используется следующая формула:

$$O^2 = P_{\max} (x_{\max} - \bar{x})^2 + P_{\min} (\bar{x} - x_{\min})^2,$$

где P_{\max} — вероятность получения максимального дохода (прибыли, рентабельности); P_{\min} — вероятность получения минимального дохода (прибыли, рентабельности); x_{\max} — максимальная величина дохода (прибыли, рентабельности); x_{\min} — минимальная величина дохода (прибыли, рентабельности); \bar{x} — среднее ожидаемое значение; O — среднеквадратическое отклонение.

9.6.4. Методы оценки предпринимательского риска

В общем плане существуют следующие методы оценки предпринимательского риска:

- статистический метод оценки;
- метод экспертных оценок;
- использование аналогов;
- комбинированный метод.

Количественная оценка предпринимательского риска с помощью *методов математической статистики* устанавливается главными инструментами данного метода оценки — дисперсией,

стандартным отклонением, коэффициентом вариации. Преимуществом данного метода оценки предпринимательского риска является несложность математических расчетов, а недостатком — необходимость большого количества исходных данных (чем больше массив, тем достовернее оценка риска).

Кроме статистического метода существует *метод экспертной оценки риска*, который может быть реализован путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов. Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставляется перечень возможных рисков и предполагается оценить вероятность их наступления, например, на следующей системе оценок (в %):

0 — несущественный риск;

25 — рисковая ситуация, вероятнее всего не наступит;

50 — о возможности рискованной ситуации нельзя сказать ничего определенного;

75 — рисковая ситуация, вероятнее всего, наступит;

100 — рисковая ситуация наступит наверняка.

Затем оценки экспертов подвергаются анализу на их противоречивость и должны удовлетворять следующему правилу: максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому виду риска не должна превышать 50, что позволяет устранить недопустимые различия в оценках экспертами вероятности наступления отдельного риска.

$$\max |a_i - b_i| \leq 50,$$

где a, b — векторы оценок каждого из двух экспертов. При трех экспертах должно быть сделано три оценки: для попарного сравнения мнений 1-го и 3-го, 2-го и 3-го; i — вид оцениваемого риска.

Разновидностью экспертного метода является метод Дельфи, характеризующийся анонимностью и управляемой обратной связью.

Важным методом исследования риска является моделирование задачи выбора с помощью «дерева решений», где по ветвям «дерева» соотносят субъективные и объективные оценки возможных событий. Следуя вдоль построенных ветвей и используя специальные методики расчета вероятностей оценивают каждый путь и выбирают менее рискованный.

Однако для оценки предпринимательского риска данный метод не совсем подходит по следующим причинам:

- это очень трудоемкий метод;

- в «дереве» учитываются только те действия, которые намерен совершить предприниматель, и совсем не учитывается влияние внешней среды на деятельность фирмы.

Метод аналогий используется в том случае, если другие методы оценки риска неприемлемы. При его использовании применяются базы данных о риске аналогичных проектов или сделок.

Комбинированный метод представляет собой объединения нескольких отдельных методов или их отдельных элементов. Примером может служить оценка предпринимательского риска на основе расчета вероятности нежелательного исхода сделки. В данном случае анализ риска производится с помощью элементов статистического, экспертного методов, а также метода аналога.

Устранить риск полностью невозможно, но можно в определенной мере управлять риском. Менеджер сопоставляет положительные и отрицательные стороны возможных решений и оценивает их вероятные последствия, т.е. определяет, насколько приемлем и оправдан риск в сравнении с возможной выгодой.

9.6.5. Методы управления рисками

Поскольку экономические оценки, как правило, носят вероятностный характер, даже правильно разработанное решение может привести к отрицательному результату. Менеджер всегда должен учитывать возможный риск и предусматривать меры для снижения его уровня и компенсации вероятных потерь. В этом и заключается сущность управления риском (риск-менеджмента). Главная цель риск-менеджмента — добиться, чтобы в худшем случае речь шла об отсутствии прибыли, но никак не о банкротстве организации.

Для оценки степени приемлемости риска следует прежде всего выделить определенные зоны риска в зависимости от ожидаемой величины потерь.

Безрисковая зона — область, в которой потери не ожидаются, т.е. экономический результат хозяйственной деятельности положительный.

Зона допустимого риска — область, в пределах которой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли и, следовательно, коммерческая деятельность имеет экономическую целесообразность.

Зона критического риска — это область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины

полной расчетной выручки (суммы затрат и прибыли), т.е. риск в размере всех произведенных затрат.

Зона катастрофического риска — область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу организации. Катастрофический риск способен привести организацию или предпринимателя к краху и банкротству. К этой же категории, независимо от величины имущественного ущерба, следует отнести риск, связанный с угрозой жизни или здоровью людей и возникновением экологических катастроф.

Управление рисками представляет собой один из динамично развивающихся видов профессиональной деятельности в области менеджмента. Риск-менеджер участвует наряду с соответствующими специалистами в принятии рискованных решений и разделяет с ними ответственность за их результаты.

Управление рисками включает следующие основные направления деятельности:

- распознавание, анализ и оценка степени риска;
- разработка и осуществление мер по предупреждению, минимизации и страхованию риска;
- кризисное управление (ликвидация последствий возникающих убытков и выработка механизмов выживания организации).

Способы управления рисками можно разделить на два основных направления, различающихся как целями, так и применяемыми инструментами воздействия: *методы предупреждения и ограничения риска* (экспертиза решений и оценка уровня риска, лимитирование риска, использование гарантий и залога, диверсификация риска и т.д.) и *методы возмещения потерь* (резервирование средств и страхование рисков).

Для отдельных видов предпринимательской деятельности риск поддается расчету и количественной оценке, методы определения степени риска хорошо отработаны в теории и на практике (например, страховая деятельности или игорный бизнес), однако применение этих методов к другим видам деятельности часто менее эффективно. Кроме того, задача осложняется тем, что на практике приходится учитывать не один, а несколько видов рисков.

Таким образом, управление рисками — весьма сложная область менеджмента, использующая методы математического моделирования, прогнозирования, применения элементов стратегического,

финансового и инвестиционного менеджмента, знания особенностей страховой деятельности и биржевой торговли.

Методология принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Понятие риска существует всегда, так как любой субъект не является обособленным от изменяющейся внешней среды, однако степень неопределенности исходов или последствий принимаемого решения может различаться.

В зависимости от степени неопределенности в теории принятия решений существуют три типа подходов к принятию решений.

1. *Принятие решений в условиях определенности.* В этом случае принимающий решение знает с определенностью последствия или результат выбора любой альтернативы. Менеджеру необходимо сравнить альтернативы и принять решение. Однако и в этом случае выбор не так прост, как кажется. Примером является задача составления производственных расписаний, которая постоянно возникает на нижнем уровне производственного планирования и вызывает существенные трудности с разрешением.

2. *Принятие решений в условиях риска,* когда принимающий решение знает вероятность появления того или иного результата. Цель менеджера в этом случае — максимизировать ожидаемый результат.

3. *Принятие решений в условиях неопределенности,* когда принимающий решение не может оценить вероятности появления результата для каждой альтернативы. Этот случай самый сложный.

В условиях неопределенности внешней среды или риска для решения разнообразных задач менеджмента очень широко используются простые, наглядные и близкие по смыслу методы «*дерева решений*» и «*платежной матрицы*». Эти методы используются для ответа на вопрос, какая из альтернативных стратегий поведения в наибольшей степени соответствует достижению поставленных целей.

Преимущество данного подхода заключается в том, что он заставляет менеджера ввести в круг рассмотрения все возможные варианты, в том числе и неблагоприятные; он формализует процесс оценки и выбора лучшего варианта даже в условиях ограниченной информации о вариантах и окружающей среде, что всегда лучше, чем принятие решения без использования каких-либо методов; кроме того, его можно использовать на всех уровнях управления для решения разнообразных задач.

Платежная матрица используется при решении простых задач. «Дерево решений», как любое графическое представление, более

наглядно, поэтому предпочтительнее в более сложных ситуациях, при решении многоуровневых задач.

Принятие решения в условиях *полной неопределенности среды* возможно с использованием нескольких критериев.

1. *MAXIMAX* — ориентирован на получение максимального ожидаемого результата (критерий оптимиста). В соответствии с ним в качестве оптимальной выбирается альтернатива, дающая максимум в клетках платежной матрицы. Это подход карточного игрока — игнорируя возможные потери, рассчитывать на максимально возможный доход.

2. *MAXIMIN* — ориентирован на получение гарантированного выигрыша при наихудшем состоянии внешней среды (подход пессимиста, критерий Вальда). В соответствии с ним в качестве оптимальной выбирается альтернатива, имеющая максимальное значение ожидаемого результата при наименее благоприятном состоянии среды. Это очень осторожный подход к принятию решений.

3. *MINIMAX* — минимизация максимально возможных потерь. В данном случае больше внимания уделяется возможным потерям, чем доходам. Оно состоит в том, чтобы для каждого решения выбрать максимально возможные потери. Затем выбирается то решение, которое ведет к минимальному значению максимальных потерь.

4. *Равновесный подход* (критерий Лапласа) — в соответствии с данным критерием выбирается альтернатива с максимальным значением усредненного по всем состояниям внешней среды платежа.

5. *Критерий Гурвича* — представляет собой компромисс между осторожным правилом *MAXIMIN* и оптимистичным правилом *MAXIMAX*. Принимающий решение придает вес обоим результатам. При этом вес результата определяется субъективно, на основе имеющейся приблизительной информации. После умножения результатов на соответствующие веса и суммирования получается результат альтернативы. Выбирается решение с наибольшим результатом.

Решения *в условиях риска* принимаются в тех случаях, когда существует возможность спрогнозировать, т.е. дать оценку вероятности появления того или иного состояния внешней среды. Выбор лучшего варианта в этом случае производится на основе расчета *ожидаемой денежной отдачи*. Значения ожидаемой денежной отдачи для каждой альтернативы рассчитываются как взвешенные по вероятностям суммы платежей (принцип Байеса).

Критерий выбора лучшей стратегии в этом случае — максимальное значение ожидаемой денежной отдачи, т.е. ожидаемой средней выгоды от принятия решения при большом числе вариантов реализации. Возможные состояния внешней среды в совокупности исчерпывают все принимаемые в расчет варианты, сумма вероятностей их возникновения всегда должна быть равна единице.

Контрольные вопросы

1. Определите управленческое решение и его основные аспекты: организационный, психологический, правовой, информационный, экономический и социальный.
2. Раскройте классификацию решений.
3. Охарактеризуйте формализованные методы управленческих решений.
4. Перечислите неформальные методы разработки управленческих решений.
5. Опишите четыре принципа обоснования решений.
6. Охарактеризуйте технологические процессы принятия решений.
7. Как осуществляются реализация и контроль за исполнением решений?
8. Как происходит принятие решений в условиях неопределенности и риска (классификация решений)?
9. Как осуществляется измерение рисков при принятии решений в условиях неопределенности?
10. Каковы методы управления рисками?

Литература

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1996.
2. Бусов В.И., Бусова Т.П. Управленческие решения: теория и практика. — М.: Государственный университет управления, 2002.
3. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
4. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. — М.: Русская деловая литература, 1998.
5. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
6. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998.
7. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. пособие для вузов. — М.: Издательство «Дашков и К», 1999.

Глава 10

МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТИМУЛЫ В УПРАВЛЕНИИ

10.1. ГЕНЕЗИС ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации. Что же такое мотивация?

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации.

Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы их семьям выжить.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали, как милостыню, возможность работать по 14 часов

в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь для простого человека была очень тяжелой. В условиях, когда большинство людей боролись за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточная дневная выработка» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу.

Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Однако постепенно благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу. Одни психологи отдают предпочтение роли внутренних механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину мотивации во внешних стимулах, поступающих от окружающей среды; третьи изучают основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить, какие из них являются врожденными и какие — приобретенными; четвертые иссле-

дуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка.

Уже давно идентифицированы потребности и влечения как основные элементы в составе человеческой личности, но только со времени приложения теорий Чарльза Дарвина к проблемам психологической адаптации к окружающей среде были обнаружены две важные связи между идеями Дарвина и мотивацией. Первая состоит в том, что люди в силу своей принадлежности к животным, по крайней мере частично, действуют под влиянием инстинктов (утоления жажды, голода, стремления к продолжению рода и т.д.). Вторая заключается в эволюционной роли поведенческих характеристик, к которым относится способность к мотивации, — такой же, как роль характеристик физических.

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Э. Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он приобрел известность и репутацию в ходе эксперимента, проводившегося на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923—1924 гг. Эти и последующие исследования показали, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эти идеи позволили основать новое направление менеджмента — концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х гг.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны интересующие нас некоторые аспекты теорий Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда, Фредерика Герцберга и некоторых других исследователей.

Более современные **процессуальные теории мотивации** основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их

восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера—Лоулера. Чтобы понять смысл теорий содержательной и процессуальной мотиваций, нужно сначала пояснить смысл основополагающих понятий: потребности, мотивы и мотивация. Эти термины употребляются нами в повседневной жизни во многих значениях, но наука требует строгой определенности, которой мы и будем придерживаться.

10.2. МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ И МОТИВАЦИОННЫЕ ПОБУЖДЕНИЯ

Определим термин «мотивация» следующим образом: **мотивация** — это динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.

В узком смысле слова мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы. Работа менеджера заключается в том, чтобы определить побуждения и потребности работников и направить их поведение, мотивируя сотрудников к выполнению поставленной задачи.

Рассмотрим роль мотивации в достижении целей организации (рис. 10.1).

Производственный труд работника предполагает его поощрение организацией. Если сотрудник получает адекватное вознаграждение, его исходные потребности и побуждения удовлетворяются. Со временем возникают новые потребности, и цикл возобновляется.

Мотивационные побуждения

Определенные мотивационные побуждения человека — это результат воздействия культурной среды. Побуждения влияют на отношение индивидов и к работе, и к жизни в целом.

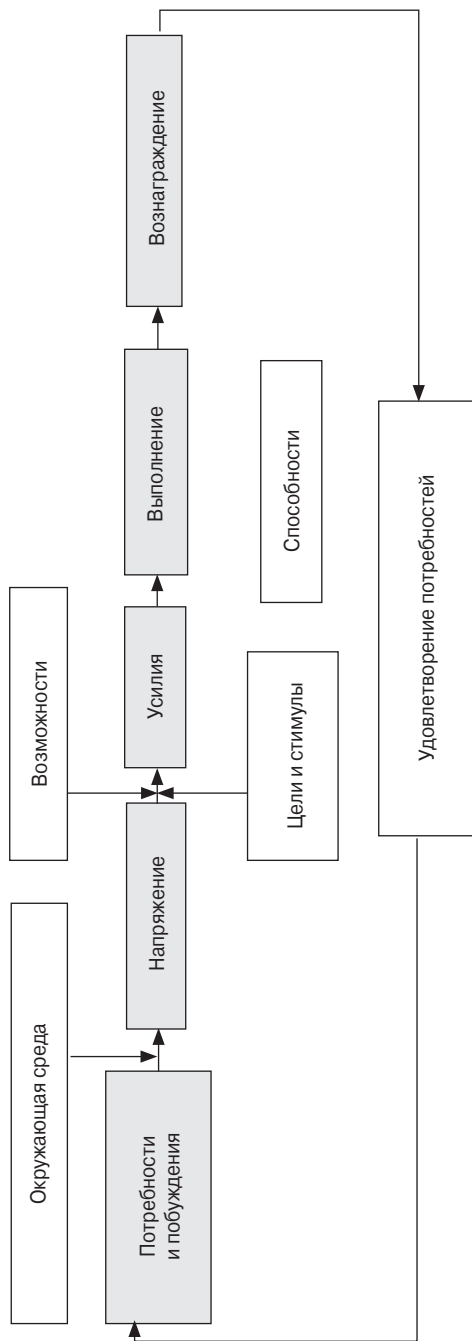


Рис. 10.1. Модель мотивации

Основные внутренние импульсы индивида дополняются стремлением к компетентности, имеющим большое значение для менеджмента организаций, преследующим цели достижения высокого качества продукции и предоставления наилучшего сервиса.

Мотивационные побуждения подразделяются на четыре группы: мотивация к достижениям, мотивация принадлежности к группе, мотивация компетентности, мотивация власти.

Мотивация к достижениям — это побуждение некоторых индивидов к достижению определенных целей, решению поставленных задач и продвижению вверх по лестнице успеха.

Мотивация принадлежности к группе — это стремление некоторых индивидов к установлению социальных связей с другими людьми.

Ориентированные на достижения сотрудники работают с большим усердием в тех случаях, когда менеджер всесторонне оценивает их усилия, направленные на выполнение рабочих заданий. А эффективность труда индивидов, мотивированных принадлежностью к группе, существенно повышается, когда руководитель отмечает их установки на доброжелательность и сотрудничество. Работник, ориентированный на достижения, выбирает в помощники коллег, обладающих профессиональными знаниями, не очень заботясь о своих чувствах к ним; но те, кто мотивирован на работу в группе, стремятся окружить себя товарищами (испытывая внутреннее удовлетворение от общения с друзьями в процессе труда) и получить достаточную свободу для развития такого рода отношений.

Мотивация компетентности — это стремление быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество.

Ориентированные на компетентность сотрудники стремятся овладеть профессиональным мастерством, гордятся умением применять свои навыки для решения сложных проблем. Наиболее важно то, что они умеют анализировать приобретенный опыт и постоянно повышают свой профессиональный уровень.

Мотивированные компетентностью работники ожидают такой же качественной работы от своих коллег и весьма негативно воспринимают низкие результаты. Стремление к качественному выполнению заданий может быть настолько велико, что индивид недооценивает значение человеческих взаимоотношений и работы в команде или необходимость поддерживать ритмичность производства.

Мотивация власти — это стремление воздействовать на людей и на развитие ситуации. Мотивированные властью индивиды жела-

ли бы оказывать влияние на свои организации и согласны принять на себя связанный с этим риск.

Мотивированные властью индивиды — прекрасные менеджеры, но только в том случае, когда их стремления направлены во благо организации, а не к достижению личного успеха.

10.3. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Известно множество методов классификации человеческих потребностей. Наиболее простым является выделение основных физиологических, или первичных потребностей, и психологических или вторичных потребностей.

Первичные потребности возникают из основных требований жизни и являются критически важными для физического существования людей. **Вторичные** — носят более абстрактный характер, так как речь идет о требованиях разума и духа, нежели человеческого тела.

Именно вторичные потребности усложняют мотивационные усилия менеджеров, ведь практически каждое предпринимаемое ими действие влияет прежде всего на вторичные потребности.

Планирование управленческих воздействий предполагает учет влияния каждого из них на вторичные потребности работников.

Обычно выделяют четыре основные теории человеческих потребностей (теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда и К. Альдерфера). Несмотря на некоторую ограниченность, теории человеческих потребностей создают твердую основу для более развитых мотивационных моделей.

10.3.1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность. Потребности можно группировать по-разному. А. Маслоу создал пятиступенчатую иерархическую модель. Он выделяет пять основных типов мотивирующих потребностей (в порядке возрастания): физиологические, потребности в безопасности, отношения принадлежности, потребность в самоуважении, потребности в самовыражении. Их можно представить в виде пирамиды (рис. 10.2).

А. Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т.е. не действует как фактор мотивации.

Удовлетворение вне процесса труда	Иерархия потребностей	Удовлетворение в процессе труда
образование, религия хобби, личный рост	потребности в самовыражении	возможности для обучения, роста, продвижения
одобрение семьи, друзей, общества	потребности в самоуважении	признание, высокий статус, дополнительные обязанности
семья, друзья, общественные группы	потребности в отношениях принадлежности	рабочие группы, коллеги, клиенты, начальники
отсутствие войн, загрязнения природной среды, насилия	потребности в безопасности	безопасность труда, дополнительные льготы
пища, вода, сон	физиологические потребности	тепло, воздух, оклад

Рис. 10.2. Пирамида потребностей А. Маслоу

Потребности удовлетворяются в определенном порядке.

Первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней и только после этого активизируются более высокие стремления.

Физиологические потребности и потребность в безопасности — это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение.

Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие. По мнению А. Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности, являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.

10.3.2. Теория мотивации Д. Мак-Клелланда

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Д. Мак-Клелланд.

Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию.

При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию — его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Д. Мак-Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

10.3.3. Двухфакторная мотивация Ф. Герцберга

В 1959 г. Ф. Герцберг со своими сотрудниками разработал модель мотивации, основанную на потребностях (Теория удовлетворенности трудом). Он считал, что люди думают о своей работе (что делает их счастливыми или несчастными, удовлетворенными или нет); в частности, были опрошены инженеры и бухгалтеры.

Подобные исследования проводились неоднократно другими учеными в других странах, в том числе и называвших себя социалистическими. И везде имела место высокая степень достоверности результатов. Группа исследователей под руководством Герцберга попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы:

1. «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя хорошо?»

2. «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя плохо?»

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы были связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а **мотивация** — с самим характером и сущностью работы.

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. В табл. 10.1 приведены результаты экспериментального исследования, в рамках которого работники сами ранжировали те характеристики работы, которые могут заставить повысить их отдачу или привлекательность труда.

Таблица 10.1

Характеристики работы

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Вот как Ф. Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой: «Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию — это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой.

Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувством удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувством неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой». В практике управления теория Герцберга нашла применение в виде программ «обогащения труда». Эти программы учитывали и гигиенические, и мотивирующие факторы и перестраивали, расширяли работу таким образом, чтобы она приносила больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга в мотивационном менеджменте наиболее эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

10.3.4. ERG-теория Альдерфера

Альдерфер согласен с Маслоу, что индивидуальные потребности можно разместить в виде иерархии. Однако предлагаемая им иерархия включает только три категории потребностей и названа *ERG* — по начальным буквам этих категорий:

1) *существование (existence)* — потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы;

2) *родственность (relatedness)* — потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями;

3) *рост (growth)* — потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида.

Потребности в существовании по Альдерферу соответствуют физиологическим потребностям в защите и безопасности по Маслоу; потребности в родственности — потребностям в общественной и личностной принадлежности, потребности в росте — потребностям в уважении и самовыражении.

ERG-теория мотивации Альдерфера отлична от теории Маслоу не только количеством категорий, но и представлением о том, как люди движутся от одной ступени потребностей к другой. Маслоу предполагал, что удовлетворенные потребности являются доминирующими и что каждая высшая ступень потребностей не задействуется до тех пор, пока не удовлетворены потребности более

низкого порядка. В противоположность этому *ERG*-теория утверждает, что в дополнение к прогрессивно-последовательному восхождению Маслоу присутствует и регрессивный процесс, связанный с крушением планов и недостигаемостью поставленных целей (рис. 10.3). Это значит, что если индивид постоянно терпит неудачу в своих попытках удовлетворить потребности в росте, то вновь возникает потребность в родственности как главный мотивационный фактор, заставляющий индивида переопределить направление своих усилий на достижение потребностей более низкой категории.

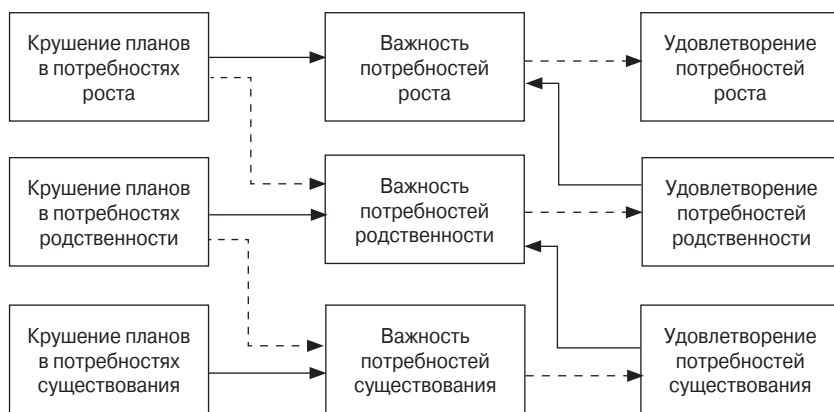


Рис. 10.3. Взаимосвязи в *ERG*-теории между крушением планов, важностью и удовлетворением потребностей

Теория Альдерфера содержит интересное предложение менеджерам относительно поведения. Если высшие потребности вашего подчиненного (например, рост) не удовлетворены, возможно, вследствие политики предприятия или недостатка ресурсов, в высших интересах менеджера попытаться переопределить усилия подчиненного на достижение потребностей в родственности или существовании.

ERG-теория полагает, что индивиды в своем поведении склонны ориентироваться на достижение одной из трех ступеней потребностей.

10.3.5. Сравнение моделей А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Альдерфера

Сходство рассмотренных нами моделей человеческих потребностей достаточно очевидно, но между ними имеются и существенные различия (рис. 10.4).

А. Маслоу и К. Альдерфер уделяют основное внимание внутренним потребностям индивидов, в то время как Ф. Герцберг определяет и разделяет позволяющие обеспечить удовлетворение нужд сотрудников условия (содержание труда и рабочую среду). Популярная интерпретация моделей А. Маслоу и Ф. Герцберга наводит на мысль о том, что в современном обществе большинство работников удовлетворяли свои потребности более низкого порядка, поэтому они мотивированы преимущественно потребностями более высокого порядка. К. Альдерфер высказывает мнение, что неспособность удовлетворить потребности взаимоотношений или роста иницирует новое обращение индивида к потребностям существования.

Все три модели указывают, что поощрение сотрудника предполагает предварительную идентификацию его доминирующих потребностей.

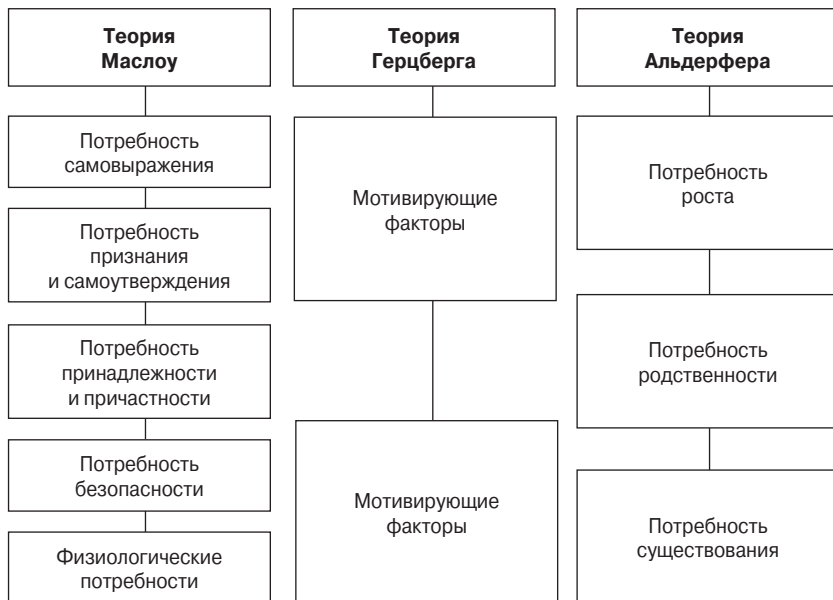


Рис. 10.4. Соотношение групп потребностей в содержательных теориях мотивации

10.4. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

10.4.1. Теория ожиданий В. Врума

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, сопоставляющего размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

10.4.2. Теория справедливости

Согласно данной теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой — на старом, у одного было одно качество заготовок, а у другого — иное. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая

соответствует его квалификации. Или отсутствует доступ к информации, необходимой для выполнения работы и т.д.

10.4.3. Теория мотивации Л. Портера — Э. Лоулера

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности, осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и, соответственно, и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неуклонно повышаться.

Это прямо противоположно тому, что на сей счет думает большинство управляющих. Они полагают, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря иначе, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Но данная модель обладает некоторыми существенными недостатками.

Во-первых, в нее не включен такой объективный фактор, как условия труда. Еще Герцберг подчеркивал важность этого фактора в процессе формирования мотивации. Во-вторых, в модели отсутствует основополагающий фактор — потребности. Ведь без существования действующих потребностей человек не будет вступать в трудовые отношения. В связи с этим можно отметить, что в модели отсутствуют условия входа и выхода их трудовых отношений и предполагается, что работник уже вступил в них.

10.4.4. Современные российские мотивационные разработки

Сущность мотивации трудовой активности рассмотрена в научных трудах отечественных авторов (табл. 10.2). При всех раз-

личиях эти определения сближает единое мнение о том, что мотивация — это, по сути, заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, побуждающих человека к труду, к соответствующей активности. Существенными недостатками рассмотренных формулировок определения мотивации индивида к труду является то, что они не учитывают современный уровень общественного разделения труда, международное разделение труда, технологическое разделение труда, наличие частной собственности.

Таблица 10.2

Определение мотивации труда в современных работах российских ученых

Определение мотивации	Источник
Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности	Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. — М.: Приор, 1998.
Мотивация трудовой деятельности — совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	Управление персоналом: Энциклопедический словарь. — М.: ИНФРА-М, 1998.
Мотивация как совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении осуществления определенных целей	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарики, 1999.
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе	Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999.
Мотивация — это воздействие на поведение человека по достижению личных, групповых и общественных целей	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. — М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998.
Формирование мотиваций определяется, с одной стороны, реакцией личности на воздействие внешних факторов, с другой — через раскрытие его внутреннего мира и мотивации поведения, лежащих в плоскости его потребностей, устремлений и ценностей. Поведение человека детерминировано его мотивациями и поэтому является предметом социального управления. В содержание мотива включается сознательный выбор цели и средств ее достижения, учитываются внешняя среда и условия реализации, определяются линия и программа поведения, оцениваются возможные последствия	Кулинцев И.М. Экономика и социология труда. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.

Определение мотивации	Источник
Мотивация — это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения	Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. — М.: ЮНИТИ, 1999.

Понятие мотивации в экономическом смысле появилось в связи с необходимостью стимулирования более производительной работы и обозначает определенную ступень демократизации производства. Понятие мотивации широко употребляется в педагогике, психологии, в промышленной социологии и теории управления. Некоторые авторы понятие мотивации приравнивали к экономическому стимулированию. Такой подход ограничивает мотивационную часть поведения работника, не стимулирует потребность в саморазвитии, самосовершенствовании.

В настоящее время, с точки зрения теории управления, мотивация рассматривается как процесс формирования у работников стимулов к деятельности по достижению личных целей и целей предприятия.

Управление мотивациями основано на тесной связи управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, на том, что управление социальной системой и человеком содержит в себе элемент согласования целей объекта и субъекта управления.

10.5. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И НЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕКА

10.5.1. Экономические способы мотивации

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми — денежный доход, и косвенными, облегчающими получение прямых.

Прямая экономическая мотивация выражается в форме денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью: заработная плата, прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Зарботная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она может быть повременной и сдельной.

Повременная зависит от количества затраченного времени и применяется для руководителей, служащих, специалистов, а также рабочих, результаты деятельности которых не поддаются точному учету и измерению, либо не требуют его вовсе. Мотивирующими факторами в рамках повременной заработной платы являются ее величина и наличие в необходимых случаях премий. **Сдельная форма оплаты труда** применяется в основном по отношению к рабочим, конкретные результаты деятельности которых легко измеримы. На практике применяют различные системы сдельной формы оплаты труда: прямая сдельная заработная плата, при которой ее величина определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции; косвенно-сдельная — заработная плата применяется в отношении работников, обслуживающих других; сдельно-прогрессивная заработная плата предусматривает, при установленной исходной норме выработки, оплату по прямым расценкам, а сверх нормы — по повышенным; сдельно-премиальная система оплаты труда сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты деятельности; аккордная система предусматривает вознаграждение сразу за весь объем выполненной работы. Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации и, следовательно, должен возрастать вместе с ними. Действенным стимулирующим средством экономической мотивации является также дополнение заработной платы системой итогового вознаграждения — премией.

Кроме заработной платы и премий получает распространение еще один вид денежного вознаграждения — участие в прибылях. При регулярном осуществлении таких выплат люди видят конкретные результаты своей работы. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых членов. Косвенная экономическая мотивация основана на мотивации свободным временем. Она выражается в следующих формах: сокращенном рабочем дне, увеличенном отпуске, призванных компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты; скользящем или гибком графике, делающем режим работы более удобным для человека, что позволяет ему заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени.

10.5.2. Неэкономические способы мотивации

К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и моральные.

Организационные способы включают мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

Мотивация целями должна побудить в сотруднике сознание того, что достижение этих целей принесет всему коллективу организации или подразделения определенные блага. В достижении цели, которую работник себе поставил или в формулировании которой он принял участие, он проявит больше энергии. Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставлено право голоса при решении ряда проблем и прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются определенные права и ответственность.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями труда.

К моральным методам мотивации относится прежде всего признание, которое бывает личным и публичным.

Смысл личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, им предоставляется право постановки личного клейма, они персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников через различные средства пропаганды, награждения и внесение их в специальные книги. Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей. К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы). Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, неискрываемая похвала — демотивируют. Поэтому необходимо разрабатывать объективные критерии. Критика тоже должна быть неотвратимой, т.е. следовать за допущенными ошибками. Она должна быть конструктивной, стимулировать действия работника, направленные на устранение ошибок, и указывать на их возможные варианты.

К правилам **критики** относятся: конфиденциальность, доброжелательность, создаваемая за счет снижения обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, высказывания замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Любая критика должна восприниматься как форма помощи в деле устранения недостатков.

Комплексным показателем мотивации может служить повышение по службе, так как дает:

- более высокую заработную плату (экономический мотив);
- более интересную работу (организационный мотив);
- признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

Однако этот способ имеет естественные ограничения, связанные как с самим субъектом, так и с возможностями организации, в которой он работает.

В заключение можно отметить, что человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. В то же время на основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию, и содержание процесса мотивации, которые дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

10.6. МОТИВАЦИОННАЯ СИСТЕМА ПЕРСОНАЛА

Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий. Сегодня на рынке можно купить конкурентный товар, но купить конкурентоспособность и стимулы к ней невозможно. Поэтому отечественным предприятиям приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

Основная роль в безубыточной работе предприятия принадлежит его персоналу. Проводимые в последнее время исследования выявили, что основные методы стимулирования труда персонала, действующие на российских предприятиях, сводятся к следующему (рис. 10.5).



Рис. 10.5. Методы стимулирования труда персонала, действующие на российских предприятиях

В качестве основных рекомендаций по изменению системы стимулирования труда персонала с целью повышения производительности труда и снижения текучести кадров следует отметить следующие, представленные на рис. 10.6.

Таким образом, система материальной заинтересованности персонала должна выстраиваться как система инвестирования в качество рабочей силы предприятий.

Контрольные вопросы

1. Как истолковать тезис З. Фрейда о том, что люди (т.е. сотрудники) не всегда поступают рационально? В этой связи попытайтесь для себя сформулировать понятие мотивации.
2. Какие конкретные стимулы можно было бы ввести, чтобы заработали такие механизмы поведения личности, как восприятие ситуации и ожидания, связанные с ней; оценка возможностей и последствий выбранного типа поведения?
3. Какой формулой или тезисом можно оценить справедливость вознаграждения?
4. Опишите и сравните между собой процессуальные и содержательные теории мотивации.
5. Как бы вы соотнесли экономические и неэкономические приемы мотивации своих сотрудников? Какие стимулы можно отнести к комплексным показателям мотивации?
6. Что вы знаете о современных российских мотивационных разработках?
7. Охарактеризуйте традиционную мотивационную систему персонала на российских предприятиях.

Литература

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. — М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
3. Варданян И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом. — 2006. — № 5.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарики, 1999.



Рис. 10.6. Рекомендации по изменению системы стимулирования труда персонала

5. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Частухина Ю.Ю. Организационное поведение. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 2003.
6. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. — М.: Приор, 1998.
7. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. — СПб.: Питер, 2000.
8. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.

Раздел III

РОЛЬ ЧЕЛОВЕКА В КОЛЛЕКТИВЕ И СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Глава 11

ЧЕЛОВЕК КАК ГЛАВНЫЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

11.1. ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций: взаимодействие человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели) и люди, входящие в организацию или подразделение в целом (в этом случае группа людей, как целое является центром рассматриваемой модели). Если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, модель этого взаимодействия может быть описана следующим образом (рис. 11.1).

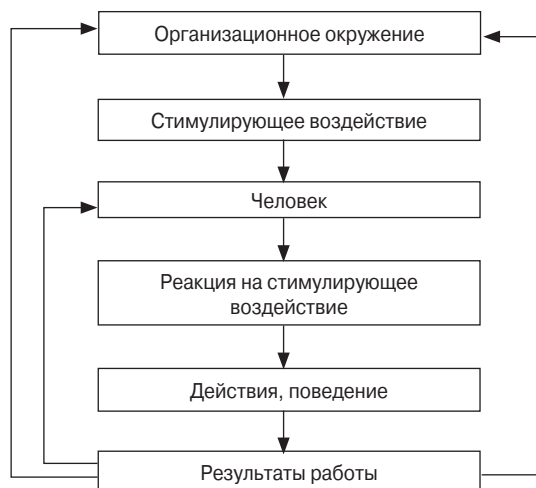


Рис. 11.1. Модель включения человека в организационное окружение

- Человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия.
- Под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения человек совершает определенные действия — работу.
- С выполнением человеком определенных работ их результаты оказывают определенное воздействие как на организационное окружение, так и на самого человека.

В данной модели организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. В общем виде это та часть организации или внешней среды, с которой человек сталкивается во время своей работы. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр применяемых в организации стимулов, в том числе и стимулы самого человека.

Человек в модели предстает как социальное и биологическое существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях и поведении. Действия и поведение включают мышление, движения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п. Результаты работы состоят из двух частей: это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы вызваны стимулирующими воздействиями; и то, что он сделал для организационного окружения и организации в ответ на стимулирующие воздействия.

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся важным для обеих сторон. Поэтому работа человека и воздействующие формы организации должны быть сбалансированы. Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но в равной мере от характеристик самого человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействии с организацией он выступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные ценности, верования и мораль. Важно отметить, что

успешно организованный процесс включения человека в организационное окружение приводит к тому, что у него появляется чувство ответственности за дела организации и устойчивые внутренние обязательства по отношению к ней. Человек, имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и возможностей, предполагает занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получить определенное вознаграждение.

Для каждого индивида это — ожидания, формирующие его отношение к организации. Структура ожидания и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида в свою очередь сами зависят от множества факторов, среди которых главенствующими являются личностные характеристики индивида.

11.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИЧНОСТИ И СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЕЕ ПОВЕДЕНИЯ

На современном этапе развития общества на первое место выступают проблемы управления людьми как личностями, а организационная сторона управления смещается на второй план и превращается в своего рода фон, на котором эти проблемы рассматриваются.

В управлении под личностью подразумевают человека как субъекта активной сознательной деятельности, обладающего совокупностью социально значимых черт. Эти черты, с одной стороны, формируются под действием природных свойств человека (нервной системы, памяти, чувств, эмоций, восприятия и т.д.), с другой — социальных свойств (роль, статус, знания, опыт, привычки и т.д.). Каждую личность можно представить такими важными элементами, как направленность, способность и характер.

Направленность характеризуется устойчивостью в ориентации поведения человека, а именно в его интересах, стремлениях, склонностях, идеалах. В организации направленность личности может проявляться во взаимодействии с другими сотрудниками, в решении задачи, на себя.

Способность характеризуется умственными свойствами в деятельности человека, например такими, как тип мышления (художественный, логический, смешанный), и специальными, связанными с определенной сферой деятельности. Понятно, что первый

закладывается природой, второй — вырабатывается в процессе образования, совместно с природным интеллектом человека.

Способность и ее основная компонента — *мышление* определяют должностной уровень в иерархической цепочке управления. Так, сотрудникам, занимающим самые низкие управленческие должности (например, бригадира, табельщика и т.п.), достаточно конкретно-чувствительного мышления, которое может быть сформировано подготовкой за короткий период. Лицам, занимающим средние руководящие должности, требуется так называемое конкретно-образное мышление. Для этого уже необходимо профессиональное образование. Руководителям небольших предприятий или ведущим специалистам требуется конкретно-умозрительное мышление. Такой уровень, кроме высшего образования, требует практического опыта и знаний. Для руководства крупными предприятиями требуется абстрактное мышление, а люди, управляющие крупными социально-экономическими процессами (регионами, странами), кроме всех перечисленных типов мышления должны обладать мышлением предвидения.

Характер проявляется в манерах и типе поведения личности, обусловленных реакцией на внешнее воздействие. Необходимо иметь в виду, что сложность и многообразие человеческой личности не уместаются в любой представленной ее типологии. Было бы также ошибочным недооценивать предрасположенность каждого из нас к какому-либо типу или одновременно нескольким совместным типам. Поэтому ознакомление с типологией характеров позволяет полнее использовать свои собственные сильные стороны, нейтрализовать (по возможности) слабые стороны, а также помогает «подобрать ключ» к другим людям, поскольку приоткрывает скрытые механизмы человеческих решений и поступков. Характер людей порождает еще одно свойство личности — темперамент.

Темперамент — это совокупность индивидуальных особенностей, характеризующих динамическую и эмоциональную стороны поведения человека, его деятельности и общения. Темперамент можно подразделить на четыре наиболее обобщенных вида: холерический, сангвинический, флегматический, меланхолический (табл. 11.1).

Холерик — сильный тип темперамента, проявляющийся в общей подвижности и способности отдаваться делу с исключительной страстью, в бурных эмоциях, резких сменах настроения, неуравновешенности.

Таблица 11.1

Виды темпераментов и их свойства

Свойства	Темперамент			
	холерический	сангвинический	флегматический	меланхолический
Уравновешенность	Плохая	Хорошая	Очень хорошая	Очень плохая
Настроение	Неустойчивое	Устойчивое	Устойчивое	Неустойчивое
Эмоции	Сильные, кратковременные	Слабые, кратковременные	Слабые, длительные	Сильные, длительные
Речь	Громкая, неровная	Громкая, плавная	Тихая, плавная	Тихая, неровная
Терпение	Низкое	Умеренное	Высокое	Низкое
Адаптация	Хорошая	Отличная	Медленная	Трудная
Контактность	Высокая	Умеренная	Невысокая	Низкая
Отношение к критике	Агрессивное	Спокойное	Безразличное	Обидчивое
Отношение к новому	Положительное	Безразличное	Отрицательное	Неопределенное
Поведение в сложных ситуациях	Нерасчетливое	Расчетливое	Хладнокровное	Расерянное
Самооценка	Значительно завышенная	Несколько завышенная	Реальная	Заниженная
Подверженность влиянию	Умеренная	Слабая	Слабая	Высокая

Сангвиник — сильный тип темперамента, характеризующийся подвижностью, высокой психической активностью, разнообразием мимики, отзывчивостью и общительностью, уравновешенностью.

Флегматик — сильный тип темперамента, связанный с медлительностью, инертностью, устойчивостью в стремлениях и настроении, слабым внешним выражением эмоций, низким уровнем психической активности.

Меланхолик — слабый тип темперамента, которому свойственны замедленность движений, сдержанность моторики и речи, низкий уровень психической активности, легкая ранимость, склонность глубоко переживать даже незначительные события, преобладание отрицательных эмоций. Тип темперамента необходимо учитывать в специальностях, где труд предъявляет особые требования к динамическим и эмоциональным качествам человека.

Перечисленные социальные характеристики личности формируют три типа поведения людей в организации: *независимый*, *нейтральный* и *зависимый*. Это наталкивает на мысль о том, что для одних руководство и подчинение будут восприниматься как насилие, для других — внутренне желательны, для третьих — представляют осознанную необходимость.

Необходимость тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнения. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, следует помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации.

Поведение личности в социальной среде во многом обусловлено не только врожденными, но и приобретенными свойствами, такими, как расположение к людям и своему делу, ценности, верования, принципы.

Эта критериальная база, которой придерживается человек в своем поведении, а все ее составляющие находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии. Однако, несмотря на значительную взаимозависимость, их можно рассматривать как относительно обособленные характеристики личности человека, влияющие на его поведение.

Расположение человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень боль-

шую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и организационного окружения.

Расположение характеризуется тем, что оно невидимо, так как заключено в человеке. На «поверхности» видны только его последствия. Расположение также проистекает из тех чувств, которые питает человек к объекту, процессу или человеку. И наконец, расположение перемещается относительно таких полюсов, как «нравится» — «не нравится».

В общем виде расположение можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Ценности, так же как и расположение, оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Ценности задают предпочтения человека по принципу «допустимо — недопустимо», «хорошо — плохо», «полезно — вредно» и т.п. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер, они живут «самостоятельной» жизнью, независимо от конкретного человека и сформулированы в виде заповедей, утверждений, мудростей, общих норм и могут разделяться или не разделяться отдельными группами людей.

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей человек принимает решения и осуществляет свои действия. Ценности составляют сердцевину личности человека. Они достаточно устойчивы во времени и их не так много. Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека.

Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет собой как личность.

Верования. Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений по поводу качеств этих явлений. Если данные оценки достаточно устойчивы и не требуют соответствующих доказательств, то они превращаются в верования. В общем виде верования можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут меняться во времени.

Верования могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют те, которые описывают абсолютные и относи-

тельные характеристики объекта верования, не имеющие оценочного характера. Ко второй группе относятся те требования, которые носят оценочный характер. Верования оказывают заметное влияние на такой критерий поведения личности, как расположение.

Принципы в жизни многих людей играют очень большую роль, так как они систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей. Принципы формируются на основе системы ценностей, выступают устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения.

Человек выполняет свои профессиональные обязанности в окружении и во взаимодействии с другими людьми. Он не только выполняет определенную роль в организации, но и входит в состав малой социальной группы. В зависимости от уровня работоспособности и конечных результатов можно выделить следующие социальные группы в трудовом коллективе организации:

- *группа X (резистентные работники)* — не способная и не желающая работать. Состав такой группы разнороден по полу, возрасту, национальности и состоит из работников низкой квалификации с ярко выраженной установкой на бездеятельность и минимальную отдачу;
- *группа Y (пассивные работники)* — выборочно способная и частично желающая работать. Группа сформировалась без учета половозрастной и профессиональной структуры с большим удельным весом сотрудников, не имеющих достаточного уровня знаний и умений для выполнения поставленных задач;
- *группа Z (активные работники)* — полностью способная и желающая работать, с высоким уровнем квалификации и относительно однородным составом по возрасту, образованию и интересам.

Все люди в чем-то похожи друг на друга. И это позволяет говорить о человеке вообще, рассуждать о его чертах, особенностях поведения и т.п. Однако ни один конкретный человек не является обезличенным «человеком вообще». Каждый несет в себе что-то уникальное, исключительное, т.е. является человеком, обладающим индивидуальностью. Именно такой человек входит в организацию, выполняет определенную работу и играет определенную роль в организации.

Факт необходимости тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнения. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации.

При всей глубине индивидуальности человека и ее разнообразии можно выделить те направления ее характеристики, по которым может быть описана индивидуальность.

Любовь и вера людей как индивидуальная черта характера оказывает сильное влияние на взаимодействие человека с окружающим. Особенно это проявляется в готовности участвовать в групповых мероприятиях, способствовать развитию контактов, взаимодействиям и взаимоподдержки. Чувствительность к другим людям выражается в способности людей сочувствовать другим, принимать близко к сердцу их проблемы, в умении поставить себя на место другого. Люди, обладающие такими чертами, хорошо воспринимаются в коллективе и стремятся к общению с людьми.

Стабильность в поведении человека играет большую роль в установлении его взаимоотношений с окружением. Если человек стабилен, ответственен и в целом предсказуем, то окружение воспринимает его положительно. Самооценка, т.е. то, как люди смотрят на свое поведение, возможности, способности, внешность и т.п., оказывает сильное влияние на поведение человека.

Восприятие риска является важной поведенческой характеристикой, наглядно отражающей индивидуальность человека. Люди, склонные к риску, меньше времени затрачивают на принятие решений и готовы принимать решение с меньшим количеством информации. При этом результат решения отнюдь не обязательно хуже, чем у тех, кто скрупулезно готовит решение и собирает всю необходимую информацию.

Догматизм обычно является чертой характера индивидов с ограниченным взглядом. Догматики видят окружение как сосредоточение угроз, ссылаются на авторитеты как на абсолюты и воспринимают людей по тому, как они относятся к догмам и абсолютным авторитетам. Обычно догматиками бывают люди, обладающие авторитарными чертами характера. Комплексность осознания явлений как характеристика индивидуальности человека отражает его способность разлагать познаваемое явление на части и интег-

рировать, синтезировать общие представления или заключения об осознаваемом явлении.

Сфера контроля отражает то, как индивид смотрит на источник факторов, определяющих его действия. Если человек считает, что поведение зависит от него самого, то в этом случае для него характерно наличие внутренней сферы контроля (интроверты). Если же он полагает, что все зависит от случая, внешних обстоятельств, действий других людей, то считается, что он имеет внешнюю сферу контроля (экстраверты).

Специфика психических свойств личности, влияющих на успешность управленческой деятельности, очевидна. В современной психологии нет единого понимания личности. Однако большинство исследователей считает, что личность есть прижизненно формирующаяся и индивидуально своеобразная совокупность черт, определяющих образ (стиль) мышления данного человека, строй ее чувств и поведения. В основе личности лежит ее структура — связь и взаимодействие относительно устойчивых компонентов (сторон) личности. В самом общем виде характер может быть определен как система устойчивых свойств личности, проявляющихся в отношениях человека к себе, к людям, к выполняемой работе, к досугу и т.д.

Рассмотрим описание некоторых типов характеров людей.

Гипертимный тип — таких людей характеризует чрезвычайная контактность, словоохотливость, выраженность жестов, мимики. Это энергичные, инициативные, оптимистически настроенные люди. Вместе с тем они легкомысленны, раздражительны, трудно переносят условия жесткой дисциплины, вынужденное одиночество.

Дистимный тип. Для этих людей характерны низкая контактность, немногословие, склонность к пессимизму. Они ведут замкнутый образ жизни, редко конфликтуют. Серьезны, добросовестны, преданы в дружбе, однако не в меру пассивны и медлительны.

Циклоидный тип. Им свойственны частые периодические смены настроения. Во время душевного подъема они ведут себя по гипертимному типу, спада — по дистимному.

Педантичный тип. Этим людям характерны добросовестность и аккуратность, надежность в делах, но в то же время они способны изводить окружающих чрезмерным формализмом и занудливостью.

Демонстративный тип. Они артистичны, обходительны, их мышление и поступки неординарны. Они стремятся к лидерству, легко приспосабливаются к людям. Вместе с тем такие люди эгоистичны, лицемерны, недобросовестны в работе, тщеславны.

Экстравертированный тип. Их побуждает к деятельности и заряжает энергией внешний мир. Не любят уединенных размышлений, нуждаются в поддержке и одобрении людей. Общительны, имеют много друзей. Легко внушаемы, подвержены влиянию. Охотно развлекаются, склонны к необдуманным поступкам.

Интровертированный тип. Они ориентированы на свой внутренний мир, поэтому мало контактны, склонны к одиночеству и глубокомыслию, не терпят вмешательства в их личную жизнь. Сдержанны, редко вступают в конфликты. Одновременно они довольно упрямы, консервативны, им трудно вовремя перестроиться.

Садомазохистский тип. Стремясь устранить причины своих жизненных неудач, такие люди склонны к агрессивным действиям. Люди-мазохисты стараются взять вину на себя и при этом упиваются самокритикой и самобичеванием, расписываются в своей собственной неполноценности и беспомощности. Люди-садисты ставят людей в зависимость от себя, приобретают над ними безграничную власть, причиняют им боль и страдания, испытывая при этом наслаждения.

Конформистский тип. У таких людей почти никогда не бывает ни собственного мнения, ни собственной социальной позиции. Они беспрекословно подчиняются обстоятельствам, требованиям социальной группы, быстро и без проблем меняют свои убеждения. Это тип сознательных и бессознательных приспособленцев.

Мыслительный тип. Эти люди больше доверяют тому, что продумано, логически обосновано. Они стремятся к истине, не очень заботясь о справедливости. Любят доводить все до полной ясности. Способны оставаться спокойными тогда, когда окружающие теряют самообладание.

Чувствующий тип. Люди такого плана отличаются повышенной чувствительностью ко всему тому, что радует, и тому, что огорчает. Они альтруистичны, всегда ставят себя на место другого, с удовольствием оказывают помощь даже во вред себе. Все принимают близко к сердцу, их упрекают в чрезмерной нерешительности.

Подводя итог характеристики личности и ее поведения, необходимо отметить, что эффективное руководство должно быть сориентировано на человека, работающего в организации. Это позволит сформировать слаженный коллектив организации, наилучшим образом достигающий поставленной цели.

11.3. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

11.3.1. Основные компоненты трудового потенциала

В современных условиях одним из главных факторов экономического роста является управление, эффективность которого определяется человеческим капиталом. По данным исследования Всемирного банка, 64% национального богатства 192 стран мира составляет человеческий капитал. Для обеспечения рыночного успеха и жизнеспособности организации на определенный период времени стало явно недостаточным найти подходящую рыночную нишу, организовать эффективное производство соответствующего продукта либо услуги, наладить снабжение и сбыт, успешно противостоять конкурентам. Все более актуальной становится проблема поиска и формирования нового методологического фундамента и разработка на его базе новой концепции кадрового менеджмента, основанной на управлении человеческим потенциалом — управлении знаниями. Такую возможность предоставляет неоклассическая методология, рассматривающая организацию как жизнеспособную систему. С точки зрения неоклассической методологии главным элементом организации выступают люди (трудо-вой персонал), представляющие собой живой организм, обладающий собственным самосознанием, волей и мотивацией, собственными движущими силами.

Повышение эффективности производственного процесса не может осуществляться в отрыве от совершенствования системы управления кадрами. Управление коллективом работников непосредственно связано с производственной и социальной функциями предприятия как института рыночной экономики. Роль трудового потенциала работников определяется возможностями предприятия воспринимать технологические достижения, необходимостью функционирования в конкурентной рыночной среде и требованием постоянного повышения качества продукции.

Неоднозначность содержания кадровой составляющей производственного потенциала затрудняет адекватную оценку персонала. Цели предприятия не могут быть реализованы без понимания связанных с трудовой деятельностью особенностей кадрового состава, в связи с чем в качестве основных задач управления трудовым потенциалом могут быть выделены:

- обеспечение потребностей предприятия в персонале необходимого профессионального уровня;
- эффективное использование уже имеющегося трудового потенциала.

Решение данных задач позволяет максимально полно использовать знания и опыт работников, что находит свое отражение в повышении качества рабочей силы, сохранении трудового потенциала и его совершенствовании.

Основные компоненты трудового потенциала работников предприятия представлены на рис. 11.2.

Структура трудового потенциала представляет собой соотношение компонентов, отражающих различные демографические, социальные, функциональные, профессиональные и иные характеристики групп работников. Структуру трудового потенциала характеризует совокупность показателей компонентов, относящихся к способностям и качествам людей в сфере трудовой деятельности.

Каждый компонент трудового потенциала в различной степени способствует выполнению функций, вверенных работнику. Кадровый состав предприятия обладает различными индивидуальными трудовыми потенциалами и различными сочетаниями компонентов, определяющими влияние потенциала конкретного потенциала на результативность выполнения должностных обязанностей.

Степень вклада работников в производственную деятельность зависит от того, существует ли взаимосвязь между наиболее значимыми компонентами индивидуального трудового потенциала и должностными обязанностями. В процессе управления персоналом следует стремиться к тому, чтобы уровень развития наиболее приоритетных для предприятия компонентов трудового потенциала работников, занимающих управленческие должности, в полной мере отвечал интересам развития предприятия.

Соответствие трудового потенциала специалиста должностным обязанностям свидетельствует о том, что уровень развития компонентов отвечает интересам производственной системы в конкретных условиях выполнения этих обязанностей. Для получения эффективной отдачи от трудового потенциала необходим содержательный анализ поступающей информации, так как сам трудовой потенциал представляет собой гибкую и чутко реагирующую на любые воздействия систему.

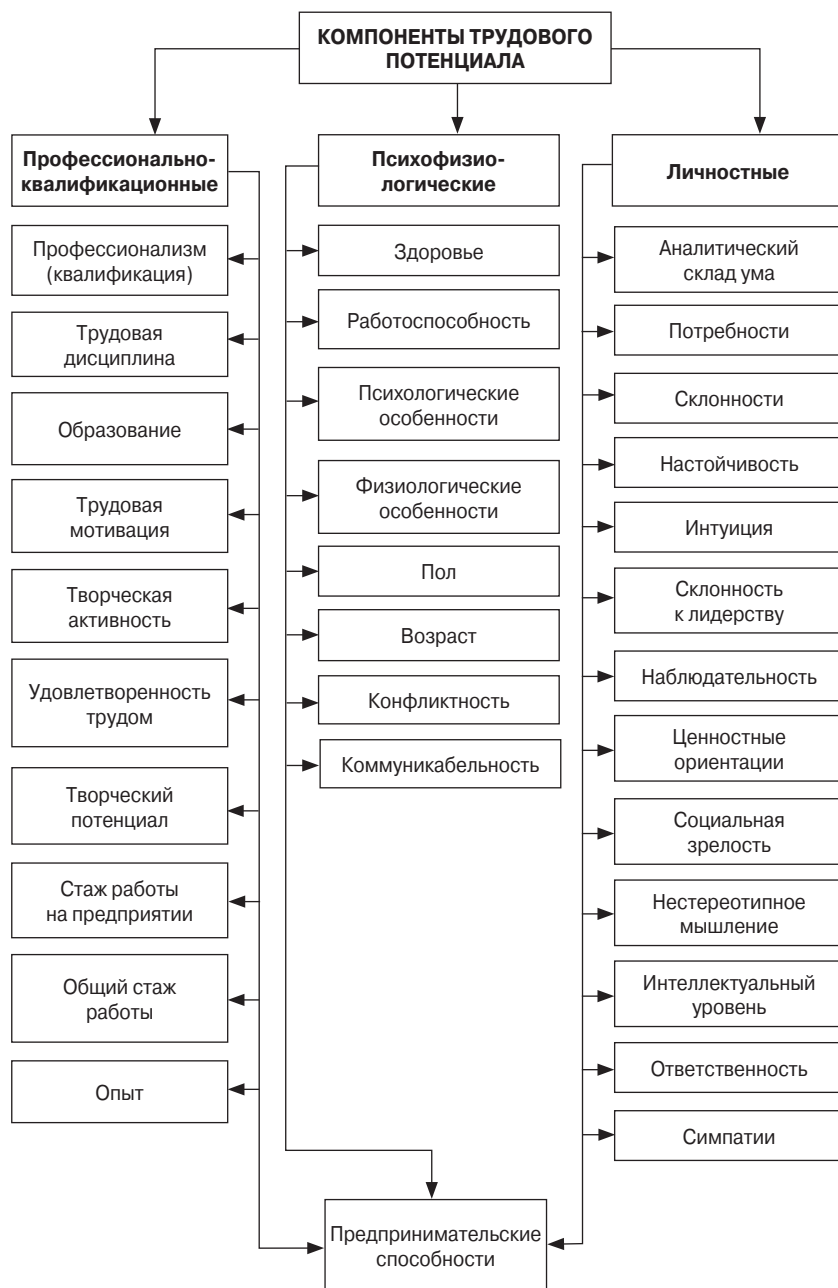


Рис. 11.2. Основные компоненты трудового потенциала

Обработка значительных объемов информации, касающихся кадрового состава, препятствует осуществлению практической реализации повышения качества трудового потенциала. Включение в анализ составляющих трудового потенциала, для которых затруднительно проведение анализа («профессионализм», «творческий потенциал», «конфликтность»), требует разработки комплекса технико-экономических показателей, в максимальной степени отображающих свойства и экономическое содержание выбранных компонентов, а также в удобной и наглядной форме позволяющих выделить необходимые для принятия решений данные.

Основные технико-экономические показатели, используемые для анализа трудового потенциала и его управления, представлены в табл. 11.2.

Таблица 11.2

Технико-экономические показатели, используемые для анализа трудового потенциала и его управления

№	Показатель	Значение показателя
1	Общая численность работников	
2	Стаж трудовой деятельности работников	
3	Численность работников с высшим образованием	
4	Численность работников со средним образованием	
5	Средняя выработка работников возрастной группы 20–30 лет	
6	Средняя выработка работников возрастной группы 30–40 лет	
7	Величина потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины работниками со стажем работы до 1 года	
8	Величина потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины работниками со стажем работы от 1 года до 5 лет	
9	Численность работников, удовлетворенных трудом	
10	Величина затрат на профессиональное обучение, переподготовку, повышение квалификации	
11	Количество трудовых споров по вопросам производственной деятельности	
12	Количество изобретений и рационализаторских предложений по повышению эффективности производства	

Статистическая информация, относимая к трудовому потенциалу и аккумулирующая различные технико-экономические показатели, представляет собой **информационную базу**, необходимую для осуществления его качественного управления.

Структурная схема управления трудовым потенциалом, отражающая направления управленческих воздействий и приоритетность компонентов, представлена на рис. 11.3.

Символы *A*, *B*, *C*, *D* обозначают соответствующую степень приоритетности, стрелками отмечено направление от координирующего элемента к исполнительному, 1, ..., *i*, ..., *n* — порядковые номера компонентов. В данном случае используется жесткая схема учета приоритета.

Компоненты располагаются таким образом, что убывание важности каждого из них осуществляется в соответствии с буквами алфавита с максимальным приоритетом компонента *A*, что применимо при поиске решений, в наибольшей степени приближенных к оптимальным.



Рис. 11.3. Структурная схема управления трудовым потенциалом

11.3.2. Риск управления трудовым потенциалом

Практика производственного менеджмента демонстрирует попытки выявления неопределенностей, связанных с какими-либо экономическими объектами или процессами, и соотнесения их с конкретными видами рисков. Проблемой выделения рисков, сопутствующих управлению трудовым потенциалом, является отсут-

ствие общепринятых методик, позволяющих проводить его анализ на базе не только количественных, но и качественных составляющих, в силу чего затруднено оценивание уровней рисков, относимых к трудовому потенциалу, и осуществление эффективного управления ими. Для трудового потенциала характерна определенная степень непредсказуемости, затрудняющая разработку систем поддержки принятия решений при его управлении. Большинство решений при управлении трудовым потенциалом принимаются в ситуациях, в отношении которых информация о его компонентах не гарантирует получения надежных суждений о степени риска предпринимаемых действий в условиях производственной деятельности.

Таким образом, под **риском управления трудовым потенциалом** понимают опасность потерь и недостижения главной цели предприятия, вызванную управленческими решениями по формированию, развитию, сохранению и эффективному использованию трудового потенциала.

При снижении риска управления трудовым потенциалом в качестве элемента системы поддержки решений следует иметь в виду, что список потенциальных рисков сам по себе не способен предупредить об опасности возникновения риска в конкретной хозяйственной ситуации или дать его стоимостную оценку. Требуется по возможности точно оценить предполагаемые риски при осуществлении предприятием затрат на переподготовку, повышение квалификации, мероприятия по снижению конфликтности и т.п. Объективная оценка рисков позволит руководителям сориентироваться в возможных последствиях принимаемых управленческих решений и поможет уяснить особенности функционирования трудового потенциала как единого социально-экономического образования.

Качественное содержание потоков информации между руководящим звеном и нижестоящими работниками, влияющее на результат управления, определяется следующим:

- количеством компонентов и обоснованностью их выбора;
- градацией компонентов;
- статистическими показателями, характеризующими компоненты и их показатели направлением управленческих воздействий.

Управляющий орган анализирует собранную информацию, сопоставляет ее качественные и количественные особенности, очерчивает возможные направления развития трудового потенциала,

принимает решения, осуществляет координацию и контроль между управленческими звеньями (организационными структурами и работниками). При этом оценивается риск недостижения целей предприятия, и вырабатываются правила и средства обеспечения конкурентного статуса.

11.3.3. Системная модель управления трудовым потенциалом

При моделировании экономической динамики трудового потенциала важное место занимают вопросы разработки и формализации основных относящихся к нему понятий и категорий системы трудового потенциала и ее состояния, перехода из одного состояния в другое, степени управляющих воздействий, функционирования системы и т.д. Решение данных вопросов и формализация критериев, определяющих качество системы трудового потенциала, позволит отделить позитивные для производственного процесса состояния трудового потенциала от негативных и снизить риск принимаемых управленческих решений.

Под **системной моделью управления трудовым потенциалом** понимают формализованное отображение наиболее важных свойств, взаимосвязей и взаимозависимостей, определяющих состояние и использование трудового потенциала как социально-экономического образования в системе производственных отношений.

Механизм функционирования трудового потенциала представляет собой совокупность находящихся в постоянном динамическом развитии компонентов, объединенных множеством информационных материальных социальных связей. Механизм управления трудовым потенциалом регулирует динамическое развитие трудового потенциала посредством управленческих воздействий, направленных на снижение рисков его управления и достижение целей производственной системы. Цель разработки системной модели — отражение динамики протекающих в трудовом потенциале процессов, повышение эффективности его использования и снижение рисков его управления.

Состояние трудового потенциала характеризуется совокупностью значений параметров описания компонентов, зафиксированных на определенный момент времени.

Модель состояния трудового потенциала — логическая модель, воспроизводящая отношения между его компонентами, управляющими структурами и внешней средой.

Системные исследования трудового потенциала служат для описания его структуры, выделения особенностей функционирования, представления в качестве динамически изменяющегося объекта, осуществления прогноза будущих изменений его состояния во взаимосвязи с управляющими воздействиями и производственными целями. Для построения моделей состояния трудового потенциала как системы целесообразно использовать системный метод отображения социально-экономических процессов. Минимальный уровень анализа возможен на уровне потенциала одной единицы трудовых ресурсов (одного работника). И один работник, и их группа, выполняющая трудовые обязанности в рамках производственного подразделения, могут выступать в качестве **субъектов трудового потенциала**.

Динамику компонентов трудового потенциала по периодам удобно отражать с учетом общей тенденции изменения показателей компонентов и главной цели предприятия, в качестве которой могут выступать «максимизация прибыли», «наращивание рыночной власти», «улучшение использования производственных ресурсов и снижение издержек производства», «сохранение трудового потенциала» и т.д. При этом желаемое экономическое изменение компонентов (положительная тенденция) соответствует приближению значений показателей компонентов к величине, определяющей достижение главной цели.

Контрольные вопросы

1. Что является главным национальным богатством страны исходя из неоклассической методологии?
2. Опишите модель взаимодействия человека с организацией.
3. Как формируются социально значимые черты человека?
4. Какими тремя элементами можно охарактеризовать личность?
5. Охарактеризуйте типы темпераментов человека.
6. Каким образом тип поведения людей (независимый, зависимый) определяет особенности управления?
7. Охарактеризуйте такие приобретенные свойства человека, как расположение, ценности, верования и принципы.
8. Дайте характеристику трем типам социальных групп — X, Y, Z.
9. Опишите влияние на взаимодействие с окружением таких индивидуальных характеристик человека, как любовь и вера, чувствительность, стабильность, самооценка, восприятие риска, догматизм, комплексность, сфера контроля.
10. Дайте характеристику основным типам людей.
11. Каковы основные компоненты трудового потенциала?

Литература

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1996.
2. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
3. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Частухина Ю.Ю. Организационное поведение. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 2003.
4. Радько С.Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая система и риски его управления // Управление риском. — 2006. — № 1.
5. Радько С.Г. К вопросу снижения риска управления трудовым потенциалом // Управление риском. — 2005. — № 2.
6. Радько С.Г., Афанасьева А.И. Риски в управлении трудовым потенциалом // Человек и труд. — 2003. — № 10.
7. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.
8. Хохлов Н.В. Управление риском. — М.: ЮНИТИ, 1999.

Глава 12

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ И ЕЕ ДИНАМИКА

12.1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОЛЛЕКТИВА

Люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе определенного коллектива. **Коллектив** — это группа людей, объединенных по определенному принципу и включенных в систему управленческих отношений организации. Чтобы считаться коллективом, группа должна обладать следующими признаками:

- наличие совместной единой цели у всех членов коллектива (посетители у кабинета врача не могут считаться коллективом, поскольку имеют индивидуальные цели);
- психологическое признание и отождествление членами коллектива друг друга на основе совместных интересов, идеалов, принципов и т.п.;
- практическое взаимодействие людей, основанное на психологическом признании друг друга, в результате которого начинает работать синергия потенциала коллектива;
- постоянство взаимодействия в коллективе, в результате которого становится возможным влияние друг на друга его членов.

Коллектив играет огромную роль, которую трудно переоценить, в жизни каждого человека. Прежде всего в его рамках удовлетворяется естественная потребность человека в общении, деловом взаимодействии и принадлежности к группе себе подобных; в коллективе человек обретает поддержку и защиту; в коллективе он находит признание своих успехов и достижений. В зависимости от микроклимата коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. В свою очередь человек также пытается воздействовать на коллектив, трансформировать его под свое видение достижения цели, а также стремится делать его более

«удобным» для себя. Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность (лидер) может подчинить себе коллектив, слабая растворяется в нем.

Коллективы различаются между собой психологически, исходя из чего внутри их формируется определенный микроклимат, характеризующийся социально-психологической совместимостью. Социально-психологическая совместимость достигается благодаря:

- соответствию личных возможностей каждого структуре и содержанию его деятельности, что нивелирует зависть по отношению к успехам других;
- близости и совпадению моральных позиций, создающих основу взаимного доверия между людьми;
- однородности основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующих их лучшему взаимопониманию;
- возможности взаимного дополнения и органического соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе (синергия);
- рациональному распределению функций между членами коллектива, при котором ни один не может добиться успеха за счет другого.

Большое значение для коррекции управленческой деятельности имеет сбор и анализ информации для формирования субъективного образа каждого члена и группы в целом. В этом анализе на восприятие влияют такие психологические эффекты, как перенос оценки одних явлений и людей на других (толстые люди чаще добрее худых); обобщение оценки одной характеристики объекта на все его свойства в целом (огульность); проекция собственных чувств и ощущений на другие (если мне плохо, то плохо и другим, и наоборот); первое впечатление (обычно бывает наиболее запоминающимся — эффект гадкого утенка).

На восприятие влияют также избирательность и глобальность. Восприятие окружающих во многом осложняется предсказуемостью их поведения, которое зависит от слишком многих, порой самых неожиданных обстоятельств, в том числе сознательных действий, направленных на защиту своего статуса, достоинства, внутренней жизни, сокрытия или искажения информации о себе, неспособности себя правильно преподнести и т.п. В результате человек или группа людей воспринимаются не такими, каковы они на самом деле, а такими, какими хотят себя показать или их хотят увидеть. В то же время именно адекватное восприятие людьми друг

друга является важнейшим условием формирования сплоченного, работоспособного коллектива.

12.2. ФОРМИРОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВА И ОТНОШЕНИЙ ВНУТРИ ЕГО

Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу — этому предшествует длительный процесс его становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств. Прежде всего это цели предстоящей деятельности коллектива, соответствующей внутренним стремлениям людей, ради которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и подчиниться групповой власти.

Другим важным условием успешного формирования коллектива является наличие определенных, пусть даже незначительных, успехов в процессе совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной.

Сплоченный коллектив не может существовать без надлежащей совместимости образующих его людей: психологической, профессиональной, интеллектуальной, а также правильного распределения между ними обязанностей в соответствии со способностями и желаниями каждого.

Для обретения успеха официальному коллективу необходим сильный руководитель, а лучше — руководитель-лидер, а неофициальному — лидер, которому коллектив готов подчиняться и идти с ним к поставленной цели, несмотря на все трудности.

Наконец, каждый коллектив должен найти свою нишу в структуре организации, где бы он мог полностью реализовать свои цели и потенциал.

Началом формирования коллектива является соответствующее решение, оформленное юридически. Любые отношения между людьми начинают складываться в результате так называемых пространственных контактов. В процессе наблюдения и взаимодействия люди накапливают информацию о других. Но это еще не является отношением, ибо реализуется по схеме «личность—ценность—личность», а не «личность—личность». Однако на основе контактов начинает развиваться взаимодействие, переходящее в отношения, ядром которых можно считать их социальную зависимость и общность — как осознанную, так и неосознанную.

В традиционной схеме формирования коллектива сначала создается организационная структура, затем она «заполняется» людьми.

ми, отношения между которыми складываются стихийно, что является далеко не оптимальным. В западных фирмах часто практикуется способ, в основу которого положен добровольный выбор партнеров из предлагаемой совокупности лиц. Сформировавшиеся симпатии и антипатии трансформируются в предпочтения, отражающие желание и нежелание окружающих сотрудничать с данным лицом. Выделение личностей или групп, желающих сотрудничать, разрабатывается на основе одного из вариантов социографического метода.

В соответствии с одним из вариантов каждому члену исходного коллектива, в котором все уже достаточно хорошо знают друг друга, предлагается выбрать двух человек, с которыми он в наибольшей степени хотел бы совместно работать. После чего строится социограмма предпочтений, по которой можно, во-первых, определить лиц, в той или иной степени готовых сотрудничать; во-вторых, определить лицо руководителя, которому отдано наибольшее число голосов; в-третьих, лиц, с кем никто не хочет работать и поэтому их не следует включать в коллектив. Можно оценивать предпочтения, используя балльную систему.

Разновидностью социограммы является матрица взаимоотношений. Для ее составления каждому члену предлагается оценить свое отношение к остальным с помощью значков «-1», «0», «+1». Затем все это сводится в шахматную таблицу, из которой видны реальные взаимоотношения людей в коллективе.

Однако социографический метод таит две опасности: утечка информации и как следствие конфликт, а также то, что лидером чаще всего становится самый популярный, а не деловой человек.

После возникновения коллектив проходит длительный процесс организации и самоорганизации. На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм, выражающийся в том, что коллеги знакомятся друг с другом, демонстрируя им собственные возможности. Затем происходит сближение людей, и между ними устанавливаются необходимые для работы контакты и нормы поведения. И на последнем — третьем — этапе коллектив стабилизируется, формируются цели, налаживается сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

Но и в дальнейшем коллектив могут подстерегать две серьезные опасности — возникновение раскольнических групп и бюрократизация.

Отношения в коллективе порождают возникновение определенных производственных ролей, получивших своеобразные на-

звания: координатор, генератор, контролер, шлифовщик, энтузиаст, искатель выгод, исполнитель и помощник.

Считается, что коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении всех восьми перечисленных ролей. В противном случае кто-то будет совмещать отдельные роли, что неминуемо приведет к возникновению внутриличностных, а затем и межличностных конфликтов.

Это обстоятельство является одной из причин недостаточной устойчивости небольших коллективов. В первичных (до четырех человек) оно компенсируется близостью взглядов и целей, а вот группы от пяти до восьми человек наиболее уязвимы и чаще всего раскалываются на две враждующие части. В этом смысле предпочтительнее коллективы, насчитывающие 10–12 человек, в которых внутреннее равновесие достигается легче, но при дальнейшем росте они становятся менее управляемы.

В рамках коллектива между его членами могут возникать следующие типы отношений:

- дружеская кооперация, взаимопомощь, основанные на доверии;
- дружеское соревнование в рамках позитивных взаимоотношений;
- невмешательство и дистанцирование при отсутствии как сотрудничества, так и соперничества;
- соперничество, ориентация на индивидуальные цели, основанные на общем недоверии;
- кооперация антагонистов и негативное отношение друг к другу.

Деятельность членов коллектива подчинена ряду законов, среди которых можно выделить два — закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса и закон компенсаций недостатка одних способностей другими. В соответствии с первым законом каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить свое место «под солнцем», но действия могут быть весьма неоднозначными. С одной стороны, они могут выражаться в улучшении результативности, качества работы, в самосовершенствовании, с другой — сводиться к интригам, бюрократическим приемам и защите от всего, что несет возможность каких-либо изменений. Действия, исходящие из второго закона, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток можно также и лестью, угодничеством, «подсиживанием» соперников и др.

Как правило, большинство людей одновременно являются членами официального коллектива и неформальных групп, поэтому хорошее отношение с товарищами они ценят выше благодарности начальства. Если эти цели совпадают или не противоречат, то официальная линия будет охотно поддерживаться, в противном случае линия предпочтения будет отдаваться целям неформального коллектива.

Начало исследованию неформальных групп было положено в 1924 г. знаменитой серией экспериментов, проведенных Э. Мэйо и группой исследователей в компании «Вестерн Электрик» штата Иллинойс. Один из экспериментов предусматривал определение влияния интенсивности освещения на производительность труда в экспериментальной и контрольной группах. Неожиданно было обнаружено, что, увеличивая освещенность в экспериментальной группе, производительность возрастала в обеих группах. То же самое произошло и тогда, когда освещение было уменьшено. Исследователи поняли, что освещение играет здесь второстепенную роль, а решающим значением стало влияние неформальных контактов сотрудников, составляющих обе подгруппы. Случайно ученые нащупали то, что впоследствии привело к возникновению величайшего открытия — теории «человеческих отношений» в науке управления.

Неформальные отношения возникают вопреки воле руководства, и спонтанно образовавшиеся группы вступают в регулярные взаимодействия, при которых они достигают определенных взглядов на ход происходящих событий в организации. Принадлежность к неформальной группе дает людям психологические выгоды, не менее важные, чем получаемая зарплата. Основные причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность. Процесс развития неформальных групп способствует образованию у них определенных свойств, наиболее значимыми из которых являются:

- социальный контроль за своими членами и установление норм групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения;
- сопротивление переменам, вводимым руководством, как реакция на возможную угрозу, в том числе и самой группе;
- возникновение неформальных лидеров и признание их группой.

Очень важно, чтобы руководители нашли пути взаимодействия с неформальными группами. Для этого необходимо признать су-

существование неформальных групп; выслушивать мнение ее лидеров и членов; просчитывать при принятии решений возможные отрицательные воздействия на неформальные группы; привлекать к выработке решений членов или лидеров неформальных групп и др. В тех случаях, когда возникает реальная угроза разрушения организации от действий неформальной группы, необходимо принимать меры по ее нейтрализации.

Как в формальных, так и в неформальных объединениях силу и влияние коллективу во многом придает конформизм группы и его членов, т.е. безоговорочное принятие ими существующего порядка вещей, а следовательно, отказа от самостоятельных мыслей и действий. В основе конформизма лежит страх испортить отношения с коллективом, быть отторгнутым им, подвергнуться остракизму (гибели).

С точки зрения интересов коллектива в целом конформизм имеет немало положительных сторон: обеспечивает выживаемость в критические моменты, облегчает организацию совместной деятельности людей, избавляет от раздумий, как себя вести, придавая поведению стандартность в обычных условиях и предсказуемость в нестандартных. Конформизм как групповое давление едва ли не самый сильный способ воздействовать на поведение человека в рамках коллектива, и, оказавшись в одиночестве, он часто уступает последнему, даже если он прав, поскольку в противном случае давление может перерасти в открытое принуждение.

12.3. ПРОГРАММА СОЗДАНИЯ КОЛЛЕКТИВА

Коллектив — это ячейка общества, в которой сочетаются общественные, групповые и индивидуальные интересы; организованная общность людей, объединенных конкретным видом деятельности и складывающимися в ходе этой деятельности отношениями, интересами и нормами поведения.

Принцип коллективизма являлся одним из важных принципов социалистического образа жизни. Для социализма в 70–80-х гг. XX в. было характерно становление целостной системы коллектива: трудовых, общественно-политических, учебных, воинских, спортивных, культурных, бытовых и др. Центральное место в этой системе принадлежало трудовым коллективам, через которые свыше 90% населения трудоспособного возраста были включены в процессы общественного труда.

В 90-х гг. после проведения приватизации государственных предприятий и создания значительного числа организаций с частной собственностью реальная власть на предприятиях перешла к собственникам и менеджерам высшего уровня. В результате влияние трудовых коллективов и профсоюзов на управление предприятием и собственно функции общественного самоуправления значительно ослабли. Таким образом, общественное самоуправление и трудовые коллективы в последние 20 лет прошли два исторических этапа: триумф и поражение.

Демократизация общества и рыночная экономика являются составными частями социального общества России XXI в. и будут влиять на формирование и социальных групп, и трудовых коллективов.

По мере развития коллективы обычно проходят через определенный ряд последовательных этапов.

1. Притирка

На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все вникнуть. Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая коллективная работа фактически отсутствует.

2. «Дворцовый» переворот

Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки, разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит силовая борьба за лидерство, в результате которой может произойти как смена лидера, так и расформирование коллектива. Лидер должен подтвердить свои полномочия или уступить место более сильному.

3. Результативность

Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия, интерес и желание понять, как можно работать лучше. Методы работы пе-

решаются, появляется желание экспериментировать и принимать меры по повышению производительности.

4. Эффективность

Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное использование времени и на уточнение задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к «команде-победительнице». На проблемы смотрят реалистически и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретной задачи.

5. Мастерство

В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества и вызывает восхищение посторонних. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

6. Старение

Внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. Длительное время структура, функции, положения, инструкции и методы работы не меняются. Коллективу еще удается за счет опыта и бывшего мастерства «держаться на плаву», но по результативности он уже проигрывает более активным группам. В коллективе накопилась усталость, чаще всего доминируют формальные взаимоотношения и оглядка на лидера.

7. Смерть

Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места. Иногда смерть коллектива происходит по причине ухода или смерти лидера, когда группа не приемлет руководителя с абсолютно другим стилем и типом взаимоотношений. В процессе реорганизации результативность работы коллектива очень низкая, и лучше этот процесс сократить до минимума.

12.4. ОГРАНИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА

На отдельных стадиях развития коллектив может вдруг обнаружить, что рост его показателей затормозился. Один из сим-

птомов появившихся ограничений — это психологические конфликты и невысокие результаты. Стоит отметить наиболее типичные ограничения, с которыми коллективы часто сталкиваются.

1. *Несоответствие руководителя и коллектива*

Лидерство и руководство — это самые важные факторы, определяющие качество работы коллектива. Руководитель, который не хочет применять коллективный подход или которому недостает умения использовать этот стиль руководства, подавит любую инициативу, направленную на создание коллектива. Хороший руководитель всегда обращает особое внимание и показывает личным примером, как доводить вопросы до полного решения. Эффективный руководитель коллектива создает условия для эффективной работы группы. Плохой руководитель не является «мотором» коллектива и постепенно разрушает условия и методы эффективного труда в группе.

2. *Неквалифицированные и неразвивающиеся сотрудники*

Коллектив — это больше, чем сумма личностей. Нужен сбалансированный состав сотрудников, которые могут работать вместе. В любом коллективе есть разнообразные функции, и анализ таких ролей помогает создать сбалансированный и полнокровный коллектив. Можно выделить такие взаимодополняющие роли, как организатор, генератор идей, критик, эксперт, связной, делопроизводитель, которые способствуют интенсивному взаимодействию и работе по методу «мозгового штурма».

Бывает, что каждый сотрудник берет на себя одну или больше перечисленных ролей. Если же какую-то роль выполнять некому, то коллективу приходится восполнить этот пробел. Если членам коллектива не хватает элементарных навыков, то вряд ли будут получены полезные результаты. Нужно добиваться сочетания профессиональных и человеческих качеств, которые в совокупности только и позволяют успешно справляться с работой. Потребности в тех или качествах неодинаковы в различных коллективах. Задача руководителя заключается в создании и поддержании обстановки саморазвития на основе непрерывного обучения.

Мы определяем развитых сотрудников по следующим признакам: энергичен, ведет правильный образ жизни; умеет совладать со своими эмоциями; готов открыто излагать свою точку зрения под воздействием аргументов; хорошо и аргументированно излагает свое мнение; занимается самообразованием и всегда готов повышать квалификацию; ищет пути решения проблемы, а не причины для ухода от нее.

3. Плохой социально-психологический климат

Часто оказывается, что в коллективе объединены люди с самым разным прошлым, с различными ценностными установками и жизненными планами. Коллективный подход развивает и поощряет стремление быть личностью. Преданность сотрудников руководителю — один из признаков положительного климата. Преданность коллективу нужно развивать сознательно, поскольку она редко возникает сама по себе, пока каждый из сотрудников лично не решит направить свою энергию на коллективные цели. Рост преданности — это показатель зрелости коллектива. Эмоциональные узы между сотрудниками укрепляются, и они легче достигают совместных целей, причем сопричастность вызывает огромное удовлетворение. В коллективе возникает теплота, сочетающая прямоту и честность с заботой о благе каждого.

Руководителю принадлежит важная функция в поддержании хорошего климата. Для этого ему нужно выслушивать обе конфликтные стороны и не поодиночке, не тратить время на собиранье сплетен и наговоров, стремиться к тому, чтобы конфликтующие стороны достигли согласия и продолжили совместную работу, а в случае невозможности мирного ухода — уволить «сцепившихся» сотрудников, чтобы другим было неповадно. Вот некоторые советы по улучшению климата: найдите общие цели; добивайтесь личного взаимопонимания; изыщите возможности для регулярного совместного решения проблем; создайте климат доверия между коллективами.

4. Нечеткость цели и критериев работы

Способная и зрелая команда людей обычно бывает в состоянии достичь цели, если каждый ясно представляет себе желаемые результаты.

Члены коллектива скорее посвятят себя какой-то цели, если они разделяют ее и считают в определенной мере собственной целью. Добиться такого согласия бывает нелегко, но это существенная предпосылка успешной коллективной работы. Если нет ясного видения цели, то как следствие отдельные члены коллектива не могут внести свой вклад в общий успех. Даже когда цели понятны всем, важно найти компромисс между личными и коллективными интересами. Эффективный коллектив дает возможность каждому сотруднику удовлетворить свои личные интересы и внести вклад в реализацию коллективных.

Процедура целевого планирования в коллективе базируется на следующих правилах:

- стратегические цели не должны часто меняться, так как люди по своей природе консервативны; тактические цели обсуждаются и разделяются всеми заинтересованными сотрудниками;
- области ответственности определяются при участии каждого и всех; во главу угла ставятся конечные результаты, а не планы действий;
- тактические цели ставятся таким образом, чтобы четко указать требуемый результат, способы оценки и периодичность контроля;
- изменение внешних обстоятельств может вносить коррективы в поставленные цели;
- критерии работы должны по возможности быть конкретными, с привязкой к срокам, и поддаваться измерению; личные цели должны группироваться в коллективные по принципу «матрешки».

Коллективные и индивидуальные цели нужно менять с течением времени. Есть бесконечное множество примеров того, как коллективы имели ясные цели вначале, но заплатились за свое неумение корректировать их впоследствии. Коллектив, который смотрит вперед, предвидит трудности, использует возможности, конкретизирует цели в зависимости от опыта, в конечном счете добьется успеха. Если дела пошли плохо и причина в критериях работы, руководитель обязан заняться целевым планированием.

5. Низкая результативность работы коллектива

В некоторых коллективах есть положительный климат и эффективное руководство, но не хватает результативности и инициативности. В итоге результаты оказываются низкими, несмотря на общую компетентность. Цель групповой работы — получить ощутимые результаты, отвечающие потребностям организации. Если даже в коллективе хороший моральный климат, но низкие результаты, то он не оправдывает своего существования.

Хороший коллектив ориентируется на высокие результаты, что заметно влияет на образ действий. Внутри коллектива достижения признаются и вознаграждаются. Вознаграждение не обязательно сводится к деньгам, ведь для многих признание их личного вклада столь же ценно, сколь некая сумма наличными. Люди получают гораздо большее удовлетворение от работы в коллективе, где результаты значительно выше средних. Соревнование — это великий стимул. Оно способствует росту личного профессионализма, вы-

зывает гордость и позволяет человеку почувствовать свою ценность.

Возможными причинами снижения результативности могут быть: неправильная организация рабочих мест; отсутствие нормирования управленческого труда; низкая техника личной работы сотрудников; нечеткая регламентация управления, требующая изменения положений и инструкций; перераспределение функций управления между членами группы; изменение ролей внутри коллектива, поиск новых неформальных лидеров.

Таким образом, программа создания коллектива состоит из определения требований к лидеру, четкого следования принципам формирования эффективного коллектива, понимания стадий его развития и наибольшего внимания к этапам результативности и эффективности, учета ограничений эффективной работы коллектива.

12.5. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРАДИЦИОННЫМИ РОССИЙСКИМИ ТРУДОВЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ

Вопросы управления трудовыми коллективами ставились социологической и психологической школами еще в 70-е гг. XX в. Именно отечественные ученые и управленцы разработали в те времена комплексный подход в управлении коллективом, который способствовал закреплению и развитию персонала. Значительное число предприятий внедрили этот подход через планы социального и социально-экономического развития. Игнорирование данного отечественного опыта не способствует пониманию «менталитета» наших трудовых коллективов и при внедрении западных образцов управления вызывает зачастую их отторжение у персонала.

С появлением рыночных условий (и в связи с этим — различных противоречий в кадровой работе) возникает необходимость переосмысления отечественного опыта управления персоналом. Главные отличия этой работы заложены в целях и организационном подходе (табл. 12.1).

Если с 1929 по 1991 г. в работе с кадрами на отечественных предприятиях основной целью являлось выполнение принципа всеобщей занятости, т.е. создание и заполнение дополнительных рабочих мест, то в рыночных условиях главным становится разрешение противоречий между потребностью предприятия в персонале при появлении объема работ и предложениями рынка труда, т.е. внешними проблемами.

Отечественный опыт управления персоналом

	Управление персоналом в советскую эпоху (70–80-е гг.)	Управление персоналом в постсоветскую эпоху
1. Цели	<p>Выполнение принципа всеобщей занятости.</p> <p>Повышение трудовой мотивации и закрепление персонала на предприятии</p>	<p>Обеспечение и закрепление персонала за счет оперативного разрешения противоречий между потребностью предприятия в необходимом персонале и внешними и внутренними проблемами найма.</p> <p>Повышение трудовой мотивации и закрепление персонала</p>
2. Основные направления в работе с персоналом	<p>Планирование кадрового обеспечения с учетом отраслевого плана работ.</p> <p>Работа с молодежью.</p> <p>Работа с резервом.</p> <p>Работа по совершенствованию условий и организации труда.</p> <p>Работа по привлечению персонала к общественной активности.</p> <p>Работа по актуализации творческого потенциала.</p> <p>Работа по обучению, переподготовке и повышению квалификации.</p> <p>Регулирование доходов и зарплат.</p> <p>Работа по совершенствованию социальной сферы.</p> <p>Культурно-массовая и спортивная работа.</p> <p>Изучение потребностей работников предприятия в целях их учета при принятии кадровых решений.</p> <p>Делопроизводство</p>	<p>Добавляются:</p> <p>анализ внешних (связанных с рынком труда) и внутренних (связанных с предприятием) противоречий в целях принятия решений по обеспечению и закреплению персонала;</p> <p>прогнозирование и планирование кадрового обеспечения с учетом объема работ предприятия</p>
3. Организационная структура по управлению персоналом	<p>Совместное участие в управлении персоналом следующих подразделений предприятия:</p> <p>отдел труда и заработной платы, отдел кадров, отдел подготовки кадров, отдел социально-бытового обеспечения, отдел охраны труда, социально-психологический отдел;</p> <p>советы, совещания, собрания коллективов подразделений, общественных и партийных органов;</p> <p>партийные и общественные организации;</p> <p>коллективный договор</p>	<p>Объединение подразделений, ранее участвующих в управлении персоналом, под единым руководством заместителя директора по кадрам в виде службы управления персоналом.</p> <p>Коллективный договор</p>

4. Методы работы с персоналом	
<p>4.1. Методы по привлечению персонала</p>	<p>Привлечение через знакомых и родственников. Заявки в местное бюро по трудоустройству. Профориентация среди школьников, учащихся учебных заведений. Заявки в учебные заведения. Работа с практикантами учебных заведений. Привлечение спецконтингента через органы МВД (на серийном производстве)</p>
<p>4.2. Методы по найму персонала</p>	<p>Вольный найм. Распределение молодежи после окончания учебных заведений с последующей отработкой. Распределение персонала через бюро по трудоустройству. Распределение спецконтингента через органы МВД (на серийном производстве)</p>
5. Результаты управления персоналом	
<p>5.1. Положительные результаты</p>	<p>Низкая текучесть кадров на предприятиях страны (от 2 до 5% от среднестатистической). Широкий охват подготовкой и повышением квалификации (до 80% персонала предприятий). Развитая социальная сфера (на всех крупных и средних предприятиях страны). Отсутствие безработицы. Лояльное отношение к персоналу. Высокий уровень корпоративной культуры, отражающий семейно-дружеские отношения членов коллектива</p>
	<p>Профориентация. Договоры с учебными заведениями. Объявления в средствах массовой информации. Участие в ярмарках вакансий. Заявки в департамент труда и занятости. Интернет. Привлечение через знакомых и родственников. Привлечение спецконтингента через органы МВД (на серийном производстве) Отбор персонала. Наем выпускников учебных заведений по договору</p>
	<p>Оперативное реагирование на запросы рынка труда при учете зарплат персонала. Усиление значимости кадрового вопроса и встраивание его в стратегию управления предприятием, появление единой стратегии и единого механизма в управлении персоналом. Возможность рационального распределения финансовых средств не только на обучение персонала (как это было ранее), но и на совершенствование делопроизводства, обеспечение найма и отбора персонала. Более оперативное кадровое обеспечение при внедрении новейших производственных и управленческих технологий</p>

5.2 . Отрицательные результаты	<p>Узкие полномочия заместителя директора по кадрам (его решения носили второстепенный характер). Принятые решения по кадровым вопросам носили часто рекомендательный характер в отличие от технических решений. Исполнялись только те решения по персоналу, которые направлялись от администрации и парткома. Отсутствие специальной подготовки работников кадровых служб</p>	<p>Игнорирование интересов трудоустройствающихся при их отборе в угоду быстрого получения прибыли. Однобокая подготовка специалистов кадровых служб в учебных заведениях без учета особенностей крупных предприятий, психологии трудовых коллективов, экономики. Игнорирование интересов трудовых коллективов со стороны руководителей кадровых служб. Недооценка влияния внешних факторов со стороны рынка труда. Повышение текучести кадров до 9–10% от среднестатистической и снижение стабильности трудовых коллективов. Формирование клановой корпоративной культуры</p>
--------------------------------	---	--

Наряду с внешними проблемами существуют и внутренние. Если в советскую эпоху к внутренним кадровым проблемам в основном относилось разрешение противоречий между потребностями и возможностями персонала, то в настоящее время внутренние проблемы сосредоточились на противоречиях между потребностями персонала и возможностями предприятия.

Отличительной чертой является также то, что в советскую эпоху кадровая работа входила в стратегию управления предприятием только лишь через планы социального и социально-экономического развития. В настоящее же время кадровая работа имеет возможность встраиваться непосредственно в стратегию предприятия и становится одним из ведущих направлений в управлении коллективами.

Службы и подразделения, участвующие в управлении коллективами в советскую эпоху, объединялись через партийные и общественные организации, советы, общие собрания. Роль заместителя директора по кадрам была не столь значимой, как это произошло в рыночных условиях. После исчезновения на предприятиях парткомов, комитетов комсомола, различных советов, заместитель директора по кадрам становится единственным объединяющим звеном многих направлений кадровой работы, а именно: прогнозирование, планирование, отбор, распределение, оценка, закрепление и развитие персонала.

Однако практика показывает, что переход к новой организации труда осуществляется с трудом. Традиционные предприятия по инерции недооценивают решающее значение внешних факторов в обеспечении персоналом. С трудом формируется у них опыт реагирования на меняющиеся условия рынка. С развитием рыночных отношений возрастает конкурентная борьба по обеспечению и закреплению высокоэффективного и высококвалифицированного персонала. Попытка внедрить западные методы управления для этих целей вызывает отторжение у кадровиков и у самого персонала традиционных предприятий из-за чрезмерной рационализации и игнорирования «менталитета» российских трудовых коллективов. Исторически сложилось так, что объектом социального управления в нашей стране является коллектив, а на Западе — личность. Именно по этой причине терпит крах применение различных методов управления в наших трудовых коллективах (многоуровневая система оценки, управление по целям и др.), которые учитывают вклад личности, а не коллектива в целом.

Выделение коллектива как единицы управления накладывает отпечаток на все стороны работы с персоналом, поэтому необходимо знать все особенности психологии традиционных российских коллективов.

Российский трудовой коллектив — это прежде всего наличие общинности, соборности, т.е. стремления решать все сообща, советоваться, делить все поровну, слишком не выделяться, соблюдать определенные нормы и правила, стремиться к сплоченности, быть лояльным по отношению друг к другу. В основе общинности лежат родственно-дружеские отношения, которые формируют коллективы по принципу семьи, отсюда и роли между членами коллектива зачастую распределены по семейному принципу. Результат труда очень часто рассматривается как результат сплоченности коллектива, благоприятного психологического климата. Заработная плата для российского труженика в подавляющем большинстве рассматривается как средство для удовлетворения непосредственных потребностей, а не как средство для накопления.

Однако стоит отметить и негативные качества общинности, такие, как круговая порука, уклонение от трудовой деятельности, отсутствие заинтересованности в эффективности работы, рабская покорность, воровство на рабочем месте. Перечисленные негативные качества трудовых коллективов обычно складываются как защитная реакция незрелого характера работника на разрушительный менеджмент: низкая оплата труда при «выжимании пота», нерациональное распределение заданий, склонность к администрированию, равнодушие со стороны руководства к потребностям работников и пр. Коллектив в этих случаях действует как «ребенок», который «обижен на своих родителей».

Из-за социального характера наши трудовые коллективы являются индикатором отношения к ним со стороны руководства. Если в советское время эти негативные качества удавалось компенсировать формированием определенной идеологии, то в рыночных отношениях из-за превалирования материальной трудовой мотивации у работника происходит отчуждение от содержания труда и от трудовой идеологии в целом. Труд в этом случае становится только источником выживания или источником для удовлетворения непосредственных материальных потребностей, у отдельных работников — источником обогащения.

Производительность труда в российских трудовых коллективах всегда была ниже, чем в аналогичных сферах деятельности на Западе. В настоящее время негативные стороны психологии трудовых

коллективов еще большее проявились. Если в советскую эпоху социальное управление ориентировалось на создание сплоченного коллектива, то в настоящее время этот аспект выпал из основ управления из-за внедрения идеи получения прибыли. А отсюда пошла ориентация на подчинение работника интересам администрации как носителя этой идеи. В ответ на команду «сверху» члены коллектива невольно вырабатывают контрстратегии, позволяющие извращать эти команды, манипулировать администрацией. При условии превалирования общинности появляется скрытое блокирование деятельности со стороны коллектива в виде перечисленных выше негативных качеств. Если руководство не реагирует на проявление таких особенностей, а продолжает давить на коллектив, то рано или поздно вместо повышения прибыли она снижается.

В цивилизованных рыночных условиях предприниматели давно поняли, что одним из источников прибыли являются сами трудовые ресурсы — это главный товар, который стремится приобрести работодатель. Чтобы обезопасить себя от сокращения прибыли, цивилизованный работодатель беспокоится не только о совершенствовании технологии производства, но и об улучшении условий и организации труда персонала, о его социальной сфере, его отдыхе, материальном благополучии, т.е. заимствует рациональные подходы в управлении персоналом у цивилизованных стран.

12.6. СОЦИОФАКТОРЫ И ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Современный уровень менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный от-

резок времени, вынуждена заниматься воспроизведением их заимствованного социального опыта.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Организационная культура — это система ценностей и норм поведения, разделяемых всеми членами организации, имеющая целью ее эффективное функционирование.

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации.

Организационная культура является основой жизненного потенциала организации, т.е. тем, ради чего люди стали членами организации, и что определяет, какие между ними отношения; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое, что относится к ценностям и нормам. Организационная культура не проявляется на поверхности, ее невозможно «потрогать руками» и эта скрытая гармония, как говорил Гераклит, лучше явной. Организационную культуру можно охарактеризовать как душу организации, носителями которой являются люди. Организационная культура становится атрибутом организации и как бы стоит над ее членами, оказывая на их поведение активное воздействие, в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Существует множество мнений о том, какие атрибуты в организационной культуре следует выделить как основополагающие.

С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе 10 характеристик, наиболее ценящихся в организации: личная инициатива, степень риска, направленность действий, согласованность действий, управленческая поддержка, контроль, идентичность, система вознаграждений, конфликтность, модели взаимодействия.

Все элементы организационной культуры можно разделить на объективные и субъективные.

К объективным элементам культуры организации можно отнести символику, товарную марку, знак, оформление интерьеров, окраску стен, мебель, внешний вид сотрудников. В этой связи интересным представляется подход к данному вопросу в Японии. Там со студенческих лет в вузах обучают умению одеваться и вести беседы. Молодые менеджеры проходят курсы вежливости. Внешний вид среднестатистического менеджера — улыбающийся человек в однобортном костюме, галстук пастельных тонов с кожаной папкой для документов.

К *субъективным* элементам организационной культуры относятся ряд элементов «духовной символики»: герои организации, мифы, истории об организации, и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

Обряд — это стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу (например, при приеме на работу новых и уходе на пенсию старых сотрудников).

Ритуал — это совокупность регулярно проводимых мероприятий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения их гимнов.

Образы, легенды и мифы отражают в нужном свете историю организации, унаследованные ценности, портреты ее известных деятелей. Причем наиболее распространены такие типы легенд, как «босс тоже человек», «простой сотрудник становится членом высшего руководства», «увольнение», «реакция шефа на ошибки», «последствия катастрофы», которые информируют, снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания. Так, в компании *IBM* из уст в уста передавалась занимательная история о 22-летней сотруднице — супервайзере, бросившей вызов самому влиятельному представителю правления — Т. Ватсону. В компании существовало

правило, согласно которому сотрудникам, имеющим доступ на вход в охраняемую зону, необходимо иметь опознавательный значок и документы, удостоверяющие личность. Однажды Ватсон и его свита попытались пройти на охраняемую территорию без дающих на то право значков. Девушка-супервайзер не пропустила их, прекрасно зная, каким уважением и авторитетом пользуется Т. Ватсон. После этого случая сотрудники с трепетом ждали, как отреагирует на подобный поступок член правления, последует за этим какое-либо наказание. Но Ватсон, комментируя данную историю, сказал: «Независимо от того, какую работу ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь, необходимо соблюдать установленные правила и порядки...»

Еще одной легендой можно считать случай, который произошел с одним из служащих компании *IBM*. Один молодой руководитель допустил несколько серьезных просчетов, которые обошлись компании в несколько миллионов долларов. Когда молодого человека вызвали к Т. Ватсону, он был уверен в том, что тот хочет уволить его. «Я полагаю, вы хотите уволить меня за совершенные мною ошибки», — сказал он, входя в кабинет руководителя компании. Ватсон покачал головой и заметил: «Ну что вы, молодой человек, мы всего лишь потратили несколько миллионов долларов на ваше обучение».

Обычай — это форма отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

Субъективным элементом организационной культуры являются также лозунги, т.е. призывы, в краткой форме отражающие руководящие задачи фирмы, например «Догнать и перегнать!». В Японии существует ряд лозунгов, принципов, являющихся неотъемлемой и реальной частью трудового поведения, японской деловой культуры, культуры предпринимательства, средством развития и постоянным руководством к действию. Вот эти принципы: «каждый день что-то новое или какой-то новый подход», «если работать так же, как вчера, то это равносильно застою», «принцип положительной оценки выявленных недостатков», «если существует много проблем, то это положительный фактор» (поскольку проблема — это то, чем надо заниматься для улучшения дел. Сравните с американской пословицей: «Отсутствие новостей — хорошие новости»).

Функции и свойства организационной культуры

Основными **функциями** (основными задачами) организационной культуры являются:

- охранная — препятствует проникновению в организацию чуждых взглядов, ценностей, норм;
- интегрирующая — объединяет действия всех членов организации;
- регулирующая — обеспечивает поддержание правил и норм поведения;
- адаптивная — облегчает вхождение в организацию новичков;
- ориентирующая — направляет действия членов организации в необходимое русло;
- мотивирующая — побуждает людей активно участвовать в делах организации;
- формирующая имидж — создает благоприятный образ организации в глазах окружающих.
- стабилизирующая и преемственная — создает у сотрудника чувство безопасности;

Организационная культура обладает следующими **свойствами**:

- Совместная работа формирует представления работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.
- **Общность.** Это означает, что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется группой для удовлетворения глубинных потребностей ее членов.
- **Иерархичность и приоритетность.** Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна.
- **Системность.** Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

Классификация организационных культур

Культуру организации можно классифицировать по множеству признаков. Пожалуй, самую краткую и точную классификацию организационных культур дал американский исследователь Уильям Оучи. Он выделил три их основных вида:

1) *рыночную культуру*, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2) *бюрократическую культуру*, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3) *клановую культуру*, дополняющую предыдущую. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Еще одну популярнейшую классификацию организационных культур дал С. Хонди, где он показал взаимосвязь культуры и структуры организации:

- *культура власти* (Зевса). Она характерна для небольших предпринимательских организаций, ей присуща большая централизация. Данному типу культуры чаще соответствуют линейные структуры;
- *культура роли* (Аполлона). Олицетворением ее является классическая форма организации (бюрократия). Этот тип культуры характеризуется строгой специализацией различных подразделений (финансовое, сбыта и т.д.), определяющим влиянием правил и инструкций, задающим разделение работы, полномочия, способы связи и разрешение конфликтов (линейно-функциональные структуры). В культуре роли основной источник власти — сила положения;
- *культура задачи* (Афины). Эта культура ориентирована на конкретные проекты, программу или работу. Организация с матричной структурой — один из примеров культуры задачи. Основной акцент в этой культуре делается на выполнение работы. Организация с такой культурой стремится достичь наибольшей эффективности, соединяя необходимые ресурсы и подходящих работников. Культура задачи означает способность группы повысить эффективность работы и объединить, отождествить сотрудника с целями организации. Результат работы команды ставится выше индивидуальных целей и различий в статусе, поэтому культура организации наилучшим образом подходит для тех организаций, которые гибко реагируют на изменения на рынке, во внешнем окружении;
- *культура личности* (Диониса). В этой культуре личность находится в центре, человек делает то, что хорошо умеет делать в рамках общей цели, и поэтому к нему прислушиваются. Этот стиль характерен для работы инновационных подразделений, венчурных (рисковых) групп.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость — с другой, выделяют следующие ее **типы**:

- **бюрократическая культура** основывается на регулировании всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, здесь является собственность, должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов;
- **опекунская культура** основывается на благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации;
- **праксиологическая** (греч. *praktikos* — деятельный) культура нацелена на обеспечение наивысшей эффективности работы. Она покоится на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле за их выполнением, оценке деятельности работника по результатам.

Главной фигурой является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Огромное значение для организационной культуры имеет стиль руководства, который выбирает лидер (менеджер) организации. По Р. Акоффу, в зависимости от стиля управления и степени привлечения работников к установлению целей и выбору средств для их достижения формируются различные типы организационных культур (рис. 12.1).

При авторитарном подходе формируется корпоративный тип культуры, демократическом — предпринимательский, автономном — «партизанский», при подходе типа «доктор—пациент» — консультативный. Корпоративный тип культуры свойственен традиционно управляемым корпорациям с централизованной структурой; предпринимательский — организациям, управляемым по целям или результатам; «партизанский» — кооперативам, творческим союзам, клубам; консультативный — организациям социальной сферы.

В одной организации под крышей одной общей культуры могут быть несколько локальных культур — *субкультур*, вписывающихся в ключевые ценности доминирующей культуры организации и отдельные — не конфликтующие ценности, выработанные отдельными подразделениями для себя. Большинству современных круп-



Рис. 12.1. Типы культур как отношение власти к привлечению работников при выборе цели и средств ее достижения

Типовые примеры:

- 1 — Традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой;
- 2 — Институты социальных и других услуг (лечебные и учебные заведения);
- 3 — Кооперативы, творческие союзы, клубы;
- 4 — Группы и организации, управляемые «по целям» или «по результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»

ных компаний присуща доминирующая культура и множество субкультур в ее рамках. Может существовать и так называемая *контркультура*, которая отвергает то, что хочет достигнуть организация:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Некоторые из контркультур могут быть весьма сильными. Они свидетельствуют о кризисе в организации.

Развитие организационной культуры предполагает *ее формирование, поддержание и изменение*.

Аспекты организационной культуры формируются с усваивания подчиненными принятых на предприятии ценностных ориентиров выполнения своих служебных обязанностей. Менеджеры должны

Сравнение корпоративной и предпринимательской культур

Организационные переменные	Корпоративная культура	Предпринимательская культура
Система контроля	Извне	Изнутри
Отношения собственности	Собственник процесса	Собственник имущества
Отношение к возможностям	Ждет момента	Ведет поиск
Организационные переменные	Корпоративная культура	Предпринимательская культура
Преимущественное решение проблем	Рационально логические	Интуитивное
Делегирование полномочий	Централизация	Децентрализация
Организационная структура	Иерархическая	Сетевая
Отношения субординации	«Взрослый—ребенок»	«Взрослый—ребенок»
Организационный фокус	На организацию	На человека
Производственная стратегия	Снижение стоимости	Дифференциация производства
Главные цели	Производительность	Эффективность
Подход к управлению	Системный	Ситуационный
Работа проектируется с позиций	Интеграции	Автономии
Выполнение работы	По правилам	Творческое
Проводимые изменения	Модификация	Радикальные
Основополагающий курс действий	Делать дело правильно	Делать правильное дело

специально встраивать важные культурные сигналы в программы обучения и ежедневную помощь подчиненным в работе.

Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер поддерживает на своем участке работы определенные аспекты принятой организационной культуры. С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения, и поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны рассмотренным выше методам поддержания культуры.

Следует заметить, что изменения могут происходить по сценарию, когда изменение в поведении приводит к изменению культуры и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически.

По В. Сате возможны три сочетания.

В *первом варианте* изменение в культуре происходит без изменения в поведении. В этом случае сотрудники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить поведение. Например, некоторые верят, что курить вредно, но не могут отказаться от этой порочной культуры.

Во *втором варианте* происходит изменение поведения без изменения культуры. Например, люди «старой закалки» добросовестно работают в новых условиях, однако не меняя при этом своего мировоззрения.

В *третьем варианте* изменения происходят и в области поведения и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что сотрудники по-настоящему и искренне верят в то, что они меняют свой стиль работы. Постоянство возникает в данном случае в связи с тем, что поведение и культура взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Может возникнуть такая ситуация, когда поведение сотрудников меняется раньше, чем происходят изменения в организационной культуре. В подобной ситуации менеджерам рекомендуется «ловить момент».

При введении изменений в организационной культуре менеджеры могут встретиться с сопротивлением отдельных сотрудников, особенно если изменения затрагивают глубинное содержание организационной культуры. В этом случае необходимо воздействовать на поведение сотрудников. Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместимости стратегии и культуры в организации. И здесь могут возникать следующие ситуации:

- игнорируется культура, сильно препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;
- система управления подстраивается под существующую в организации культуру;
- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;
- стратегия подстраивается под существующую культуру.

Организационная культура, безусловно, зависит и от менталитета нации, поэтому менеджеру необходимо знать национальную культуру его сотрудников, чтобы предвидеть ее влияние на культуру организации, а также использовать все лучшее из разных национальных культур в рамках одной организации в целях повышения эффективности (синергия культур).

Контрольные вопросы

1. Какие врожденные и приобретенные элементы личности необходимо учитывать менеджерам при работе с сотрудниками?
2. Как будет восприниматься руководство и подчинение менеджеру сотрудниками с различным типом поведения (независимым, нейтральным и зависимым)?
3. Какие потребности человека удовлетворяются в рамках коллектива и каким методом можно обеспечить социально-психологическую совместимость?
4. Чего должен опасаться менеджер при сборе и анализе информации о членах своего коллектива?
5. Как можно охарактеризовать понятие групповой власти и за счет чего она может быть усилена в коллективе?
6. Как практически можно было бы использовать в коллективе законы сохранения (личного положения, достоинства и социального статуса) и компенсаций (недостатков одних способностями других)?
7. Какие свойства неформальных групп вас больше всего интересуют и как в принципе необходимо относиться менеджеру к неформальным отношениям в коллективе?
8. Как можно использовать положительные стороны конформизма и как можно избежать его отрицательных последствий?

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
2. Боброва И. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами // Управление персоналом. — 2004. — № 5.
3. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
4. Егоршин А.П. Формирование эффективного коллектива // Управление персоналом. — 2005. — № 13.
5. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. — СПб.: Питер, 2003.
6. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования. — СПб.: Речь, 2005.
7. Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001.

Глава 13

КОНФЛИКТЫ И СТРАТЕГИЯ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

13.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНФЛИКТА

Организация может быть отнесена к сложным вероятностным системам, т.е. имеет ряд подсистем, между которыми могут возникать противоречия. Они — неизбежный атрибут такого рода систем. Если противоречие получает развитие, говорят о возникновении конфликта. Сразу надо отметить, что бесконфликтных организаций не существует. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ее деятельности возникают основания для больших и малых конфликтов. Поэтому умение понимать истоки конфликта и управлять его течением и разрешением — неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

Наука о конфликтах — конфликтология, возникла в границах социологии и связана прежде всего с работами Т. Парсонса, Г. Зиммеля и Л. Козера. В настоящее время происходит интенсивная дифференциация ее направлений, выделяются юридическая, педагогическая, политическая, экологическая конфликтологии, социология и психология конфликта. Основное в фундаментальной конфликтологии — прояснение конфликта, его механизмов, закономерностей развития, а не активное участие в нем. Конфликтолог-исследователь должен освободиться от чувственного восприятия конфликта настолько, насколько это возможно.

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиции второго подхода (Г. Зиммель, Л. Козер) конфликт рассматривается как процесс развития взаимодей-

ствия. Представители первого подхода рекомендуют гасить конфликты, представители второго считают, что блокада конфликта хуже конфликта, а сам конфликт обладает рядом неопределимых преимуществ с точки зрения развития организации. Для большей наглядности картины введем три определения конфликта.

Когнитивное определение, опирающееся на интеллектуальную составляющую конфликта: *конфликт это столкновение различных типов мышления, каждый из которых претендует на репрезентативность.*

Интерактивное определение, акцентирующее внимание на специфике взаимодействия на разных стадиях конфликта: *конфликт есть процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.*

Рефлексивное определение, основанное на анализе всех компонентов конфликтной ситуации: *конфликт это та ситуация, в которой есть возможность для углубленного исследования объекта (среды).* Затем можно перейти к исследованию собственных форм мышления и выяснению того, почему мнения о фактах и проблемах действительно различаются.

Перечисленные определения фокусируют внимание на разных аспектах ситуации конфликта. В совокупности, давая более полное представление о конфликте и путях его разрешения, они выделяют в конфликте внешнюю и внутреннюю составляющие. Первая связана с различиями в позициях, занимаемых сторонами по отношению к объекту конфликта. Вторая касается различий в особенностях мышления конфликтующих сторон.

13.2. ПОЗИТИВНЫЕ ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

Л. Козер систематизировал функции конфликта, оцененные еще в первой половине XX в. Г. Зиммелем как позитивные, следующим образом:

1. *Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп.*

Широко известно утверждение, что дружить легче против кого-то. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации между членами группы. И этот механизм неоднократно использовался в истории политики.

2. *Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп.*

Позитивным выходом из конфликта может стать более отчетливый свод правил межгруппового взаимодействия, демаркация границ между группами или подразделениями, сферами их компетенции и ответственности.

3. Получение информации об окружающей социальной среде.

Конфликт может использоваться как инструмент для более глубокого понимания ситуации. В аналогичной функции применяется так называемая «разведка боем».

4. Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль.

Конфликт может привести к перераспределению власти, законодательной констатации новых реалий, нового баланса сил, более адекватно отвечающего сложившейся ситуации.

5. Нормотворчество.

При позитивном разрешении конфликта фиксируются новые правила взаимоотношений между субъектами конфликта и между третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его ходе.

6. Создание новых социальных институтов.

Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большое число организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличия своих интересов от интересов их прежних сослуживцев и руководителей.

7. Интенсификация рефлексии.

В процессе конфликта активизируются личностные и интеллектуальные силы оппонентов. Они могут привести к новым неординарным решениями. Некоторые решения, для кристаллизации которых в обычных условиях потребовались бы годы, достигают своей зрелости за гораздо более короткие интервалы времени.

8. Качественные преобразования.

В результате разрешения конфликта могут возникать новые структуры, не имевшие предшественников в доконфликтной ситуации. Это касается как социальных и организационных систем, так и технических решений. То же можно сказать о многих образцах социальной и материальной жизни.

13.3. КЛАССИФИКАЦИИ КОНФЛИКТОВ

Попытки классифицировать конфликты очень важны. Они необходимы так же, как классификация болезней или растений.

Классификация позволяла бы ориентироваться в очень широком аспекте явлений жизнедеятельности людей, охватывающем войны и депрессию, судебные тяжбы и спортивные соревнования, дуэли и торговые переговоры. В настоящее время имеется несколько популярных однокритериальных и двукритериальных классификаций конфликтов.

Примеры однокритериальных классификаций

По *критерию масштаба* принято различать конфликты: внутриличностные, личностно-ролевые, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые, социальные, классовые, межнациональные.

По *критерию степени институциональности* выделяют абсолютные и институционализированные конфликты. Если рассмотреть названные типы конфликтов как полюса одной шкалы, то на одном из них окажутся полностью принимаемые обществом и институционализированные им виды конфликтов (спорт, соревнование), на другом — абсолютный конфликт, завершающийся лишь с устранением одного из оппонентов (война, дуэль).

По *критерию уровня антагонизма* различают антигонистические и неантагонистические конфликты. Антагонистический конфликт бескомпромиссен, развивается по принципу «все или ничего». Его разрешение возможно лишь при отказе всех оппонентов, кроме одного, от своих целей. Неантагонистический конфликт предполагает возможность поиска сознательного компромисса между конфликтными целями, а следовательно, и компромисса между группами, пытающимися достигнуть этих целей.

Р. Кан и Д. Вольф предложили классификацию, в которой в качестве критерия используется понятие *социально-психологической роли*. Они выделили конфликты:

- 1) межиндивидуальные;
- 2) внутрииндивидуальные — между личностными чертами и функциональной ролью;
- 3) межролевые — между разными функциональными ролями;
- 4) ценностно-ролевые — между ценностями и ролью;
- 5) ролеподавляющие — роль подавляет личность;
- 6) ролезаполняющие — личность подавляет роль.

Двукритериальная классификация

По *критериям осознания цепи конфликта и его объективности* выделяют целенаправленный объективный, нецеленаправленный объективный, целенаправленный субъективный, нецеленаправленный субъективный конфликты. Пока не создано единой клас-

сификации конфликтов, которая включала бы всю эту область явлений.

13.4. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ И ИХ КОМПОНЕНТЫ

Первая группа причин конфликтов в организации проистекает из нарушения принципов строительства организации, разработанных классической теорией организаций: принципов департаментализации, разделения власти, диапазона контроля, делегирования и соответствия.

Вторая группа причин состоит в процедурной и технологической неопределенности.

Третья группа причин — многоначалие.

Четвертая группа причин — у руководителя слишком много подчиненных.

Пятая группа причин, но далеко не последняя, — порочный круг в управлении, когда власть, ответственность, средства, функции нечетко распределены между сотрудниками.

Не меньше конфликтов возникает и при отсутствии очевидных предметов для спора. К этой группе относятся межличностные конфликты, проистекающие из психологических проблем оппонентов. Подобные конфликты рассматриваются психотерапевтическими концепциями, в частности, психоанализом. Так, З. Фрейд считал одним из внутренних движителей конфликта механизм проекции, когда человек интерпретирует поведение другого как продолжение собственных черт и видит в нем конкурента. С позиций индивидуальной психологии А. Адлера, врожденное *стремление человека к личному превосходству над другими* также ведет к непрерывным конфликтам. Социальные психологи усматривают в конфликтном взаимодействии групп последствия тех процессов интеграции, которые разворачиваются внутри каждой из них.

В практике разрешения конфликтов более полезна системная точка зрения, предполагающая внимательное изучение причин конфликта на всех уровнях этого процесса: индивидуально-психологическом, групповом, межгрупповом, организационном. По сути, это означает проведение комплексной диагностики конфликта, речь о которой пойдет ниже. С системных позиций в конфликте можно выделить следующие компоненты:

- участники (оппоненты) с их несоответствующими целями;
- посредник (может отсутствовать);
- объект (предмет) конфликта;

- предконфликтная ситуация;
- инцидент;
- конфликтные действия оппонентов;
- фаза конфликта;
- меры по разрешению конфликта;
- завершение конфликта.

Возникает вопрос о необходимости и достаточности каждого из указанных компонентов.

Так, участники — это необходимый компонент, а посредники присутствуют далеко не всегда. Предконфликтную ситуацию можно выделить всегда, даже если она кратковременна. Считается, что конфликт — это предконфликтная ситуация плюс инцидент. Предконфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без предконфликтной ситуации. Непосредственных участников конфликта часто называют **оппонентами**. Оппоненты могут выступать в конфликте различных **уровней оппонирования** (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Схема конфликтных действий, производимых с разных уровней оппонирования

Так, оппонент 1, отстаивающий свои интересы как частного лица, выступает в качестве оппонента уровня 1. Оппонент 2, отстаивающий интересы группы людей, является оппонентом уровня 2. Оппонента, выступающего от лица государства, можно назвать оппонентом уровня 3. В то же время человек, переживающий личностный конфликт, является оппонентом уровня 0.

Один из аспектов конфликтного взаимодействия состоит в одностороннем и (или) двустороннем изменении уровней оппонирования, его снижении или повышении. При этом повышение собственного уровня оппонирования дает больше шансов решить конфликт на более выгодных для себя условиях, а снижение уровня оппонирования ухудшает шансы на победу.

Повышение уровня оппонирования может задаваться отождествлением оппонентами своих целей (истинным или мнимым) с целями более широкой социальной или организационной структуры. Если это удастся, оппонент получает дополнительные преимущества по сравнению с противоположной стороной.

Такие приемы часто ведут к подмене предмета конфликта, когда один из оппонентов личный или групповой интерес выдает за общественный, переформулировав его и заручившись поддержкой социальных объединений. Этот прием имеет целью поднять собственный уровень оппонирования.

Второй вариант получения преимуществ состоит в снижении уровня оппонирования конкурента. Здесь также используются подмены предмета конфликтов, но реализуемые в противоположную сторону. Цель подмены состоит в доказательстве того, что противоположная сторона преследует только личные, узко эгоистические цели, а в случае получения ею преимуществ общественные интересы могут только пострадать. Максимального эффекта оппонент достигает в том случае, когда ему удастся снизить уровень конкурента до нулевого, иначе говоря, довести конкурента до состояния внутреннего конфликта или противоречия в разнонаправленных мотивах.

13.5. СТАДИИ КОНФЛИКТА

Выделяют следующие стадии развития конфликта:

А. Латентная (скрытая) стадия конфликта, на которой пока нет конфронтационных действий, но происходит осознание различий в интересах и растет напряженность в отношениях.

Б. Открытый конфликт разного уровня остроты начинается с инцидента, перспективы развития которого зависят от сил оппонентов и использования тех или иных конфликтологических технологий.

В. Организационное принуждение прекратить конфликт при осознании пагубности конфликта третьей стороной. Предпринимаются попытки «заморозить» конфронтационное взаимодействие оппонентов административными мерами. Позитивным выходом из него является контракт с конфликтологами, профессионально исполняющими посреднические функции. Паллиативный выход — временное прекращение конфронтационных действий, но продолжение существования предмета конфликта и различий в интересах оппонентов.

Г. *Технологическое завершение конфликта*, состоящее в проведении переговоров и подписании договора между оппонентами.

Наблюдения показывают, что, зарождаясь при незначительном эмоциональном наполнении, конфликт постепенно «притягивает» к себе отрицательные эмоциональные переживания. Хронически повторяющиеся инциденты ведут к потере рациональных ориентиров, а рациональную вначале причину конфликта замещает эмоциональная. Конфликт может перерасти в чисто эмоциональный, когда оппонентам уже совершенно не важны рациональные аргументы. Эмоциональные конфликты — самые тяжелые и бесперспективные, поскольку совершенно лишены логической составляющей. Даже распоряжение предметом конфликта теряет смысл для оппонентов. Поэтому выходов из эмоционального конфликта только два: 1) разъединение оппонентов, и 2) значительная трансформация мотивации оппонентов, которая может занять не один месяц.

Оценка эмоциональной составляющей конфликта и ее сдерживание от разрастания должны составлять предмет заботы как оппонентов, если они стремятся к позитивному разрешению конфликта, так и конфликтологов, выполняющих функции посредников.

13.6. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

Обычно процесс управления конфликтом начинается с посягательства или нарушения одной стороной психологической, физической или ценностной территории другой стороны. Модель управления конфликтом, представленная на рис. 13.2, включает четыре стадии.

Стадия 1 — осознание. Эта стадия, подразумевающая, что стороны начинают осознавать напряжение (противостояние), — первый признак конфликта. Она возникает в связи с осознанием несовместимости потребностей и ценностей обычно:

- из-за утверждения, когда одна сторона высказывает что-то другой стороне или сторонам;
- когда одна сторона настаивает на спорном вопросе, которому противостоит другая сторона или стороны;
- из-за обратной связи, когда одна сторона дает обратную связь другой стороне, но обратная связь отвергается.

Стадия 2 — оценка. Определение природы конфликта предполагает понимание сторонами того характера конфликта — либо это

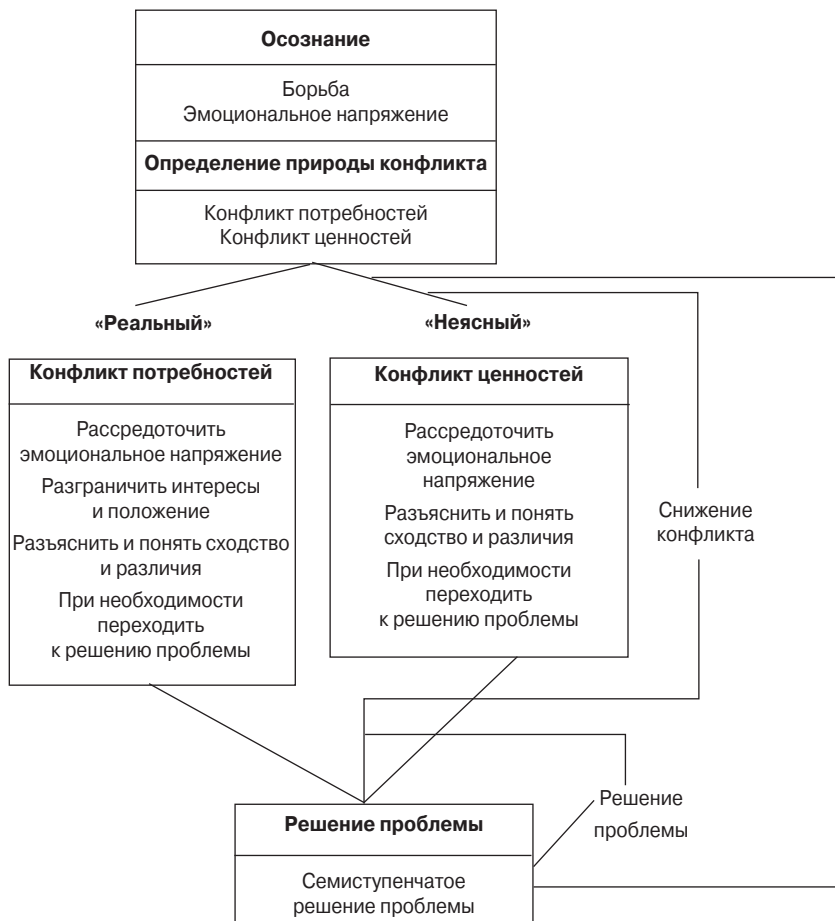


Рис. 13.2. Модель управления конфликтом

конфликт потребностей, либо конфликт ценностей. Ключом к определению корней конфликта потребностей или ценностей является вопрос: «Имеет ли конфликт реальные и конкретные последствия для сторон?», т.е. влияет ли он на время, собственность, деньги или здоровье участников спора.

Стадия 3 — снижение конфликта. Эта стадия подразумевает снижение уровня эмоционального направления (рассеивание негативных эмоций), разъяснение и понимание различий, чтобы

противоборствующие стороны могли урегулировать конфликт, т.е. договориться об изменении губительного поведения, а также негативного отношения и чувств по отношению друг к другу. Это, может быть, не будет соглашением, которое решит все разногласия, но оно позволит обеим сторонам продвинуться вперед в понимании различий и установлении взаимного уважения.

Стадия 4 — решение проблемы. Эта стадия подразумевает вступление в процесс решения проблемы для раскрытия образа действий, который удовлетворит основные интересы всех сторон, участвующих в конфликте, и полностью решит конфликтную ситуацию.

13.7. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Под **переговорами** понимается особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленный на решение стоящих перед ними проблем. Это достигается сближением в переговорном процессе позиций сторон на основании общности их целей, наличием разных путей их достижения, возможностями сочетания интересов путем взаимных уступок, потери от которых оказываются значительно меньшими, чем были при отсутствии соглашения.

Основной функцией переговоров является совместное обсуждение проблемы (кстати, не обязательно конфликтной) и принятия решения, устраивающего в той или иной степени участвующие стороны. Важной функцией переговоров является информационная, состоящая в обмене мнениями сторон без принятия конкретного решения.

Существуют две основные разновидности переговоров: позиционные и рациональные.

Предметом **позиционных** переговоров являются позиции сторон, т.е. субъективные взгляды на решение проблемы. Позиции могут быть истинными, исходящими из реальных интересов, и ложными, имеющими в основе только амбиции. Предмет **рациональных** переговоров — объективные интересы сторон, независимо от того, какие позиции они занимают. Именно исходя из интересов, а не из позиций, можно найти разумное и выгодное всем решение. Так как целью рациональных переговоров является поиск оптимального решения, соотношение уступок сторон не имеет принципиального значения, поскольку в любом случае каждая из них выиг-

рывает больше, а теряет меньше, чем при позиционных переговорах.

Стандартный переговорный процесс обычно включает в себя **основные стадии:**

- выработка общей концепции переговоров;
- подготовка вариантов конкретных решений;
- создание необходимых организационных условий;
- осуществление самих переговоров;
- анализ результатов.

Выработка общей концепции переговоров основывается на учете всех интересов (включая скрытые) участвующих в ней сторон. На основе этого составляется картина интересов, на которой отражается их совпадение, несовпадение или отсутствие каких бы то ни было пересечений. В результате формируются проблема и несколько приемлемых вариантов ее решения. В числе этих вариантов каждая сторона определяет для себя наихудший, дальше которого отступить уже нельзя, и наилучший из возможных на данный момент, являющийся критерием оценки для любых встречных предложений другой стороны. После создания организационных условий переходят к переговорному процессу, который начинается с позитивного изложения собственных взглядов сторон. После этого происходит их всестороннее обсуждение и оценка. Затем осуществляются согласование позиций и выработка общей договоренности, причем сначала рассматриваются вопросы, по которым легче договориться, а лишь затем те, которые нуждаются в длительном согласовании. Если полнокровного решения принять не удастся, заключаются временные или частичные соглашения.

Для достижения единства мнений можно использовать «матрицу потерь», составленную экспертами, с помощью которой оцениваются в баллах проигрыши и уступки обеих сторон, и таким образом добиваются уравнивания интересов.

Еще одним способом примирения спорных позиций является использование официальных и неофициальных посредников, которые, в отличие от арбитров, просто помогают зашедшим в тупик партнерам по переговорам. В их обязанности входят также предложение собственных альтернатив и подведение итогов.

Многовековая практика выработала несколько методов ведения переговоров. Среди них можно назвать вариационный, интеграционный, метод уравнивания позиций и метод поэтапного достижения соглашений.

Вариационный метод состоит в том, что партнерам предлагаются для обсуждения предварительно разработанные варианты соглашения. Одновременно формируются представления о возможных доводах противоположной стороны, подбираются аргументы, необходимые для их опровержения, а также составляется список тех требований и положений, от которых можно отказаться ради продолжения переговоров, и принципов, которыми нельзя поступиться ни при каких условиях. Это придает переговорам гибкость, а следовательно, и эффективность. Вариационный метод часто применяется при переговорах со слабым оппонентом.

Интеграционный метод во главу угла ставит общие интересы сторон, что должно подтолкнуть их к объединению. При этом упор делается на имеющиеся точки соприкосновения и получения взаимной выгоды при разумном объединении усилий. Этот метод используется при переговорах с равным по рангу и силе оппонентом.

Метод уравнивания позиций основан на тщательном изучении взглядов партнера, и если они приемлемы, то на их основе разрабатывается рабочий вариант решения проблемы, предлагаемый партнеру. Этот подход ориентирован на более сильных.

В сложных ситуациях, когда проблема характеризуется многосторонностью, а отказ от переговоров влечет за собой большие потери, может применяться **метод поэтапного достижения соглашения**, имеющий во многом ситуативный характер. Его суть состоит в достижении соглашения в условиях постоянного полного или частичного пересмотра требований в зависимости от появления новых обстоятельств и открытия новых возможностей. Чаще всего его применение нацелено на достижение компромисса, причем не только симметричного. Уступки в данных переговорах не обязательно свидетельствуют о слабости сторон. Они могут делаться и сильными оппонентами, сознающими их целесообразность и выгоду.

13.8. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

К типовым ошибкам при разрешении конфликтов относятся:

1. *Попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин, т.е. без проведения диагностики.*

Часто попытки администрации погасить конфликт на личном уровне, добиться замирения оппонентов не приводят к положительным результатам вследствие того, что не решается базовая про-

блема, приведшая к конфликту. Вынужденные взаимодействовать оппоненты каждый раз вновь «спотыкаются» о базовую проблему и воспроизводят конфликт.

2. Преждевременное «замораживание» конфликта.

Простое «разведение» сторон и разграничение областей их деятельности могут дать определенный положительный эффект. Но даже замена действующих субъектов при сохранении объективных причин конфликта приведет к его возобновлению уже в другом действующем составе. Преждевременное «замораживание» конфликта — это остановка, не меняющая сути объективной ситуации, поэтому его ни в коей мере нельзя принимать за разрешение конфликта. Преждевременное «замораживание» чревато возобновлением конфликта в еще более острой форме. Имеет смысл лишь «замораживание», проводимое после содержательного разрешения конфликта и подписания соответствующего договора между сторонами.

3. Неверно определены предмет конфликта и оппоненты.

Даже если проведена диагностика компонентов конфликта, нельзя исключить вероятность ошибки в определении предмета конфликта и его реальных оппонентов. Иногда активно выступающие оппоненты на самом деле не являются самостоятельными игроками и действуют по наводке реальных оппонентов, предпочитающих по тем или иным причинам находиться в «тени». Для того чтобы избежать такой ошибки, диагностику следует проводить по максимально развернутой схеме, в которой главным вопросом, требующим ответа, является вопрос: кому это выгодно?

4. Запоздывание с принятием мер.

Даже если конфликт был задан объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Если по этому показателю конфликт перешел в хроническую форму, то и эффективных организационных решений бывает недостаточно для его разрешения. Оппоненты еще долгое время в той или иной степени продолжают испытывать личную неприязнь друг к другу.

5. Некомплексность, односторонность мер — силовых или дипломатических.

Опыт показывает, что наиболее эффективно сочетание разнообразных мер разрешения конфликта, которое позволяет актуализировать разноуровневые мотивы оппонированных сторон.

6. Неудачный выбор посредника.

Выбор посредника, ведущего переговоры с обеими сторонами, не может быть случайным. Посредник должен быть равноудален

от оппонентов и одновременно равноприближен к ним. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с обеими сторонами и может считаться своим каждой из сторон. Если положение посредника асимметрично относительно оппонентов, это снижает доверие к нему у одной из сторон.

7. Попытки посредника разыграть свою собственную «карту».

Оппоненты должны быть уверены в том, что помыслы посредника направлены исключительно на разрешение конфликта. Если он даст повод даже отчасти усомниться в своей мотивации, переговоры по урегулированию конфликта могут немедленно зайти в тупик.

8. Пассивность оппонентов.

Оппоненты не достигнут желаемого компромисса, если в его поисках будут ограничивать свою активность. Некоторые конфликтологи считают, что более активную позицию должна занимать сторона, находящаяся в менее выгодной ситуации. Наверное, правильнее будет сказать, что активными должны быть обе стороны. При этом потери от бескомпромиссной позиции в стратегическом плане не могут быть выгодны ни одной из сторон. В очевидно конфликтной ситуации нельзя отсидеться, переждать. Раньше или позже инцидент может привести к еще более драматическим потерям для обеих сторон.

9. Отсутствие работы с эмоциями и напряженностью.

Конфликту всегда сопутствуют большая напряженность и эмоциональные переживания. Эти явления, как правило, существенно меняют и восприятие, и деятельность сторон. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если переговоры по содержанию конфликта не сопровождаются психологической работой по снижению уровня напряженности и эмоционального фона. При этом в отличие от переговоров, в которых участвуют три стороны — те и другие оппоненты и посредник, — в психологической стадии переговоров посредник работает отдельно с каждой из сторон.

10. Отсутствие работы со стереотипами.

Эмоциональные перегрузки могут приводить к активизации стереотипного восприятия, упрощающего картину мира и социальных отношений. Иногда проявляется так называемый эффект «туннельного» видения, при котором из поля зрения оппонентов выпадают целые области реальности, видимое лишается оттенков, становится черно-белым. Необходимо использование техники расширения поля сознания, смены точек зрения, рефлексивного понимания ситуации, например с позиции противоположной стороны.

11. *Генерализация конфликта (не было мер по его ограничению, локализации).*

Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления — привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти качественное расширение зоны конфликта, в него будут вовлекаться все новые оппоненты. Поэтому одной из первых должна стать договоренность об ограничении зоны конфликта и числа оппонентов.

12. *Ошибки в договоре.*

Содержание договоренности должно быть зафиксировано в письменном виде независимо от масштаба конфликта. Работа над письменным текстом договора существенно преобразует процесс переговоров, делает его более рациональным и значимым. В то же время ошибки в таком тексте могут обесценить весь трудный процесс достижения договоренностей. Речь идет об ошибках содержательных, из-за которых стороны и посредники не предусмотрели каких-либо аспектов ситуации. Такие ошибки обычно приводят к тому, что одна из сторон успешно нарушает непредусмотренные пункты договоренности и делает это на вполне законном основании. О таких пунктах она не договаривалась и посему свободна от каких-либо обязательств.

Контрольные вопросы

1. Вы наблюдаете за своими сотрудниками и обнаруживаете противоположно направленное поведение в психике отдельного человека, во взаимоотношениях сотрудников, формальных и неформальных групп. Чем, на ваш взгляд, это обусловлено?
2. Как вы отличите конфликт, возникающий между двумя вашими сотрудниками, от конкуренции между ними?
3. Будете ли вы прятать локальный конфликт, вспыхнувший в отдельной группе, осуществлять меры по его немедленному подавлению или примете какие-то другие меры?
4. Как бы вы истолковали конфликты, возникшие на фоне «выбора в условиях изобилия» и при «выборе наименьшего зла» и к какой категории конфликтов их отнесли?
5. Какие стили выхода из конфликтных ситуаций можно использовать в зависимости от личного интереса и интереса к другим?
6. В зависимости от ситуации какие стратегии преодоления конфликта можно использовать и какой результат при этом достигается?

7. В каких случаях при разрешении конфликтов можно было бы перейти к позиционному, а в каких — к рациональному способам переговоров и какие современные методы переговоров дают наилучший результат?

Литература

1. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
2. Бункина М.К., Семенов В.А. Экономика и психология. На перекрестке наук: Учеб. пособие. — М.: Дело и Сервис, 1998.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2001.
4. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Специальная литература, 2002.
5. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С.Н. Введение в общую теорию конфликтов. — М., 1993.
6. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. — М.: АРМАДА, 1998.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
8. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
9. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. В.Н. Лавриненко. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
10. Самыгин С.И. Психология управления: Учеб. издание. — Ростов н/Д.: Феникс, 1997.
11. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.
12. Управление и самоменеджмент в конфликтных ситуациях / Под ред. В.И. Сперанского. — М., 1995.

Глава 14

ОСНОВЫ РУКОВОДСТВА, ВЛАСТИ, ЛИДЕРСТВА И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

14.1. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО ФУНКЦИИ

В соответствии с современными представлениями суть работы руководителя сводится к выполнению ряда представительских функций, среди которых можно выделить стратегическую, экспертно-инновационную и административную, коммуникационную, социальную.

В различных ситуациях и на разных уровнях управления те или иные качества руководителя имеют неодинаковое значение. Так, в период создания и перестройки предприятия прежде всего нужны руководители — лидеры с организационной и предпринимательской жилкой, в период стабильного развития на первое место выдвигаются руководители — плановики с хорошей административной хваткой.

На различных уровнях в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низшего звена.

Основные задачи высших руководителей организации состоят в определении ее миссии, ценностей, политики, стандартов деятельности, формирования структуры и системы управления, представительства. Высшее руководство реализуется в составе команды, которую подбирает первое лицо, занимающее свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками) и несущее полную ответственность за состояние и результаты работы. С юридической точки зрения в обязанности первого лица входит организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; распоряжение (в обусловленных рамках) имуществом и средствами; заключение и расторжение хозяйственных договоров, открытие счетов в

банках; решение кадровых вопросов; стимулирование подчиненных руководителей и др.

Руководители среднего звена (подразделений и предприятий, входящих в данную организацию) назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут ответственность перед ними за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Через подчиненных руководителей они управляют деятельностью своих подразделений. В рамках компетенции им представлено право решать кадровые вопросы, поощрять и наказывать своих подчиненных. Руководители среднего звена представляют собой наиболее бюрократизированную прослойку менеджеров, число представителей которых стремительно растет, увеличивая «этажность» управленческих структур.

Отношение к представителям среднего звена в современной теории управления негативное, и при любой возможности предприятия на Западе идут на их сокращение. За счет таких мероприятий удастся сократить до 30–40% управленческого персонала.

Руководители низового звена — бригад, участков, групп и пр., работают уже непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их работу.

В общем, руководители всех звеньев несут, помимо официальных обязанностей, неофициальные. Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, проявлении интереса к их здоровью, личным проблемам, успехам, взаимоотношениям в коллективе, оказании им при необходимости всесторонней помощи. Это очень важно с той точки зрения, что не только подчиненные зависят от руководителя, но и руководитель зависит от своих подчиненных в готовности исполнять их распоряжения и неофициальные просьбы.

В работе руководителя много привлекательного. Она предоставляет широкие возможности для развития личности, престижна, приносит человеку достоинство и уважение окружающих, увлекательна, так как предполагает решение сложных проблем. Руководителю особенно крупной организации приходится выполнять в течение рабочего дня огромное (до 200) количество видов деятельности. И в этой деятельности главная задача состоит не в том, чтобы ту или иную работу выполнять самому, а в том, чтобы, изучив ситуацию и наметив план действий, организовать ее выполнение силами подчиненных, проконтролировать и оценить их действия, отметить отличившихся. Роль руководителя в современной эпохе

трансформируется из диктаторской в роль «отца семейства», не только отдающего распоряжения, но и создающего благоприятный морально-психологический климат.

Современная научно-техническая революция кардинально изменила условия и характер производства и труда. Технологические и социальные процессы стали настолько сложными, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что руководитель не в состоянии единолично управлять всем. При таких обстоятельствах он становится организатором самостоятельной работы подчиненных, объединенных в команды, где на первое место выходит деловое сотрудничество и консультирование. По мнению известного американского специалиста в области менеджмента Г. Минцберга, такой руководитель выполняет следующие управленческие функции:

- межличностные (символ власти, лидер, увлекающий сотрудников на достижение целей; связник в команде управленцев);
- информационные (центр, концентрирующий информацию и распространяющий ее среди подчиненных и во внешний мир);
- решающие (планирующий и начинающий изменения в организации; координатор деятельности в нестандартных ситуациях; распределитель ресурсов и посредник).

По отношению к организации и взаимодействию с нею руководители делятся на ориентированных на себя и ориентированных на организацию.

Руководители первого типа (борцы с джунглями) стремятся к безраздельной власти и, используя своих подчиненных, воюют против всех, внутренне считая их если не реальными, то потенциальными врагами. В зависимости от используемой тактики они делятся на «львов», действующих в открытую, и «лис», занимающихся интригами. Ориентированные на себя руководители — это «игроки», для которых представляет интерес не сама должность как таковая, а процесс ее получения. Такие руководители на практике больше разрушают, чем создают.

Второй тип — это руководители (открытые), ориентированные на организацию, стремящиеся к власти ради преобразований в интересах общего блага. Обычно это высоконравственные, зрелые профессионалы. Качества, присущие таким руководителям, подразделяются на три группы: профессиональные, личные и деловые.

К *профессиональным* можно отнести:

- компетентность в соответствующей профессии, основанную на опыте и образовании;
- широту взглядов, базирующуюся на эрудиции и знаниях;
- стремление к приобретению новых знаний, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы и обучение подчиненных;
- умение планировать работу.

К *личным* качествам относятся:

- высокие моральные стандарты;
- психическое и физическое здоровье;
- высокий уровень внутренней культуры;
- отзывчивость, благожелательное отношение к людям;
- оптимизм, уверенность в себе.

К *деловым* качествам можно отнести:

- умение создать организацию и обеспечить ее эффективную деятельность;
- стремление к лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой;
- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения и повести их за собой;
- инициативность, оперативность, сконцентрированность и способность к быстрой перестройке;
- способность управлять собой, рабочим временем и окружающими;
- стремление к преобразованиям, готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных.

Необходимо отметить, что соотношение этих требований условно зависит от уровня, который занимает руководитель в иерархической цепочке управления.

14.2. ВЛАСТЬ И СПОСОБЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

При определении функций руководителя и возможностей, которыми он располагает в своей деятельности, неизменно сопрягаются с понятием власти и ее соотношением с руководством. В чем основная разница между руководством и властью?

Власть означает способность определенной личности влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет осуществлять управление, распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать к более эффективной работе и предотвращать возникающие конфликты.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть — это власть должности, обусловленная официальным местом лица в структуре управления. Она измеряется числом подчиненных или объемом подконтрольных ресурсов, либо тем и другим.

Реальная власть — это власть как должности, так и авторитета. Она обусловлена либо местом лица в официальной и неофициальной системах отношений и измеряется числом людей, которые неформально готовы подчиниться данному лицу, либо степенью зависимости его от окружающих. Следовательно, границы формальной и неформальной власти могут не совпадать.

Существует несколько форм власти.

Власть принуждения. Она основана на зависимости и страхе, что отказ от выполнения требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой негативные последствия — санкции (штраф, лишение премии, статус, служебное положение, авторитет и др.). Однако власть, основанная на страхе, малоэффективна, так как действует только в ограниченных зонах контроля и, самое главное, не создает у исполнителей заинтересованности в работе и стимулов к труду. Если эта власть основана на законном принуждении, то она называется административной.

Власть на ресурсы. Прежде всего это касается власти над материальными ресурсами, в том числе и денежными. Однако немаловажным ресурсом являются связи с влиятельными лицами, а в современном мире и обладание информацией. В совокупности все это позволяет обладателю ресурсов властвовать и диктовать свою волю другим.

Власть внутреннего подчинения. Она основана на трех основных причинах внутренней потребности подчинения: традиции, личной харизмы, убежденности.

Исходя из вышесказанного, можно считать, что реальная власть — это зависимость подчиненного от руководителя. В этой связи у широкой общественности понятие власти иногда вызывает отрицательные эмоции. Это можно соотнести с высказыванием

лорда Эктонa, который сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть — развращать абсолютно».

Однако концепция зависимости в реальной жизни не так проста и зависит от баланса власти. Дело в том, что в отдельных ситуациях руководитель сам зависим от подчиненных и, зная об этом, руководитель идет на компромисс с подчиненным ради сохранения власти. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти, достаточный для обеспечения достижения целей. Этот баланс говорит о том, что нарушение его в одном направлении может привести к произволу власти, в другом — к ее параличу.

Прочность власти и преобладание той или иной ее формы зависит от многих субъективных обстоятельств, но в целом имеет тенденцию к ослаблению. Это обусловлено следующими факторами: во-первых, сокращается уровень образования и квалификации между руководителями и подчиненными; во-вторых, основу организации начинают составлять узкие специалисты, обладающие высокой, подчас уникальной квалификацией и в этой связи малоподвластные; в-третьих, со временем ослабляются традиции послушания в жизни цивилизованных стран.

В итоге власть руководителя над подчиненными ослабляется, становится более гибкой, меняет формы проявления, а в ряде случаев власть руководителя частично переадресуется подчиненным.

В отдельных случаях допускается, что разработка и принятие управленческих решений осуществляется группой. Функции координатора при этом передаются одному из членов группы, наиболее подходящему для выполнения этой миссии. Такое коллективное управление наиболее эффективно в том случае, когда необходимо найти взвешенное решение спорной или сложной проблемы на основе совместных знаний и опыта специалистов. Оно позволяет объединить усилия по решению проблем тех работников, для которых они не являются «своими», и они не желают полностью брать на себя ответственность, хотя и готовы в соответствующем объеме разделить эту ответственность с другими. Наконец, коллективное управление, осуществляемое на основе объединения специалистов различных структурных подразделений, позволяет укреплять внутренние взаимосвязи в организации, улучшать обмен информацией.

Однако коллективное управление несет в себе ряд опасностей. Прежде всего решения, принимаемые в его рамках, характеризуют-

ся повышенным риском, что обусловлено разделением ответственности, консерватизмом отдельных его участников, игнорированием информации, противоречащей общим установкам, и др.

В современных западных фирмах процесс коллективного управления осуществляется с помощью так называемых команд, т.е. небольших групп специалистов, принадлежащих к различным сферам деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем. На высшем уровне это, например, совет директоров акционерного общества, коллегия министерства или ведомства; на низовом — кружки рационализаторов, группы по совершенствованию деятельности подразделений (например, известные в США и Японии кружки качества).

14.3. ОСНОВЫ И КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

Одной из важных проблем современного менеджмента является проблема лидерства, так как она приобретает приоритетное значение в изучении и освоении менеджмента. Такое повышенное внимание к этой проблеме определяется возрастанием роли человеческого фактора в управлении организациями, усложнением управления и усилением его зависимости от факторов и ценностей человеческих отношений.

Проблема лидерства в организации занимает большое место при исследованиях организационного поведения. В литературе обычно выделяют три подхода к исследованию лидерства:

- теория личностных черт;
- поведенческий подход;
- ситуационная теория лидерства.

14.3.1. Теория личностных качеств

Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, например высокий уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

В 1940-х гг. ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. Несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые отличают крупного лидера.

Многочисленные попытки сформулировать универсальный набор качеств просматриваются уже в работах представителей классической школы и школы человеческих отношений.

Так, А. Файоль считал, что администратор высшего уровня должен обладать такими качествами, как здоровье, моральные и волевые навыки, общий кругозор, умение работать с людьми, способность к планированию и контролю, общая компетентность и др.

Наибольшее развитие этот взгляд на лидерство получил в концепции О. Тида, который связывал лидерство со способностью оказывать влияние на людей для достижения определенной цели, именно такой, которую все участники совместной деятельности считают желательной. Концепция основывалась на том, что, лишь немногие из людей призваны быть лидерами, и большинство людей стремятся к тому, чтобы ими руководили. Согласно этой концепции, универсальными чертами лидера являются:

- физическая и эмоциональная выносливость;
- понимание назначения и целей деятельности организации;
- энтузиазм;
- дружелюбие и привязанность;
- порядочность;
- способность вызывать доверие у других людей.

В 1948 г. Р. Стогдилл провел комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом.

Наиболее интересный результат в изучении лидерских качеств был получен американским консультантом У. Беннисом в контексте изучения организационной культуры и организационного поведения. Он определил четыре группы лидерских качеств:

1) управление вниманием или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения (действий, чтобы это было привлекательным для последователей);

2) управление знанием или способность так передать знание созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

3) управление доверием или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

4) управление собой или способность знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые-бихевиористы: «Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств». Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства (лидерства) имеет ситуационный характер и что «структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

Все исследования лидерских качеств по признаку личности руководителя преследовали цель сравнения личностных черт руководителей и подчиненных, однако никакой последовательной концепции или модели разработано не было. Теория великих людей не могла объяснить лидерства известных миру людей, явно не отвечающих многим ее предпосылкам.

14.3.2. Поведенческий подход к лидерству

Отказавшись от исследований черт личности, ученые в области теории организации и управления обратились к наблюдениям за тем, что делают руководители, а не какими чертами они обладают, т.е. за поведением руководителя. Таким образом, важный вклад поведенческого подхода в теории лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

Формирование поведенческого подхода связано с разработками представителей школы человеческих отношений. Согласно исходному тезису этой концепции, эффективность лидерства обусловлена манерой поведения лидера, что и составляет содержание понятия «стиль». Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось до середины 1960-х гг. Общим с концепцией личностных качеств было то, что опять начался поиск одного-единственного верного пути, но по другому направлению — лидерское поведение.

Данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают.

Все эти поведенческие подходы берут свое начало в исследованиях, проведенных в основном государственными университетами в штатах Огайо и Мичиган, где впервые было сформулировано отличие между руководством, ориентированным на учет интересов подчиненных, и руководством, направленным на выполнение задач. В этих исследованиях была сделана попытка выяснить, какой из двух стилей приводит к самой эффективной работе группы или организации в целом. Данные говорят о том, что система управления, ориентированная на подчиненного, включающая предупредительность и уважение, совместное определение целей деятельности и поощряющая поведение руководства в отношении подчиненных, приводит к более эффективной деятельности. Однако существует другой элемент данного подхода к лидерству. Некоторые исследования выявили, что ситуация, в которой стиль поведения используется, служит важным фактором в оценке подчиненными своего начальника как руководителя. Вместе с тем поведенческие концепции лидерства основаны на широком спектре измерений лидерского поведения, которое получает многочисленные трактования, что резко усложняет их практическую апробацию. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что «не существует одного, оптимального стиля руководства». Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации и, когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль. Более поздние авторы и ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к руководству. Оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

14.3.3. Ситуационный подход

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логическое соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью — с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуаци-

онные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных, для того чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. В конце 50-х гг. прошлого века исследователи выдвинули тезисы, заложившие основы ситуационного подхода к изучению лидерства в организации:

- сходство между организационными структурами свидетельствует о наборе качеств лидера, который в данных условиях может выступать в его роли;
- уникальность любой отдельно взятой организационной структуры вынуждает учитывать ситуационные факторы, влияющие на поведение лидера;
- в случае изменения ситуации невозможно определить, какие качества лидера будут оптимальными.

Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задач, потребности, полномочия и качества информации. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Модели ситуационного лидерства обращают главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства в организации. В них делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними.

По-разному в этих моделях определяется эффективность лидерства. Так, у Фидлера — это уровень выполнения работы, у Херсея и Бланшарда к этому еще добавляется удовлетворенность работника, а Врум и Джаго рассматривают эффективность управленческого решения и общую эффективность организации. По мнению специалистов, модель Врума—Йеттона—Джаго в большей степени пригодна для выбора на практике соответствующего стиля по руководству группой. Модели Фидлера, Херсея—Бланшарда, Хауза—Митчелла более полезны для повышения индивидуального уровня выполнения работы.

Тем не менее лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо теорию. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решения, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникновением перед подчиненными проблем, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

Очевидно, что ни один из подходов не характеризует в полном объеме понятие лидерства, и это наводит на мысль о комплексной характеристике феномена лидерства.

В этой связи можно интерпретировать лидерство как набор соответствующих личностных качеств отдельного человека (руководителя, неформального лидера и др.), проявляющихся в его поведении в конкретной ситуации, характеризующейся потребностями и личностными качествами общества, группы, толпы.

Таким образом, первична ситуация, которая порождает поведение людей и появление среди них человека — лидера, обладающего набором личностных качеств, которые соответствуют данной ситуации и проявляются в его поведении применительно к данной ситуации.

Это вынуждает нас говорить о том, что конкретная ситуация порождает конкретного лидера, который в другой ситуации может и не быть востребованным как лидер.

Поскольку лидер отражает интересы общества, а в организации — интересы коллектива сотрудников, он следит за тем, чтобы действия его подчиненных не противоречили общим интересам. Если лидером является не руководитель, то лидер часто вступает в конфликт с администрацией, если ее решения противоречат интересам представляемого им коллектива. Борьба с этим явлением практически невозможно, ибо давление на лидера — бесполезное занятие, и у коллектива это вызывает лишь еще большее сплочение и противостояние администрации. Поэтому администрации лучше идти на компромисс, предложив лидеру официальную должность (если он ее не имеет), т.е. совместив границы формального и неформального коллектива, либо предложив повышение по службе, которое он обычно заслуживает.

Изучение теории лидерства позволило провести анализ и составить классификацию стилей руководства, показывающих, как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

14.4. ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Общепринято положение, что именно руководитель влияет на становление психологического климата на предприятии. Поэтому руководителю особенно важно знать те качества, которые способствуют поддержанию здорового психологического климата. Следует отметить основные качества руководителя, наличие которых позволяет ему сформировать здоровый психологический климат на своем предприятии:

- он имеет мужество самоопределения, т.е. знает свои функциональные границы и границы своих подчиненных и четко им следует;
- стремится вкладывать не только в свое благосостояние, но и в благосостояние группы;
- редко проявляет раздражение при своих сотрудниках;
- старается избегать догм в своей работе;
- на изменение себя направляет больше энергии, чем на изменение других;
- знает и уважает весь спектр чужих мнений;
- может изменить себя в соответствии с сильными сторонами своих подчиненных;
- неподвержен воздействию безответственных действий других;

- старается воспитывать качества зрелого лидера в последователях;
- знает и умеет разделять и передавать ответственность.

Для определения психологического климата руководителю следует знать критерии, на соответствие которым нужно анализировать свое предприятие.

1. Первое, на что руководитель должен обратить внимание, — это насколько каждый член его организации знает свои функции и их отличие от функций других сотрудников. Для установления здорового психологического климата важно наличие четкого ощущения своих границ, как каждым отдельным сотрудником, так и отделениями и отделами на предприятии.

2. Следующий критерий психологического климата — осознание сотрудниками своих убеждений. При здоровом психологическом климате каждый на предприятии знает свои базовые ценности и взгляды. В эти понятия входят:

- хорошо продуманные убеждения;
- внутренняя ясность собственных позиций, связанных с позициями предприятия в целом;
- жизненные принципы, воплощенные или воплощающиеся в жизнь.

3. Не менее важным критерием здорового психологического климата является определение своих позиций по отношению к себе и другим на предприятии. Важно, чтобы каждый на предприятии обращал внимание в первую очередь на себя. И при этом принимал следующие принципы своей деятельности:

- самосознание и саморазвитие;
- большее внимание к своему поведению, чем к поведению других. Определение себя не в противопоставление другим;
- наличие личных целей, соотнесенных с целями предприятия.

При этом в успехе и развитии предприятия большую роль играет способность удерживать курс. Эта способность важна не только для руководителя, но и для каждого члена коллектива. Можно говорить о здоровом психологическом климате, если каждый на предприятии достаточно целенаправлен и эмоционально вынослив.

Все вышеперечисленные критерии представляют ценность для предприятия, если сотрудники способны поддерживать деловые отношения. Это такие отношения, которые, даже если они становятся эмоционально окрашенными, не смогут помешать функцио-

нированию сотрудника на предприятии, а, следовательно, и деятельности предприятия в целом. При выявлении показателей климата на своем предприятии руководитель должен знать, что выявить их все достаточно сложно. Как правило, присутствует некая совокупность признаков, т.е. предприятие находится в постоянном колебании между здоровым и нездоровым психологическим климатом. В различные периоды развития те или иные признаки могут преобладать, поэтому руководителю важно знать критерии, на основании которых можно определить степень здоровья/нездоровья психологического климата на предприятии.

Отметим основные критерии нездорового психологического климата на предприятии.

1. *Определенного рода реакции сотрудников предприятия на события и изменения*, а именно:

- при тревоге основное внимание сотрудников направлено на отрицательные явления;
- скованное, схематическое воображение;
- меньшая открытость и терпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами;
- при выполнении заданий склонность к срочности и атаке;
- преобладание проекций, обвинений, критики;
- любовь к постановке диагнозов как отдельным сотрудникам, так и предприятию и руководителям в целом;
- наличие и поддержание таинственности и секретов на предприятии.

2. *Традиция «скорых решений» на предприятии*, включающая следующие показатели:

- слишком большая тревожность сотрудников, мешающая им быть терпеливыми и ждать;
- поиск облегчения симптома, а не разрешения его, что выражается в поисках виновных и способов их наказания;
- наличие «линейного» мышления — потребность знать наверняка что-либо, отсутствие вариантов при достижении целей;
- незрелость суждений и низкая способность к установлению различий.

3. *Ослабленное или отсутствующее лидерство на предприятии.*

Позиции лидера при руководстве предприятием с нездоровым психологическим климатом могут быть разными по содержанию, но примерно одинаковыми по своей сути. Все позиции ослабляют

команду подчиненных и уменьшают результативность их деятельности. Выделяют три позиции подобного руководства: позиция сверхфункционирования; позиция преследования; позиция обратной связи. Рассмотрим, по каким критериям можно определить наличие одной из вышеперечисленных позиций.

1. Позиция сверхфункционирования

Руководитель, находящийся в этой позиции, стремится давать советы своим подчиненным, пытаясь реализовать таким образом свое чувство ответственности и беспокойство за окружающих. При этом он говорит больше, чем слушает. Делает за других то, что они могли бы сделать сами. Ставит другим цели, которые они сами себе не ставят. Такая позиция руководства приводит лидера к накоплению эмоциональной усталости, возникновению стрессовых факторов. Сотрудники при таком стиле руководства начинают приспосабливаться к действительности, устранившись от принятия решений, проявляют пассивность, покорность и скрытый саботаж.

2. Позиция преследования

Руководитель, находящийся в этой позиции, излишне погружен в дела других. Он начинает указывать другим не только, что им следует делать, но и как им следует думать, чувствовать и действовать. Он постоянно пытается спасти своих подчиненных, чувствуя при этом свою незаменимость и значимость. Находясь в этой позиции, руководитель часто меняет эмоциональную окраску своего поведения — от услужливого до контролирующего и обвиняющего. Подчиненные при таком руководстве полностью отказываются от своего стиля поведения и своего мнения в присутствии руководителя. На предприятии царит напряженная, нервная обстановка, так как предугадать эмоции и действия руководителя подчиненные практически не могут.

3. Позиция обратной связи

Находясь в этой позиции, руководитель в основном занят тем, что защищает, объясняет и оправдывает свое поведение. Для него важно не его собственное мнение, а мнение других о его собственном мнении. Поэтому происходит процесс подкрепления поведения тех, кто положительно оценивает любые действия руководителя, и устранение тех сотрудников, которые оценивают действия руководителя негативно и не понимают их. Такой стиль руководства вызывает на предприятии состояние беспокойства. Сотрудники выбирают позицию молчания и уходят от обсуждения состояния дел на предприятии. Руководитель при этом больше занят подкреплением собственной значимости, чем достижениями целей предприятия.

Таким образом, основными показателями работы любого предприятия является позиция руководства, результативность, психологический климат. Изменение одного из этих параметров влечет за собой изменение всех остальных в ту или иную сторону. Большую роль в формировании психологического климата на предприятии играет позиция руководителя, поскольку именно от нее зависит формирование здорового или нездорового психологического климата. В свою очередь, психологический климат формирует у подчиненных ряд качеств, способствующих или противодействующих результативности работы коллектива, подразделения, предприятия в целом.

14.5. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Эффективная работа организации во многом определяется стилем управления менеджеров. **Стиль управления** — это своеобразный метод воздействия на подчиненных с целью получения необходимого результата. Условно различные стили управления можно подразделить на одномерные и многомерные.

Одномерные стили управления обусловлены каким-то одним фактором управления, и среди них выделяются следующие стили: авторитарный (автократический), демократический, либеральный.

Авторитарные методы основываются на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений, не объясняя, как они соотносятся с общими целями и задачами деятельности организации. При этом руководитель определяет не только содержание заданий, но и конкретные способы их выполнения. В стиле управления отдается предпочтение наказаниям, жесткому тону, официальному характеру отношений, дистанцированию с подчиненными. Эти формы управления с успехом используются в кризисных ситуациях (например, в военное время), на военной службе, в спорте и других сферах. Концептуальной основой авторитарного стиля управления в его «эксплуататорской» и «благожелательной» форме является известная «теория X» Д. Мак-Грегора. В эксплуататорской разновидности этого стиля управления основной формой стимулирования является наказание, в благожелательной же форме методы авторитаризма смягчаются и мотивирование страхом минимально.

Демократические методы, в противоположность авторитарным, предполагают, что руководитель доверяет подчиненным по боль-

шинству решаемых проблем, прислушивается к советам, поддерживает с подчиненными полуофициальные отношения. В демократическом стиле управления доминирует высокая степень децентрализации полномочий. На практике выделяют две его разновидности: консультативную и партисипативную. В первой руководитель в значительной мере доверяет своим подчиненным, во второй — полностью.

Либеральные методы основываются на том, что руководитель сводит до минимума свое вмешательство в управление подчиненными, т.е. эти методы по стилю являются пассивными. В либеральном стиле руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия, задает границы решения, а сам уходит на второй план, оставляя за собой функции арбитра, эксперта и оценщика.

Все три одномерных стиля управления на практике не имеют между собой непреодолимого барьера, плавно переходя друг в друга. В каждом конкретном случае между ними существует определенный баланс и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других. В табл. 14.1 приведены характеристики одномерных стилей руководства, предложенные отечественным специалистом в области управления Э. Страбинским.

Многомерные стили управления представляют собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других и поэтому может реализовываться наряду с ними.

Первоначально сложилась идея двумерного стиля управления, основывающегося, с одной стороны, на создании в коллективе благоприятного морально-психологического климата, а с другой — хороших организационно-технических условий, при которых человек достаточно полно сможет раскрыть свои способности. Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая «управленческая решетка» Р.Блейка и М. Муттона, приведенная на рис. 14.1.

Она представляет собой матрицу, состоящую из 81 поля. Накладывая поле, образованное пересечением соответствующих баллов в двумерной ориентации руководителя, можно отобразить величину экспертных оценок подходов, которых он придерживается, осуществляя руководство. Например, пересечение в поле 1.9 говорит о том, что руководитель создает команду единомышленников и минимум внимания уделяет организационно-техническим проблемам. И наоборот, руководитель, позиции которого оцениваются

Характеристики одномерных стилей руководства

Свойства	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений	Единоличный с подчиненными	На основе консультаций сверху или мнения группы	На основе указаний
Способ доведения решений до исполнителя	Приказ, распоряжение, команда	Предложение	Просьба, упрощивание
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	-
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, активно идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

баллами 9.1, основное внимание уделяет организационно-технической стороне дела, мало обращая внимание на отдельных людей и коллектив в целом.

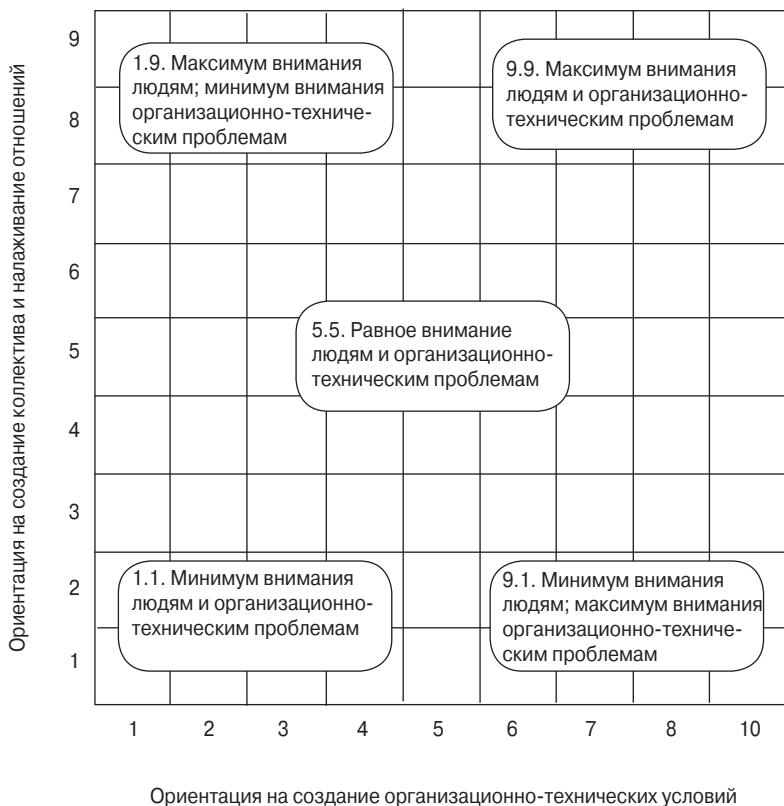


Рис. 14.1. Сочетание подходов в двумерном стиле управления (решетка управления Блейка–Муттона)

Пользуясь «управленческой решеткой», можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качества претендентов, определить их пригодность к замещению.

По мнению Ф. Фидлера, особенности управления во многом зависят от ситуации, и поскольку руководитель, исповедующий определенный стиль, изменить себя, как правило, не может, нуж-

но, исходя из ситуации, помещать его в те условия, где он наилучшим образом может себя проявить.

Другую модель предложили Т. Митчел и Р. Хоус. Согласно этой модели исполнители будут стремиться работать лучше, если получат от этого в будущем личную выгоду, и поэтому основная задача руководителя — убедить в этом исполнителей.

При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и указаний руководителя, рекомендуется делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления.

Интересную модель стилей руководства разработали американские ученые В. Врум и Ф. Йеттон (рис. 14.2). По их мнению, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы существуют пять стилей управления.

Возможность возникновения конфликта среди подчиненных в результате принятия решения	7
Согласие подчиненных с целями фирмы, достижению которых они способствуют	6
Наличие уверенности в поддержке решений подчиненными	5
Влияние согласия подчиненных на эффективность выполнения решения	4
Структурированность проблемы	3
Наличие достоверной информации для принятия решений	2
Наличие критериев выбора наиболее предпочтительного решения	1

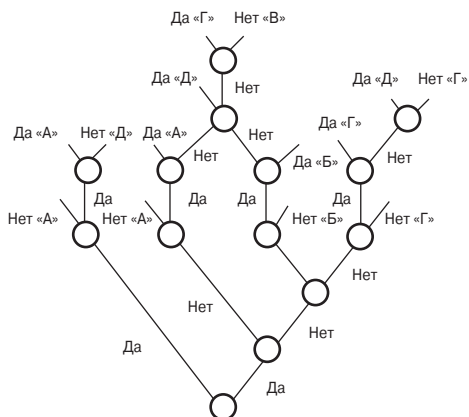


Рис. 14.2. Многомерная модель стилей руководства по Вруму-Йеттону

А — руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации;

Б — руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение;

В — руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их мнений принимает собственное решение;

Г — руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему, и в результате вырабатывается общее мнение;

Д — руководитель работает совместно с группой, которая вырабатывает коллективное решение.

В последнее время все большее распространение получает концепция атрибутивного подхода к выбору стиля руководства. В основе этой концепции, в отличие от других моделей, лежит реакция руководителя не столько на само поведение подчиненных как таковое, сколько на причины, его вызвавшие. Если поведение подчиненного вызвано серьезными внутренними причинами, руководитель принимает по отношению к нему необходимые меры воздействия и в дальнейшем осуществляет их коррекцию в соответствии с ответной реакцией подчиненного. Если же причины вызваны внешними условиями, руководитель направляет усилия на их изменение.

14.6. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Одной из важнейших сторон корпоративной культуры является корректное деловое общение. **Деловое общение** — это искусство, позволяющее войти в контакт с партнерами по бизнесу, преодолеть личные предубеждения, неприятие того или иного контрагента, достичь желаемого коммерческого результата. Под деловым общением мы будем, таким образом, понимать любое общение, способствующее решению коммерческих задач.

К **принципам делового общения** относятся следующие:

- признание равенства и неповторимости каждого из партнеров;
- априорное признание существования того или иного «зерна истины» в каждой точке зрения;
- взаимное обогащение участников общения.

Установление неформальных контактов, как правило, увеличивает и коммерческую эффективность (но это далеко не «истина в последней инстанции»).

Установление деловых контактов должно сопровождаться соблюдением следующих правил:

- Перед началом переговоров необходимо получить информацию о партнере. Если же это не удалось, то переговоры следует начать со знакомства. Не сосредоточиваясь лишь на проблемах и, разумеется, не сообщая информацию конфиденциального характера, укажите не только на достижения вашей фирмы, но и на неудачи, покажите, какого рода

итогах в виде дальнейшего развития вашего бизнеса вы ждете от деловых контактов с новым партнером.

- Стремитесь к созданию атмосферы открытости, конструктивного диалога, взаимопонимания (наряду, конечно, с естественным стремлением к максимизации эффективности).
- Оценивайте реальные возможности — это лучший способ показать свои ответственность и надежность.

Пути достижения взаимопонимания также достаточно хорошо известны. Кратко перечислим их. Необходимо умение грамотно проявлять свои чувства, оставаться самим собой и в то же время следовать общепризнанным правилам этикета, особенно на переговорах с иностранными партнерами. Здесь, как всегда, надо «проскользнуть между двумя чудовищами». Нельзя допускать разгула эмоций, особенно при общении с западноевропейскими, японскими, китайскими партнерами. Но не стоит и превращаться в человеческий монолит, так как излишнее хладнокровие может и оттолкнуть от вас. Умение понимать, видеть и слышать партнера, учитывать невербальные аспекты общения — это необходимые черты любого коммуникатора. Существуют различные оценки того, какая часть информации идет в «бессловесной» форме (в работах некоторых психологов высказывается мнение, что невербально воспринимается добрая половина информации). Разумеется, главное все же умение грамотно изложить свои мысли о конкретных действиях и перспективах предстоящей совместной работы. Но соблюдение дистанции в общении, грамотной жестикуляции, корректное использование мимики будут весьма выгодными чертами для современного бизнесмена.

Начало общения и знакомство, если проходит первая встреча деловых партнеров, предполагают соблюдение ряда правил, диктуемых элементарной вежливостью, но имеющих некоторую специфику, поскольку руководитель — это лицо фирмы. После приветствия и представления необходимо сделать краткую паузу — дать партнеру возможность включиться в общение. Можно без детализации назвать проблемы предстоящих переговоров. Если переговоры проходят в вашем офисе, то не забывайте об обязанностях хозяина. В ходе переговоров можно предложить кофе, минеральную воду и тому подобное, по окончании — фуршет. Вовсе не нужна излишняя роскошь. Она, вполне вероятно, вызовет подозрения, что вы стремитесь «пустить пыль в глаза». Если ваши партнеры — еще не «раскрученная» фирма, то, тем более, стрем-

ление «подавить» роскошью может испортить контакт. Другие обязанности хозяина коротко напомним. Помещение для переговоров должно быть подготовлено в техническом отношении. На столах должны лежать блокноты и ручки, папки с символикой вашей фирмы.

Собственно переговорный процесс должен отвечать общим принципам равноправной и демократичной, но формальной, деловой, институционализированной, т.е. в значительной мере официальной, коммуникации:

- в случае отступления кого-либо из участников от норм протокола в жесткой, но корректной форме призовите к порядку: «Здесь деловые переговоры, поэтому не приняты грубость (переход на личности, неформальная лексика ...)»;
- в столь же корректной форме требуйте соблюдения регламента;
- спикер вправе и поддержать выступающего, если последний волнуется (в аудитории волнуются и ораторы с многолетним стажем), а выступление заинтересовало собравшихся. Это может быть сделано репликами: «Очень интересно», «Продолжайте» и т.п.

Стиль делового общения — это система средств, приемов, механизмов, способов воздействия на партнера с целью достижения положительных результатов коммуникации.

Элементами делового стиля являются:

- комплексность всех мероприятий;
- знание возможностей партнера;
- умение маневрировать ресурсами (финансовыми, материальными, временем);
- грамотное распределение и перераспределение обязанностей, прав и полномочий, ответственности между партнерами.

К основным видам делового стиля относятся:

- авторитарный, к характеристикам которого относятся поддержание дистанции, подчеркивание превосходства;
- демократический, предусматривающий равноправие участников;
- проблемно-целевой, который предусматривает определение характера общения ситуацией.

Авторитаризм нежелателен (хотя и часто встречается) в общении «начальник—подчиненный». Демократический стиль иногда порождает «обратную» проблему: неформализация общения не

всегда желательна. Проблемно-целевой подход, сосредоточенность на проблеме и путях ее решения требуют высокой квалификации, причем как профессиональной, так и коммуникативной, участников переговоров.

Контрольные вопросы

1. Какие представительские функции вы могли бы выделить в своей работе?
2. Как бы вы распределили задачи для руководителей высшего, среднего и низшего звена?
3. При подборе руководителей какие профессиональные, личные и деловые качества вы считаете наиболее важными?
4. Видите ли вы разницу между властью и лидерством?
5. Какой стиль управления вы считаете для себя наиболее приемлемым?
6. Попытайтесь проанализировать свой стиль управления по управленческой решетке Блейка—Муттона и по модели Врума—Йеттона.

Литература

1. Актуальные проблемы менеджмента и маркетинга. Сборник тезисов докладов межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов. — Пенза, 2003.
2. Бочкарев В.К., Дорофеев В.Д. Основы современного менеджмента. — Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 1999.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2001.
4. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Специальная литература, 2002.
5. Лебедев В.А. Коллектив как социальный объект управления. Проблемы теории и практики управления // Международный журнал. — 1999. — № 4.
6. Максимцов М.М., Игнатъева А.В., Комаров Н.А. Менеджмент / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
8. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
9. Психология и педагогика: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.А. Радугина. — М.: Центр, 2003.

10. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, Ленингр. отделение, 1989.
11. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.
12. Управление человеческим потенциалом современной организации/ Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — Пенза: ПГУАС, 2004.
13. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учеб. пособие (Серия «Магистр делового администрирования»). — М.: Экзамен, 2004.
14. Шикун А.Ф., Филинова А.М. Управленческая психология: Учеб. пособие. — М.: Аспект Пресс, 2002.

Глава 15

КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ

15.1. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК УСЛОВИЕ ФОРМИРОВАНИЯ САМООБУЧАЮЩИХСЯ КОМПАНИЙ

Лидирующая в начале XX в. доктрина научного управления, или научной организации труда, акцентировала свое внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем.

Сменившая ее доктрина человеческих отношений стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организации. В рамках данного подхода социальной оценке подлежали коммуникативные способности работников: их умение включаться в контактные группы, адаптироваться к особенностям морально-психологического климата, устанавливать добрососедские отношения с коллегами.

Развитие современных технологий способствовало формированию следующего подхода, сформулированного как концепция контрактации ответственности. Данный подход требовал индивидуальной ответственности и полномочий, выработки индивидуального стиля профессиональной деятельности. Соответственно проявились иные тенденции в оценке персонала. На первое место выходит оценка индивидуальных способностей, потенциала роста.

В последние десятилетия происходит усложнение деятельности организаций, и появление принципиально новых непосредственных задач привело к формированию новой парадигмы — **парадигмы командного менеджмента**, в которой изменилось представление об идеальном сотруднике, в котором высокие индивидуальные достижения ценятся не меньше, чем умение работать с коллегами в

единой команде над решением нестандартных задач. При этом уделяется внимание и появляется потребность оценивать такие способности сотрудника, как:

- творческий потенциал;
- способность работать в разных областях;
- умение обучаться в процессе практической деятельности;
- ориентация и умение прогнозировать возможные изменения, ориентация на изменения;
- способность работать со специалистами других профессий;
- умение включаться в командную работу в различных ролях в зависимости от производственной необходимости.

Следует отметить, что развитие концепций кадровой работы сопровождалось усложнением представлений о структуре социальных процессов в организации и индивидуально-психологических особенностей сотрудника. Когда мы говорим о командообразовании, то подразумеваем целый пласт глобальных изменений. Начиная перестраивать принципы взаимодействия, мы влияем на нормы, традиции, правила компании. Как следствие изменяется отношение ко всему, что связано с персоналом, — начиная с формирования командного духа и системного мышления и заканчивая выстраиванием системы самообучения.

Компания — это целостный организм. Изменения в одном месте влекут за собой изменения во всей системе. Поэтому нельзя считать, что локальное построение команды в каком-либо отделе решит проблемы этого отдела и никак не отразится на компании в целом. Нельзя предсказать, в каких местах компании и каким образом начнутся изменения, связанные с локальным внедрением командной деятельности. Целесообразнее представлять изменения системно, начиная их сверху и заканчивая низшими звеньями компании. Необходимо предварительно представлять, что именно получится в результате внедрения командных методов управления в компании. Не менее важно знать и то, что в компании уже накоплено и может быть использовано в процессе командообразования.

Основное, что помогает выживать и успешно развиваться компании в окружении постоянно изменяющейся среды, — это постоянное развитие и улучшение ее бизнес-процессов. Они, в свою очередь, тесно связаны с потребностью персонала в постоянном самообучении. Таким образом, самообучающаяся компания считается более живучей в условиях современного рынка. Одной из обязательных составляющих самообучающейся компании являет-

ся командное строительство. Без него гибкость компании невозможна.

Выделяют пять признаков самообучающейся компании:

1. *Расширение восприятия себя (личности, организации)* и одновременное понимание того, что «мое восприятие» не есть реальный мир, существующий вокруг меня. Когда сотрудник начинает понимать, что его представление об окружении не является этим окружением, а представляет собой всего лишь отпечаток, возникают новые возможности для инноваций, улучшения коммуникации, конструктивных разрешений конфликтов. Это одно из необходимых условий формирования команды.

2. *Личное мастерство.* Когда растет мастерство каждого члена команды, вся команда становится лучше. Если компания позволяет каждому сотруднику проявляться как личности, повышать свое мастерство, увеличивать свой вклад в деятельность компании, то вся компания процветает.

3. *Общее представление о будущем компании.* Все великие достижения начинаются с представления о достижимом будущем. Без представления о будущем нет пути к совершенствованию. Нельзя заикливаться лишь на настоящем, надо видеть цель и путь к этой цели, пути решения проблем. При этом подобное представление формируется путем командного взаимодействия, где вклад каждого создает общее видение.

4. *Наличие командного обучения.* Командное обучение характеризуется тем, что участники имеют возможность обмениваться информацией, знаниями и идеями.

5. *Наличие системного мышления.* Способность видеть взаимозависимость элементов системы, понимать необходимость обратной связи — все это необходимые свойства обучаемой компании. При этом каждый член компании является частью организационной системы и включен во все взаимодействия.

Процесс командообразования на предприятии наилучшим образом влияет на развитие данных аспектов самообучающейся организации.

Однако спонтанное или несбалансированное формирование отдельных команд в организации, как это зачастую происходит, может принести компании не пользу, а вред. Он выражается в том, что:

- формируется субкультура, противоречащая философии компании, что снижает эффективность взаимодействия с представителями команды подразделения, может даже при-

вести к организованному уходу сотрудников вместе со своим руководителем;

- развитие команд внутри организации приводит к развитию внутренней конкуренции и усилению межфункциональных конфликтов;
- топ-менеджеры не являются командными игроками и организационными лидерами и, соответственно, не могут быть примером желаемого поведения. В результате командные эффекты не развиваются, а временные и финансовые затраты приводят лишь к демотивации сотрудников.

Процесс развития командных эффектов в организации следует рассматривать системно, начиная с управленческой команды, проясняя корпоративную философию, формируя стратегию, развивая лидерский потенциал руководителей и только после этого рассматривать возможность существенных вложений в развитие команд отделов и подразделений (рис. 15.1).

Таким образом, речь идет не о деятельности по формированию отдельно взятой группы людей в команду единомышленников, а об определенном подходе в построении системы управления организацией, называемом **командным менеджментом**.

Командный менеджмент — это направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов.

Команда — это небольшое количество людей (как правило, от 4 до 7 человек) с комплементарными (взаимодополняющими) навыками, которые подвержены единым намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимответственными.

Идея командных методов работы, заимствованная из мира спорта, стала активно внедряться в практику управления в 60–70-х гг. XX в. В настоящее время построение команды представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих эффективное организационное развитие. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих солидарную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда.

В процессе командного строительства обеспечивается наиболее эффективное использование человеческих ресурсов организации за счет следующих факторов:

- возникновение групповой компетенции на основе синергетического эффекта, когда физические, интеллектуальные,

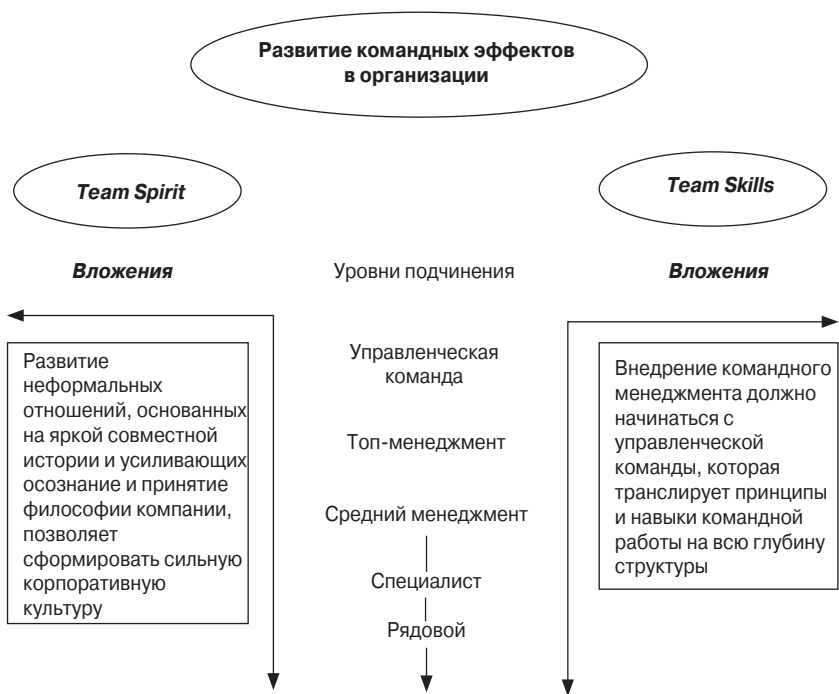


Рис. 15.1. Модель развития командных эффектов в организации

деловые и профессиональные усилия одного работника умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов;

- появление конгруэнтности структур группы, т.е. совпадение формального организационного устройства с неформальной структурой межличностных отношений, сочетание ролей формального и неформального лидера, что позволяет сократить число непродуктивных конфликтов;
- мобилизация внутренних ресурсов и раскрытие потенциала каждого работника, когда обычные люди становятся способными совершать экстраординарные поступки;
- включение механизмов групповой самоорганизации, социального контроля и саморегуляции поведения, способствующих развитию приемов самоуправления;

- уникальная гибкость и адаптивность команд, обеспечивающие их высокую инновационную готовность, открытость передовым технологиям и достижениям.

Динамика командного строительства описывается на основе метода биологических аналогий и может быть представлена как процесс, включающий несколько этапов жизненного цикла команды (рис. 15.2).

В процессе своего становления команды проходят этапы биологической жизни: рождение, зрелость, умирание (угасание). Как показывает опыт, на каждой новой ступени формирования команды отмечается более высокий уровень эффективности командной

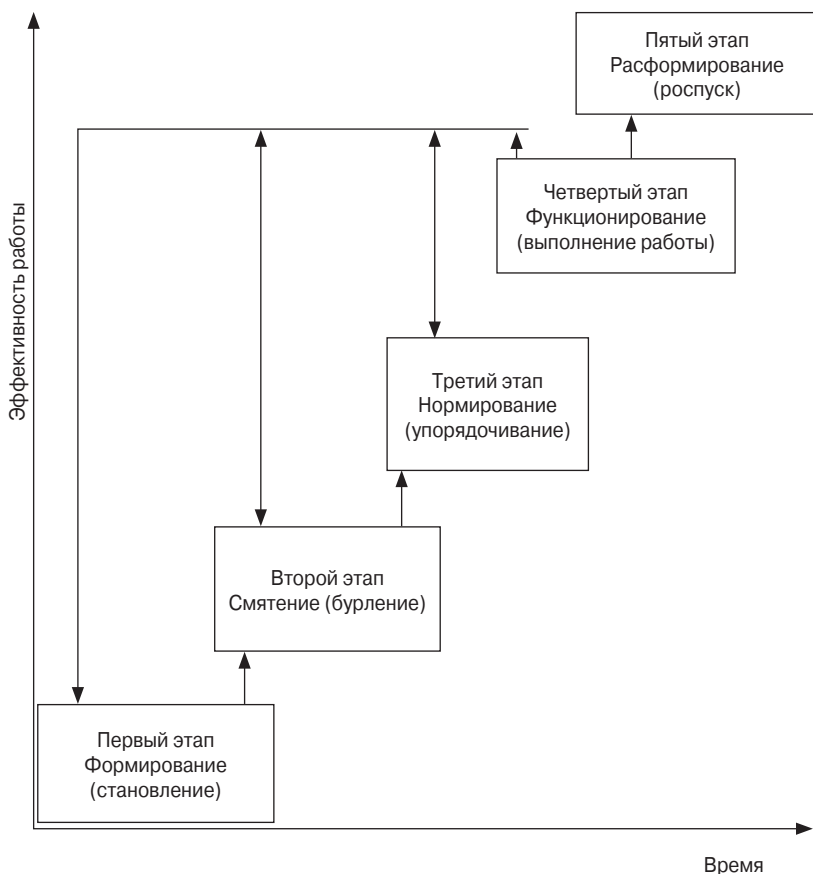


Рис. 15.2. Стадии командного строительства и их эффективность

работы. Каждый такой переход не детерминирован: прежде чем перейти к следующей стадии, команда должна успешно пройти предыдущую, и каждый раз это связано с риском возвращения на более раннюю ступень развития.

Перечислим ряд условий, наличие которых позволит компании двигаться в направлении развития командного менеджмента в организации.

- Первое лицо компании готово развиваться как командный лидер и развивать свою управленческую команду.
- Члены управленческой команды и топ-менеджеры развиваются как лидеры своих функциональных команд.
- Цели компании (стратегические и оперативные) амбициозны и известны всем сотрудникам организации. Действуют процедуры обратной связи «сверху вниз», «снизу вверх» и по горизонтали.
- Система мотивации (материальной и нематериальной) прозрачна, ориентирует сотрудников как на личную результативность, так и общую результативность.
- Философия компании является реальным инструментом управления.
- Отсутствуют примеры использования «политического» стиля управления и традиция «двойных стандартов».

К настоящему моменту все большее количество российских и транснациональных компаний соответствуют этим критериям и стремятся к ним.

Таким образом, **процесс создания команды** — это больше, чем управленческая инициатива, посредством которой делегируются задачи и ответственность.

Реализация командного подхода позволяет выстроить наиболее продуктивные формы организационного взаимодействия персонала, качественно преобразовать его динамические и структурные характеристики и на этой основе повысить конкурентоспособность современной компании.

15.2. РУКОВОДИТЕЛИ 5-ГО УРОВНЯ

В самообучающихся компаниях, где внедряется командный стиль управления, лидер отличается от лидеров в других компаниях. При командном стиле руководства отсутствует схема, где лидер более ценен, чем человек, находящийся ниже его в иерархии. Руководитель не функционирует по принципу однонаправленной

коммуникации, он находится в состоянии постоянного получения информации от других частей компании.

При командном стиле руководства лидер несет ответственность, устанавливая тон всей компании и получая информацию, а более низкие уровни также ответственны перед лидером, предоставляя ему информацию о своей непосредственной работе. Стоит заметить, что обратная связь от сотрудников должна быть минимально регламентированной, что позволит расширить видение реальной ситуации и получать истинную информацию о состоянии дел компании.

Обратная связь во многом зависит от уровня руководства в компании. Джим Коллинз в работе «*Good to great*» («От хорошего к великому») выделил пять основных уровней иерархии лидеров в компаниях (рис. 15.3).

При формировании команды в компании идеальным стилем считается руководство лидера 5-го уровня, которое реализуется не через собственный успех, а через достижение большей цели — создание успешного предприятия. Это не означает, что руководители 5-го уровня лишены честолюбия. Напротив, они исключительно честолюбивы, но их честолюбие относится, в первую очередь, к компаниям, которыми они управляют, а не к ним самим.

Когда компания добивается успеха, руководители 5-го уровня «смотрят в окно», приписывая все заслуги кому-то еще, но не себе. Однако, когда компания сталкивается с трудностями, они «смотрят в зеркало» и принимают ответственность на себя.

При модели руководства 5-го уровня предприятием управляет скромный трудоголик, как правило выросший на этом же предприятии. Он набирает в руководство нужных людей с целью создания сильной управленческой команды. И только затем с их помощью определяет наилучший путь к успеху предприятия. При этом члены управленческой команды могут ожесточенно спорить по поводу решений, но при осуществлении принятых решений действуют согласованно, избегая личных амбиций.

Следовательно, основной ресурс любого предприятия — не просто люди, а именно подходящие люди. Руководители 5-го уровня начинают с того, что набирают нужных людей и избавляются от ненужных. Они организуют работу таким образом, чтобы лучшие сотрудники работали в перспективных областях предприятия, а не занимались решением проблем самого лидера. При этом меняются принципы отбора кадров: в команду 5-го уровня набирают людей в первую очередь по их характеру и способностям, а уже потом по знаниям, опыту или образованию.

5 уровней иерархии

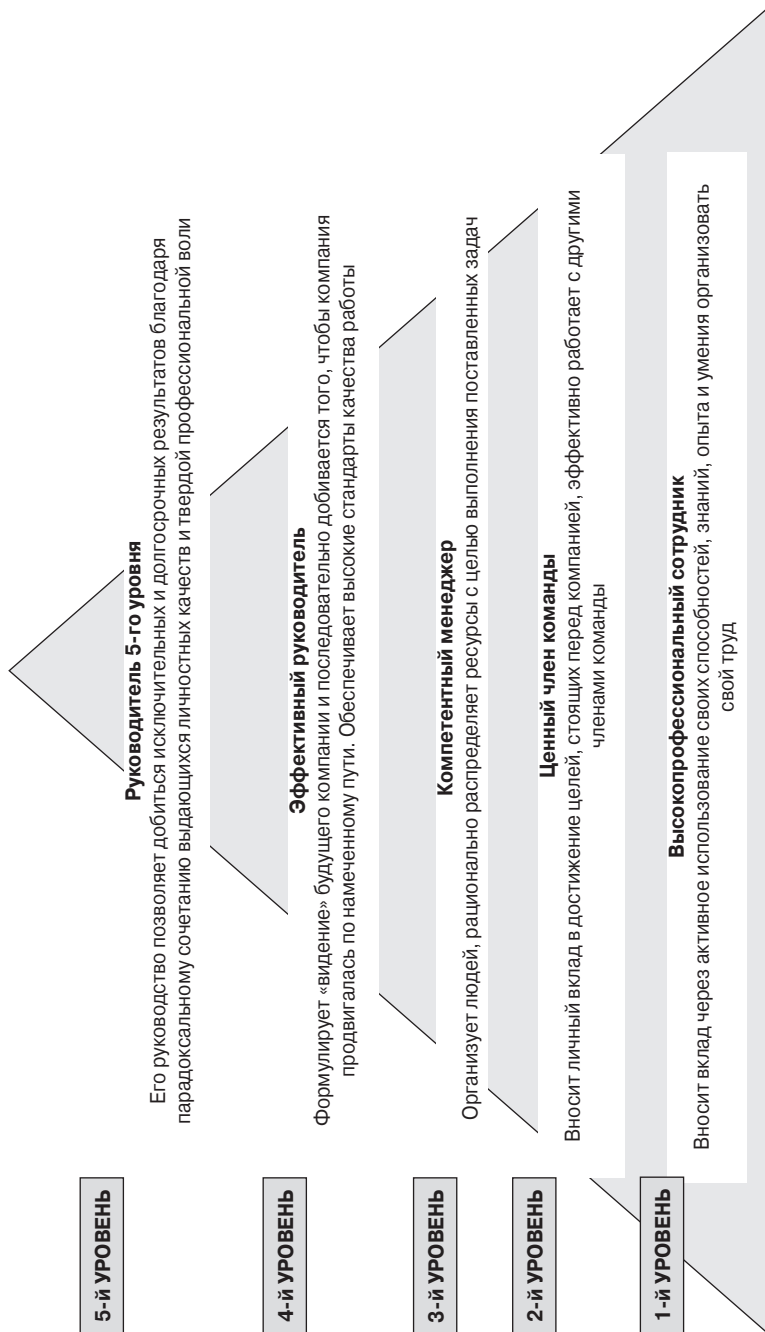


Рис. 15.3. Уровни иерархии лидеров в компаниях

Стоит отметить, что если руководитель решил изменить ситуацию на предприятии и перейти к командному руководству, т.е. руководству 5-го уровня, то он должен принять следующие меры:

1. Честно оценить и понять ситуацию, в которой находится компания.

2. Создать климат, в котором сотрудники могут высказать свое мнение открыто, а именно:

- перейти от руководства ответами к руководству вопросами;
- начать вовлекать в диалог и спор, но не в конфликт;
- обсуждать ошибки, но не обвинять;
- использовать метод «раскрытия секретов», чтобы превратить скрытую информацию в информацию, которую трудно игнорировать.

Таким образом, можно сделать вывод, что вопрос **кто** в современной компании важнее вопроса **что**, важнее видения, стратегии, организационной культуры, тактики. «Сначала *кто*, затем *что*» — это твердый принцип, которому неизменно следуют руководители всемирно известных компаний.

Очевидно, что задачей командного строительства становится формирование высокоэффективных команд, которые демонстрируют исключительно высокий уровень развития, обладают всеми признаками реальной команды и способствуют личностному росту всех членов. Результаты деятельности высокоэффективных команд превосходят ожидания окружающих и служат эталоном для других структурных формирований.

Ведущей формой высокоэффективных команд являются самоуправляемые (самонаправляемые) команды, которые наряду с выполнением функциональных задач осуществляют и функции управления. Их основные отличия от других команд состоят в комбинации наделяния властью и обучения планированию, управлению, мониторингу и контролю над собственной деятельностью, в значительной автономии и самостоятельности, несении полной командной ответственности.

Создание и функционирование самоуправляемых команд принципиально меняет подходы к построению, организации и управлению деятельностью современной компании. Значительная часть преобразований касается изменения роли менеджера в управлении персоналом. Наглядно это проявляется в распределении полномочий между командами и менеджерами на отдельных стадиях развития рабочих команд, предложенных Д. Янкеловичем (рис. 15.4).

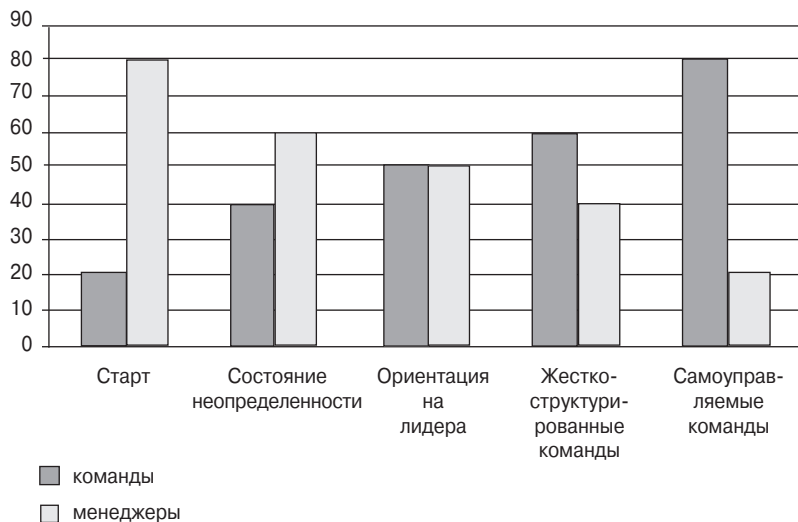


Рис. 15.4. Распределение полномочий между командами и менеджерами на отдельных стадиях командного строительства

Представленная гистограмма зеркально отображает процесс перераспределения полномочий: от 20% полномочий команд и 80% полномочий менеджеров на старте до прямо противоположных 80 и 20% соответственно на стадии самоуправляемых команд.

Вследствие изменений в системе управления персоналом трансформируются такие существенно важные параметры организации, как организационная структура, разделение труда, принятие решений, коммуникации, стиль и методы управления, мотивация персонала, лидерство, личностный потенциал работников, межличностные отношения в группе и социально-психологический климат организации в целом.

В результате организационных, управленческих и межличностных трансформаций фирма приобретает дополнительные конкурентные преимущества, позволяющие ей быстрее реагировать на изменения рыночных факторов и адекватно отвечать на агрессивные вызовы со стороны конкурентного окружения.

15.3. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В КОНСОЛИДИРОВАННОЙ КОМАНДЕ

Консолидация, сплоченность, интеграция — это особенности взаимодействий работающих людей, отражающие степень согласованности их усилий для достижения поставленных целей и решения производственных задач.

Факторами групповой консолидации или сплоченности выступают сходство между работниками во взглядах, ценностях и интересах, а также наличие в группе условий и возможностей для реализации интересов и целей всех ее членов.

Если за основу взять присутствие в любом коллективе формальной (деловой, официальной) системы взаимодействий, то можно говорить о сплоченности как обязательном условии совместной деятельности людей по решению проблем, их готовности к взаимопомощи и взаимовыручке.

Если в качестве основы выделять неформальную систему взаимоотношений, присутствующих в любой команде, то эмоциональными коррелятами сплоченности в команде выступают привлекательность и позитивная оценка сотрудниками друг друга, наличие общих групповых ценностей и интересов, норм и правил поведения, низкий уровень конфликтности.

При достижении определенных целей **консолидированная команда** является более эффективной, по сравнению с командой с низкими показателями сплоченности, поскольку:

- Единая команда отличается устойчивыми неформальными отношениями и стабильной групповой динамикой, низкой текучестью, хорошей психологической атмосферой, положительными взаимными оценками людей. Поэтому, если цели сохранения достигнутых показателей являются для компании ведущими, то сплоченная команда — это хорошо.
- Консолидированная команда будет успешной и готовой к сложным действиям в напряженных, экстремальных, аварийных и форс-мажорных обстоятельствах, когда требуется получение результата и быстро, при минимальных временных затратах.
- Если в сплоченной команде есть сильный лидер, которому она подчиняется и которому доверяет, группа сотрудников может быть готова к серьезному «рывку» в развитии, достижению высоких профессиональных результатов в условиях острой конкуренции и также лимита во времени.

В консолидированной команде возникают условия для формирования единообразия в выработке идей и подходов к решению задач. Этот факт объясняется тем, что совместно работающим людям важно сохранять и поддерживать позитивную атмосферу и хорошие отношения между собой, поэтому они стараются больше хвалить друг друга и избегают критики, чтобы не обидеть кого-то. В сплоченной группе по степени значимости для сотрудников желание иметь хорошие отношения часто преобладает над профессиональной ответственностью. В результате критическая оценка принимаемых решений в такой команде может либо не проявляться, либо вообще отсутствовать.

В консолидированной команде формируется мотивация сотрудников не к низкой, но и не к высокой производительности труда. В группе проявляется стремление к средней эффективности, в результате которой в команде нет сильно отстающих, но нет и профессиональных «звезд». К сотруднику с высокой мотивацией к успеху может проявляться такое отношение: «Что, ему больше других надо?»

Тенденция к усредненности практически всегда характерна для сплоченных коллективов, из которых постепенно увольняются как очень «слабые» работники, так и очень «сильные».

Активные и независимые работники нередко чувствуют в сплоченном коллективе «пресс» и давление групповых норм и вследствие этого говорят о зажатости и отсутствии свободы в самовыражении. Они не могут высказать свое мнение, если оно расходится с групповыми установками. Они не могут быть самими собой, поскольку обязаны постоянно играть социальные роли соответственно принятым в данной группе правилам и нормам.

В консолидированной команде затруднена адаптация новых сотрудников, принятых на работу, особенно тогда, когда в компании нет культуры наставничества. Новые сотрудники адаптируются в сплоченном коллективе длительный период потому, что им приходится досконально «выучивать» социальные нормы и усиленно контролировать свое поведение, чтобы «не ошибиться». Поэтому успешность адаптации новых сотрудников в сплоченной команде зависит не столько от их профессиональной компетентности, сколько от гибкости и способности «подладиться» под руководителя и неформального лидера. Поскольку известно, что высококлассный специалист обладает самостоятельностью и независимостью в суждениях, в компании остаются больше адаптивные сотрудники, а не «звезды».

В консолидированной команде, особенно после достижений и успехов, могут быть затруднены дальнейшие инновации, поскольку они связаны с изменениями в положении и статусе сотрудников. Кроме того, не только формальная, но и неформальная система отношений в сплоченной группе имеет тенденцию к стабилизации и сопротивляется изменениям.

Взаимопомощь и взаимозаменяемость часто обозначаются важными характеристиками сплоченной команды. Однако при высочайших современных требованиях к профессионализму, компетентности и опыту работников групповая установка на взаимозаменяемость может не столько помогать, сколько вредить делу.

Таким образом, высокая эффективность и «выживаемость» команды в бизнесе связаны не с тотальным единообразием мнений и стилей, а с многообразием и разнообразием позиций, точек зрения, идей и подходов к решению проблем. Именно поэтому смешанные, гетерогенные команды по возрасту, полу и профессиональной принадлежности являются более эффективными, нежели гомогенные. Другими словами, команды, в которых собраны сотрудники, отличающиеся друг от друга различными подходами к решению проблем, опытом, профессиональной принадлежностью и уровнем компетенций, будут более успешными по сравнению с командами с единообразными подходами.

Креативные команды, конечно, имеют меньшую консолидацию, нежели команды с одинаковым подходом к работе, но сама по себе консолидация не является ценностью компании. Главная ценность бизнеса — это развитие и продвижение компании на рынке.

Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику самообучающейся организации. Каким образом процесс командообразования влияет на развитие самообучающихся компаний?
2. Расскажите об основных негативных последствиях несбалансированного, спонтанного формирования команд в организации.
3. Схематично отобразите и опишите процесс развития командных эффектов в организации. В чем заключается основная задача командного строительства?
4. Каким образом в процессе командного строительства обеспечивается эффективное использование человеческих ресурсов организации?
5. Опишите и проанализируйте динамику командного строительства на основе метода биологических аналогий.

6. Охарактеризуйте руководителей 5-го уровня: уровень иерархии и степень ответственности.
7. Расскажите об отличительных особенностях мотивации сотрудников в консолидированных командах.

Литература

1. Волгин А.П., Модин А.А., Матирко В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. — М.: Дело, 1992.
2. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. — М.: Изд-во РАГС, 1999.
3. Долгов М., Доценко Е., Нефедов А., Зверев С. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации // Управление персоналом. — 2005. — № 24.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. — Н.Новгород: НИМБ, 2001.
5. Егоршин А.П. Формирование эффективного коллектива // Управление персоналом. — 2005. — № 13.
6. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993.
7. Коллинз Дж. От хорошего к великому. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
8. Магура М.И. Человеческий фактор: его роль в преодолении кризиса // Управление персоналом. — 2003. — № 12.
9. Моисеева О. Командная игра // Вестник ассоциации менеджеров. — 2004. — № 2.
10. Нецадин А. Экономический рост и кадровый потенциал России // Вопросы экономики. — 2000. — № 7.
11. Рогова Н., Филиппова Н. Достоин повышения // Вестник ассоциации менеджеров. — 2002. — № 4.
12. Самоукина Н. Сплоченная команда: когда это хорошо и когда это плохо? // Управление персоналом. — 2005. — № 4.
13. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования. — СПб.: Речь, 2005.
14. Хохлова Т.П. Team-building как основа современных персоналотехнологий // Управление персоналом. — 2005. — № 1–3.
15. Хохлова Т., Лобанова В. Способность к командообразованию как профессионально значимый признак современного специалиста // Управление персоналом. — 2005. — № 20.

Глава 16

КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ

16.1. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ

На сегодняшний день, спустя 15 лет рыночных преобразований, проблема оценки эффективности управления российским предприятием стала особенно актуальной и острой.

В настоящее время менеджмент предприятий предусматривает использование различных подходов, способствующих более эффективному достижению стоящих перед ним целей. Речь идет прежде всего о количественном, поведенческом, процессном, системном и ситуационном подходах. Определяющим является именно системный подход к управлению, в соответствии с которым предприятие — это открытая система, которая прямо или косвенно испытывает на себе воздействие со стороны внешней среды и сама в свою очередь влияет на нее.

Система (греч. *systema*) означает целое, составленное из частей, или соединение множества элементов, находящихся в определенных отношениях и связях друг с другом и образующих определенную целостность, единство.

Во всех определениях выделяется целостность системы, следовательно, система — это целостный комплекс взаимосвязанных элементов, имеющий определенную структуру и взаимодействующий с некоторой средой.

Необходимость формирования системного подхода к управлению качеством была осознана к середине 60-х гг. XX в., когда все явственнее стало ощущаться, что сам по себе контроль качества не может существенным образом изменить состояние дел в лучшую сторону. Усиление контроля не могло дать ответа на вопросы о

том, как учитывать мнение возможных потребителей, характер их запросов; какие требования к качеству предъявляются техническим и социальным прогрессом; что должны делать для улучшения качества и своевременного обновления продукции отдельные подразделения предприятий. Таким образом, к середине 60-х гг. в мировой практике не только сформировались методы организации технического контроля, но возник первый опыт системной организации работ по качеству, которые в своей совокупности неуклонно, объективно, естественным образом стали преобразовываться в специфическую функцию организации и управления производством.

Любую организацию как систему можно рассматривать с различных точек зрения, к основным из которых относятся следующие:

- производственно-технический (организационный);
- экономический;
- маркетинговый;
- правовой;
- социально-психологический;
- природоохранный (экологический);
- информационный (управленческий).

Производственно-технический (организационный) аспект рассматривает организацию как систему машин, механизмов, агрегатов, различного оборудования, автоматизированных и поточных линий, а также обслуживающих их людей (персонала). Основными связями и отношениями, подлежащими исследованию, являются связи, объединяющие указанные элементы в единую систему.

Цель управления в такой системе — обеспечить получение заданного объема продукции и (или) услуг необходимого ассортимента с определенными свойствами и качественными характеристиками.

Согласно *экономическому аспекту* организацию можно рассматривать как систему, к элементам которой относятся все виды ресурсов, которыми в данный период обладает организация, их называют параметрами системы. Основными связями и отношениями являются финансово-экономические, объединяющие различные элементы системы в процессе создания стоимости (себестоимости) продукции и услуг в планируемом периоде.

Цель системы управления с экономической точки зрения заключается в формулировании и реализации одной из двух экономических стратегий в зависимости от состояния элементов внешней макросреды на прогнозируемый период, создающих полити-

ческие, экономические, демографические, природные, культурные и научно-технические условия для производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта, разделяемые на благоприятные, неблагоприятные и безразличные по классификационному признаку «степень влияния на деятельность организации».

Первая экономическая стратегия направлена на получение максимальных результатов при постоянном объеме потребления ресурсов. Он устанавливается с помощью нормирования каждого вида ресурса для изготовления единицы продукции или услуги.

Вторая экономическая стратегия, напротив, направлена на экономию всех видов поступающих ресурсов, т.е. минимизацию затрат (себестоимости) на единицу продукции при постоянных объемах ее выпуска. Экономический аспект рассмотрения организации как системы подводит к необходимости выделения маркетингового аспекта.

В маркетинговом аспекте любой хозяйствующий субъект — это элемент системы рыночных отношений, связанный с другими элементами коммуникативными связями.

Цель системы управления — обеспечить удовлетворение постоянно растущих потребностей целевых рынков потребителей товарами определенного ассортимента с высоким уровнем качества и по доступной цене.

В правовом аспекте организация в соответствии с Гражданским кодексом РФ представляет собой юридическое лицо, которое является элементом политико-правой среды, обладает определенной организационно-правовой формой и статусом.

Цель системы управления — обеспечить соблюдение прав организации в процессе ведения производственно-хозяйственной, финансово-экономической, торгово-закупочной, сбытовой и иной деятельности и выполнение обязанностей перед соответствующими субъектами права микросреды — поставщиками, потребителями, маркетинговыми посредниками, государственными, общественными и иными органами и организациями.

Однако с точки зрения проблемы оценки эффективности управления предприятием более важным является *информационный или управленческий аспект*.

Цель системы управления в информационном аспекте — обеспечить выработку и реализацию качественных управленческих решений в виде совокупности целей, программ, планов и конкретных мероприятий, направленных на реализацию главной страте-

гической цели деятельности системы управления хозяйствующим субъектом.

В соответствии с системным подходом предприятием необходимо управлять целостно, т.е. системно, но с учетом конкретной ситуации. Системный подход обуславливает создание на каждом предприятии гибкой системы менеджмента, которая включает определенный состав подсистем. Среди них можно выделить, например, подсистему общего линейного менеджмента, целевые, комплексные, функциональные и обеспечивающие подсистемы. При этом, например, в соответствии с подходом В.М. Мишина к комплексным функциональным подсистемам следует отнести:

- производственную подсистему, в которой реализуются такие функции, как организация основного, обеспечивающего и обслуживающего производств, оперативное управление производством;
- техническую подсистему, связанную с организацией работ по унификации и стандартизации, технической подготовке производств, технологических процессов, метрологическим обеспечением, техническим контролем, испытанием и сертификацией продукции;
- экономическую подсистему, связанную с реализацией таких функций, как долгосрочное, среднесрочное и оперативное технико-экономическое и социальное планирование, организация труда, заработной платы и финансовой деятельности, учет и экономический анализ;
- внешнеэкономическую подсистему, которая включает материально-техническое снабжение, сбыт, организацию и обеспечение внешнеэкономических связей;
- подсистему капитального строительства;
- подсистему, характеризующую кадровую и творческую деятельность коллектива.

Перечисленные подсистемы могут функционировать по-разному в зависимости от того, какие цели ставит перед собой предприятие.

К целевым подсистемам относятся качество; выполнение поставок продукции, услуг и плана производства; регулирование затрат и ресурсов; развитие производства; совершенствование менеджмента; социальное развитие коллектива; охрана окружающей среды.

К обеспечивающим подсистемам в системе менеджмента предприятия относятся те, которые связаны с оснащением всех пере-

численных подсистем техническими средствами, оргтехникой, а также с нормативным, правовым и информационным обеспечением.

Основным назначением подсистемы общего линейного менеджмента является рациональная координация функционирования всех подсистем в рамках общей системы менеджмента для достижения целей, стоящих перед предприятием.

Содержание системного подхода к управлению качеством заключается в том, что в рамках системы менеджмента предприятия необходимым являются формирование и последующее функционирование целевой подсистемы качества, являющейся самостоятельной системой со всеми присущими ей свойствами. Ее наличие в системе управления предприятием обусловлено тем, что цели последнего в области качества и конкурентоспособности продукции выдвигаются в число приоритетных в его деятельности. Цели, стоящие перед системой управления качеством, должны быть направлены на улучшение результатов работы предприятия с тем, чтобы обеспечить эффективность его функционирования в будущем. Система управления качеством, как и другие системы управления, имеет объект и субъект управления. Общая ее модель представлена на рис. 16.1.

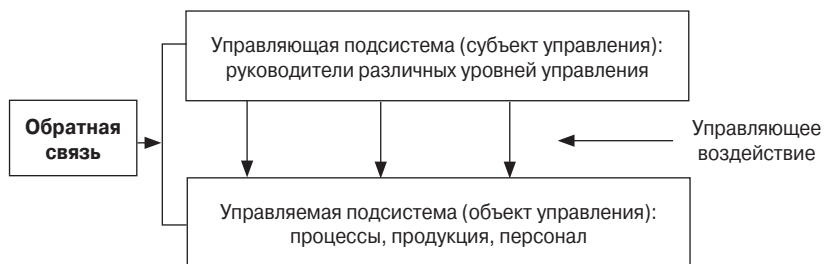


Рис. 16.1. Общая модель системы управления качеством

Приведенная модель отражает основные составляющие системы управления качеством, а именно управляющую и управляемую подсистемы (субъект и объект управления). Субъектом управления являются руководители различных уровней, осуществляющие управление качеством на соответствующем уровне. Объектами управления выступают процессы, преобразующие исходные ресурсы в конечные результаты деятельности (производственный процесс, технологические процессы и др.); продукция, т.е. конечный

результат деятельности предприятия; персонал, как в лице отдельных исполнителей, так и отдельных структурных подразделений, реализующих определенные функции в системе управления качеством.

Взаимодействие между субъектом и объектом в системе управления качеством осуществляется, с одной стороны, в ходе реализации управляющего воздействия субъекта на объект управления путем принятия определенных управленческих решений в области качества; с другой стороны, посредством механизма обратной связи, благодаря которому субъект управления получает информацию о реализации принятых управленческих решений, а также о функционировании объекта, о его соответствии задаваемым параметрам.

Таким образом, управляющая и управляемая подсистемы представляют собой части системы, взаимодействующие и взаимовлияющие, что обеспечивает их единство в рамках системы управления качеством.

Проблема управления качеством и эффективностью имеет в нашей стране глубокие исторические корни. Десятилетиями плановая экономика насаждала идею отсутствия в экономике реальной связи между качеством продукции и производственным благосостоянием.

Понятие качества стало нарицательным в советские годы, негативно характеризующим большую часть российской товарной продукции, понятия же качества управления предприятием как такового не существовало в принципе.

К основным историческим препятствиям развития качества и эффективности управления в России можно отнести:

1) *плановый характер экономики* позволял производить продукцию невысокого качества, которая пользовалась спросом ввиду отсутствия альтернативы;

2) *выбор* конкретного вида выпускаемой продукции навязывался предприятию, которое зачастую не имело возможностей улучшения качества продукции.

Благополучие предприятий находилось в прямой зависимости от прироста физического или валового объема продукции по сравнению с базовым периодом. В связи с тем что в комплекс управленческих стимулов практически не включалось требование достижения качественных показателей или удовлетворение потребительского спроса, советская экономика печально прославилась расточительством, выпуском ненужной продукции и хозяйственными диспропорциями;

3) *отсутствие у предприятий стимулов* к улучшению качества и эффективности управления, поскольку от этого не зависел как их финансовый результат, так и благосостояние отдельного работника;

4) *невозможность предприятий сконцентрироваться* на определенной номенклатуре выпускаемой продукции в ущерб непрофильному производству;

5) *проблема реорганизации и модернизации производства* была сопряжена со *сложнейшим процессом бюрократических согласований* и упиралась в дефицит необходимых средств и оборудования и как следствие была связана с моральным устареванием даже улучшенного продукта.

Проблема качества управления не была столь острой, поскольку рыночной гибкости в управлении предприятием не требовалось — главным качеством менеджера высшего звена была возможность лоббирования интересов предприятий в министерствах и ведомствах, а стимулирование качества и эффективности управления на уровне персонала происходило главным образом идеологическими методами.

Управление качеством продукции зависело только от государства, которое устанавливало стандарты качества, на этом его регулирующие функции ограничивались.

Проходившие в начале 90-х гг. в России рыночные преобразования не сильно изменили ситуацию в лучшую сторону. Преобладание сырьевых производств в экономике и простаивание большинства старых производств, требующих огромных капитальных вложений для модернизации, в условиях острой потребности страны в денежных ресурсах снова и снова отодвигали вопрос качества и эффективности управления на второй план.

В условиях инфляции, неразвитости рынка и государственной нестабильности почти никто из владельцев российских предприятий или директоров не был особенно заинтересован в получении высоких доходов в долгосрочном периоде — а именно в развитии эффективности управления.

Объективно оценивая состояние российской промышленности на тот момент времени, можно утверждать, что она представляла собой разрозненное, неструктурированное хозяйство, к тому же со значительно устаревшими технологиями, основными фондами, несовершенными инструментарием и инфраструктурой производства.

Слабость докризисной российской экономики позволяла говорить об эффективности управления лишь в наиболее развитом сегменте экономики того времени — банковском секторе.

Однако разразившийся в 1998 г. финансово-политический кризис снова отбросил эту проблему назад. До 1998 г. в России существовали немногочисленные примеры грамотного подхода к оценке эффективности управления, в основном в тех сферах, где существовала реальная конкуренция — главным образом в торговле и сфере услуг. Но и здесь августовский кризис заставил в первую очередь решать вопросы платежеспособности и снижения издержек.

Посткризисное развитие России, которое ознаменовалось бурным ростом экономики, серьезным стимулом для которой стала девальвация рубля при наличии скрытых производственных ресурсов, привело к тому, что многие компании начали искать внутренние источники для возможного развития, и одним из них стало внедрение систем управления качеством. Вопросы качества и эффективности пришлось снова решать не только финансовым институтам и предприятиям сферы услуг, но и промышленности, в том числе и перерабатывающей — высокие мировые цены на российское экспортное сырье привели к тому, что добывающая промышленность сформировала спрос на продукцию перерабатывающей отрасли, что привело к оживлению в тяжелом и энергетическом машиностроении, авиапромышленности. Эти отрасли, поначалу находясь в прямой зависимости от сырьевиков, постепенно укрепляли свои позиции, многие предприятия снова представили свою продукцию на мировых рынках, проблема эффективности управления здесь снова стала актуальной. Менеджеры-руководители, несущие на себе груз управления российскими предприятиями при отсутствии сколько-нибудь заметных инвестиций, вливающих в экономику извне — от иностранных инвесторов или российского банковского сектора, — заставляли предприятия работать. Большинство управленцев в то время выжило вопреки самым разным препятствиям, зачастую непреодолимым. Российский менеджер вышел из горнила реформ, имея бесценный опыт экстремального управления, опыт, которого нет у тех, кто привык жить в отлаженной, предсказуемой бизнес-среде Запада.

Влияние менеджеров на состояние общества нашло отражение еще в трудах известного американского теоретика управления П. Друкера. Последний изучил любопытные факты, относящиеся к американской экономике в 70-е гг. Общая экономическая конъюнктура в те времена складывалась не лучшим образом. Нефтяной кризис, разразившийся после ближневосточной войны 1971 г., спровоцировал падение производства, из которого американская

экономика долгое время не могла выбраться. Однако именно в этот период усилиями американских менеджеров было создано около 20 млн новых рабочих мест, продолжала активно развиваться сфера услуг, а также новейшие отрасли экономики.

Друкер связывает этот феномен с возникновением нового типа менеджера, а именно менеджера, соединяющего в себе способность руководить предприятием и предпринимательскую ориентацию на выживание в любых обстоятельствах, на развитие производства вопреки внешним угрозам и ограничениям. Именно менеджер-предприниматель вывел американскую экономику из кризиса и поставил ее на путь динамичного развития. В аналитических выкладках Друкера можно видеть очевидную аналогию с тем, что происходило и происходит в современной российской экономике. Кризис российской экономики после дефолта казался почти фатальным, но именно после этого кризиса она обрела способность к росту. Одной из причин такого поворота стал приход в производящие отрасли менеджера-предпринимателя, вытесняющего неэффективного собственника (государство) предыдущего периода. Сосредоточивая в одних руках ресурс собственности и ресурс рыночного руководства, российский менеджер-предприниматель смог найти оптимальные формы функционирования предприятия в условиях кризиса.

Если сопоставить развитие понятия «менеджер» с этапами развития мировой экономики, выявляется любопытная закономерность. В эпоху становления капитализма и, равным образом, в периоды экономического кризиса ключевая роль в экономике переходит к более подвижным, мобильным ее субъектам. В более спокойные периоды поступательного развития в рядах менеджеров появляется больше тех, кого можно с известной долей условности назвать «индустриальными бюрократами».

Российская картина действительности является как раз той основной, на которой появились, развивались и оформились отечественные управленцы. Несомненно, острым на сегодняшний день является вопрос о дальнейшем профессиональном развитии управленческих кадров как о стратегической задаче бизнес-сообщества. Сегодняшняя консолидация управленческих знаний, практик и профессиональных достижений в единую систему взаимодействия позволяет сделать следующие выводы:

а) управленческие знания, опыт, практика и взаимоотношения участников бизнес-сообщества приобретают все большее значение, т.е. они влияют на результаты функционирования и динамику экономики;

б) поведение управленцев не характеризуется полной рациональностью, его важнейшей характеристикой является ограниченная рациональность, т.е. ориентация на принцип оптимизации;

в) следование менеджерами принципу осуществления рыночных трансакций, а следовательно, тому, что функционирование ценового механизма и других атрибутов рыночной экономики связано с трансакционными издержками;

г) экономическое и социальное взаимодействие двух уровней институтов: предприятий в рамках института качества управления и функциональных уровней экономики.

В течение последних десятилетий подходы к управлению качеством и, соответственно, эффективностью утратили исключительно техническую направленность и распространили свое влияние на все процессы деятельности организации и общества в целом. Прослеживается смещение акцента с экономических аспектов на социальные и гуманитарные. В настоящее время стоит задача внедрения в жизнь идей качества как стратегии повышения эффективности экономики в условиях международных интеграционных процессов.

Успех в решении проблем создания высокоэффективного механизма управления качеством и эффективностью менеджмента может быть достигнут при рациональном сочетании государственного регулирования и экономических интересов организаций, поддержке их усилий по повышению качества. Реализация данных мер невозможна без создания эффективной системы подготовки специалистов, владеющих необходимым комплексом знаний в области менеджмента качества, что требует формирования единой общенациональной системы образования в области качества. При этом важным условием понимания современных проблем управления качеством является исследование процессов становления и развития существующих научных взглядов и подходов в отечественной и зарубежной практике.

В настоящее время появилось множество разнообразных аспектов понятия «качество»: экономический, социальный, управленческий, личностный и др. Каждый из подходов содержит свои трактовки и понимание содержания этой категории в зависимости от объекта исследования.

Попытка объединить ответы на вопрос о сущности категории «качество», данные ведущими зарубежными учеными, занимающимися проблемами управления качеством, представлена в табл. 16.1.

Подходы зарубежных исследователей к трактовке категории «качество» [8, с. 18]

Автор	Формулировка понятия «качество»
В. Шухарт	Различие между предметами Дифференциация по признаку «хороший — плохой»
К. Исикава	Качество имеет два аспекта: объективные физические характеристики Субъективная сторона — насколько вещь «хороша»
Дж. Джуран	Пригодность для использования (соответствие назначению) Субъективная сторона: качество есть степень удовлетворения потребителя
А. Фейгенбаум	Качество можно определить как общую совокупность технических, технологических и эксплуатационных характеристик, посредством которых изделие будет отвечать требованиям потребителя при их эксплуатации
Дж. Харрингтон	Качество — удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он может позволить, когда у него возникает потребность
Г. Тагути	Качество — это потери, нанесенные обществу с момента поставки продукта

Российские ученые и специалисты, занимающиеся проблемой качества в различных ее аспектах, также многократно обращались и продолжают обращаться к трактовке понятия «качество» применительно к различным объектам исследования.

Э.М. Вейцман отмечает объективность понятия «качество», предлагая методику количественной оценки качества [1, с. 37].

В.Ю. Огвоздин указывает на нецелесообразность связи понятия «качество» с удовлетворением потребностей и предлагает следующее определение: «Качество — это совокупность объективно существующих свойств и характеристик продукции или услуги, уровень которых определяется сортностью или другими оценками качества, характеризующими потребительную стоимость продукции» [5, с. 22].

Л.А. Goberman и В.А. Goberman предлагают ввести понятие «синтезированное качество», определяя его как «установленную совокупность потребительских полезностей продукции, возникающую в результате взаимодействия потребителя и производителя и способную удовлетворять социально-экономические потребности в течение регламентированного срока действия и в соответствии с функциональным назначением продукции» [2, с. 44].

Таким образом, происходит соотнесение понятия «качество» с удовлетворением определенных запросов потребителей. Это является закономерным обстоятельством, поскольку в настоящее время окончательно сформировалось так называемое общество потребления, в котором главной фигурой является потребитель. Это обусловило появление нового понимания категории «качество», которое характеризует такое состояние объекта, такую совокупность его свойств, которые призваны удовлетворять или превосходить ожидания потребителей.

Данное определение качества было закреплено в международных стандартах ИСО серии 9000, содержание которых заключалось в установке требований к организации деятельности в области управления качеством на предприятиях по всему миру. Названные стандарты определяли качество как «совокупность свойств объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности» [4, с. 174]. В последнем варианте МС ИСО серии 9000, которая вступила в действие в 2000 г., дана новая трактовка категории «качество», согласно которой оно характеризуется как «степень, с которой совокупность собственных характеристик объекта выполняет требования» [3, с. 17]. Таким образом, данные определения понятия «качество» характеризуются потребительскими свойствами объекта.

Однако более полным определением является следующее: «Качество — это определенность, включающая совокупность свойств объекта, позволяющих ему удовлетворять различные уровни потребностей и находящихся в постоянном движении, изменении, преобразовании» [8, с. 21].

Данное определение относится не только к качеству продукции и услуг, которые выступают объектом купли-продажи на рынке, но также к качеству управления объектами, а именно менеджменту качества предприятий.

В стандартах серии 9000-2000 менеджмент качества рассматривается как «скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству» [3]. Речь идет о процессном подходе к управлению, который отражает стремление интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку взаимосвязанных функций. Встает вопрос о качестве решения данных проблем управленческим аппаратом предприятия, т.е. об оценке их профессиональных достижений и результативности работы.

Необходимо отметить, что после длительного периода спада с середины 1990-х гг. в России вновь наблюдается оживление интереса к проблемам управления качеством и эффективностью. В условиях формирующихся в стране рыночных отношений и стремления к интеграции в мировую экономику игнорирование этих проблем явилось бы непростительной ошибкой. Определяющим в настоящее время является осознание каждым товаропроизводителем того, что только качество управления предприятием, и как следствие качество выпускаемой продукции, служит источником и обеспечивает возможность развития предприятия. Данный аспект ведет к изменению целевых установок предприятия, ориентации на общемировой вектор развития в области управления качеством.

Новой тенденцией в области менеджмента качества является развитие эффективного внутрифирменного управления. Идея, что ключевым в конкурентной борьбе выступает «человеческий фактор», сама по себе не нова, однако в настоящее время развитие управленческого персонала приобретает качественно новую основу.

16.2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Вопрос эффективности управления предприятием до недавнего времени чаще всего возникал в связи с кризисным положением компаний. В последнее время этот вопрос все чаще оказывается востребованным в связи с созданием или реорганизацией холдинговых структур. Когда речь идет об унификации систем управления в компаниях, входящих в холдинг, крайне важно определить, какую модель управления принять в качестве базовой. Очевидное решение состоит в том, чтобы проанализировать эффективность систем управления в каждой из компаний и взять за основу наиболее эффективную, «подгоняя» под нее остальные. Еще более остро эта задача стоит в случае выстраивания централизованной системы управления и при операциях слияния/поглощения. Принимая решение о слиянии или поглощении, необходимо помнить, что возможные различия в системах управления объединяемых компаний могут существенно повлиять на стоимость сделки за счет издержек, связанных с проведением организационной перестройки.

Другой распространенный случай оценки эффективности управления предприятием — принятие решений о прямых инвес-

тициях. Большинство профессиональных инвесторов (и в первую очередь венчурные инвестиционные фонды), прежде чем профинансировать какой-либо проект, проводят так называемую проверку «должной добросовестности» (*due diligence*) компании-реципиента, а поместив средства в предприятие, тщательно следят за эффективностью их использования.

И наконец, случай достаточно экзотический для России, но довольно распространенный на Западе — оценка эффективности системы управления компании при проведении мероприятий по реинжинирингу или внедрению корпоративной информационной системы.

В настоящее время единого подхода к оценке эффективности управления предприятием не существует. Ввиду того, что на практике размерность оценок достаточно велика, а количественные сравнения параметров управляемого объекта (фирмы) зачастую провести невозможно, оценить все аспекты управления не удастся. Поэтому в ряде случаев оценка эффективности управления ограничивается анализом финансово-экономического состояния фирмы.

Поскольку задачей управления является целенаправленное воздействие на управляемый объект для обеспечения достижения поставленных целей, эффективность управления может быть оценена по степени достижения этих целей: по конечным результатам производственной деятельности (по уровню прибыли), по качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), по эффективности вложений (отдача на капитал), по увеличению скорости оборачиваемости капитала и т.п.

Самым простым примером может служить оценка эффективности управления по показателю уровня прибыли, по тенденции увеличения или снижения этого показателя. Таким образом, если оценить соответствие результатов деятельности фирмы действиям менеджмента, то полученный показатель будет являться критерием экономической эффективности управления.

Более сложный экономический анализ эффективности управления фирмой включает оценку деятельности фирмы с использованием сравнительных показателей, которые отражаются в финансовой отчетности фирмы.

Следовательно, исторически сложилось, что основным критерием экономической эффективности управления принято считать прибыльность. Другим экономическим критерием эффективности, подчиненным критерию прибыльности, является продуктивность,

характеризуемая показателями индивидуальной и групповой производительности труда, объемом выпускаемой продукции, качеством продукции. Сюда же относятся показатели использования материальных ресурсов (показатели сбалансированности товарно-материальных запасов, текущие прямые и накладные расходы и др.), человеческих ресурсов (затраты на наем рабочей силы, на подготовку и повышение квалификации, показатели организации труда), внедрение нововведений (наличие соответствующих мощностей, производственные резервы).

Прежде чем перейти к описанию эффективности управления в рамках процесса оценки эффективности управления предприятием, внесем ясность, о какой именно эффективности идет речь.

В англоязычной литературе понятие эффективности управления выражается двумя ключевыми терминами:

- так называемая «системная» эффективность (*managerial effectiveness*);
- так называемая «операционная» эффективность (*management efficiency*).

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т.е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. Иными словами, эффективность системы управления определяется качеством организационной структуры, процессов управления, а от качеств конкретных управленцев не зависит.

Операционная эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, напротив, в первую очередь определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

Таким образом, эффективность управления выражается и оценивается как отдача от осуществления управленческого решения, измеряемая в стоимостных показателях.

Знание характера управленческого труда служит основой для установления критериев и системы показателей оценки эффективности функционирования кадров управления. Последние, как и производственные рабочие, оказывают существенное влияние на характер производства, его конечные результаты, а следовательно, и на эффективность развития. Однако в отличие от рабочих их влияние осуществляется опосредованно. Являясь носителями организационных свойств производственной системы, кадры управления через выполняемые ими функции структурируют массу работа-

ющих, превращают однородную толпу в целенаправленную и управляемую производственную систему. Количество и качество специалистов последней определяют ее способность к организованному развитию и совершенствованию, следованию целям систем высшего порядка, т.е. к повышению эффективности производства. Напротив, недостатки в качестве и количестве кадров управления ведут к деградации системы, разрушению сложившегося разделения и кооперации труда и в итоге — к снижению эффективности производства.

Следовательно, управленческий труд, несмотря на непризнание рядом экономистов его производственного характера, является и будет оставаться производительным трудом. Оказывая влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятий, управленческий труд, как и весь совокупный труд, характеризуется с количественной стороны величиной его затрат и результативностью. Сопоставление затрат на управленческий труд в процессе управления с конечными результатами производственно-хозяйственной деятельности позволяет определить эффективность труда кадров управления и, тем самым, эффективность управляющей подсистемы и системы управления в целом.

Эффективность есть свойство, присущее целенаправленным системам и проявляющееся в процессе их функционирования по отношению к поставленным целям. Под эффективностью функционирования аппарата управления необходимо понимать соотношение между результатами его деятельности, направленной на достижение разнообразных целей объекта управления, и затратами ресурсов, связанных с осуществлением этой деятельности. При этом критерием эффективности функционирования аппарата управления следует считать степень достижения поставленной конкретной цели, которая может выражаться либо через производство максимума потребительной стоимости при установленных затратах ресурсов на управление, либо через производство заданной ее величины при минимальных затратах ресурсов на управление.

Учитывая двойственный характер труда кадров управления, выражающийся, с одной стороны, в виде деятельности совокупного рабочего организации, для которого предмет, средства и результаты труда будут лежать в сфере материального производства, а с другой — в виде индивидуального процесса труда, нацеленного на получение и преобразование различных видов информации, подготовку и принятие управленческих решений, оценку эффектив-

ности функционирования управляющей подсистемы в целом следует осуществлять дифференцированно, используя при этом соответствующие показатели и методы расчета. Для этого могут быть использованы два показателя: локальный, характеризующий качество выполняемых кадрами управления своих функций, т.е. надежность их деятельности (показатель надежности $G_{\text{сп}}^y$), и глобальный (обобщающий), характеризующий эффективность системы управления, т.е. результат производства, отнесенный к ресурсам, которые обеспечивают его создание посредством функционирования управляющей подсистемы, — показатель ресурсоотдачи Θ^y .

Согласно сущности указанных показателей их расчет может быть представлен в виде формул 16.1, 16.2 [10]:

$$G_{\text{сп}}^y = e^{-k \frac{\mu_{\text{сп}}}{t}}, \quad (16.1)$$

где $G_{\text{сп}}^y$ — надежность специалиста в структурном подразделении аппарата управления; $\mu_{\text{сп}}$ — показатель, характеризующий влияние факторов, мешающих специалистам принимать удовлетворительные управленческие решения; k — показатель, отражающий интенсивность управленческого труда в условиях рассматриваемой системы управления; t — время от получения задания на разработку управленческого решения до принятия и передачи его исполнителю (специалисту); e — основание натурального логарифма.

$$\Theta^y = \frac{\Pi_{\text{ап}}^y + \Delta S_{(\text{ап})}^y}{Z_{\text{об(ап)}} \cdot k_1 + Z_{\text{оп(ап)}} \cdot k_2 + Z_{\text{кy(ап)}}}, \quad (16.2)$$

где $\Pi_{\text{ап}}^y$ — общий результат управления, выраженный в виде суммы стоимости управленческих функций, выполняемых кадрами аппарата управления, в базисном периоде, руб.; $\Delta S_{(\text{ап})}^y$ — снижение себестоимости реализации управленческих функций (задач, решений) в анализируемом периоде по сравнению с базисным (при сопоставимости вариантов по объемам производства или оказания услуг) в аппарате управления, руб.; $Z_{\text{об(ап)}}$, $Z_{\text{оп(ап)}}$, $Z_{\text{кy(ап)}}$ — затраты на воспроизводство управленческих ресурсов аппарата управления соответственно оборотных фондов (материалы, дискеты и т.п.), основных производственных фондов (вычислительная техника и т.д.) и кадров управления, руб.; k_1 — уровень кооперирования (доля покуп-

ных изделий и материалов в себестоимости управления); k_2 — уровень технической оснащенности управления (отношение суммы амортизационных отчислений к фонду заработной платы кадров управления).

На практике данные показатели рассчитать с помощью приведенных формул очень трудно из-за отсутствия на предприятиях на сегодняшний день объективной для этого информации и, в частности, для определения общего результата управления, выраженного через стоимость его функций, т.е. суммарный управленческий вклад и затраты на обеспечение эффективности управления.

На российских предприятиях сформировались следующие предпосылки развития подхода к оценке операционной эффективности управления на основе суммарного управленческого вклада:

- рост влияния человеческого фактора в управлении. Чем сложнее структура управляемого объекта или, наоборот, чем централизованней управление в фирме, тем более значимо становится влияние субъективного подхода руководства на принятие решений;
- быстрое изменение факторов внешней среды: законодательные и нормативные акты. Используемые в оценках коэффициенты в некоторых случаях оказывались устаревшими, не отражающими действительного состояния фирмы;
- ускорение научно-технического прогресса: техники и технологии. Жизненный цикл товара сократился настолько, что применение одних и тех же методов оценки управления оказывалось искажающим фактором (например, при возникновении интернет-компаний).

Данный подход к оценке эффективности позволяет определить эффективность управления по каждому управляющему посредством сравнения запланированных и фактических «входов» и «выходов» в виде достижения им премиеобразующих показателей.

Подход основывается на следующих принципах:

- принцип конечной цели: абсолютный приоритет конечной цели;
- принцип единства: совместное рассмотрение объекта как целого и как совокупности элементов;
- принцип связности: рассмотрение любого подразделения совместно с его окружением;
- принцип развития: учет изменяемости объекта, его способности к развитию, расширению, замене частей, накоплению информации;

- принцип неопределенности: учет неопределенностей и случайностей в системе.

Данный подход позволяет исследовать как управление в целом, так и принятие отдельных решений. Анализ эффективности этим методом вызван необходимостью интенсификации использования менеджериальных ресурсов.

Подобный расчет эффективности полностью согласуется с требованиями стандарта ИСО серии 9001-2000, которые рекомендуют применять финансовые методы оценки качества, в нашем случае качества управления. Как записано в подразделе 6.1 стандарта *ANSI/ASQC Q9004-1-1994*, важно, чтобы «эффективность системы качества оценивалась с использованием финансовых показателей. Влияние эффективной системы качества на прибыли или финансовые потери организации может быть весьма значительным, особенно за счет совершенствования работы, сокращения убытков от ошибок и внесения своего вклада в повышение уровня удовлетворенности потребителей... Благодаря ведению отчетности о мероприятиях, предусмотренных системой качества, и их эффективности в финансовых терминах руководство компании получает информацию от всех подразделений на общепринятом в бизнесе языке».

Что же касается оценки **системной эффективности управления**, то для полной оценки эффективности управляющей подсистемы и системы управления в целом возможно применение следующих показателей (формулы 16.3 — 16.14 [10]):

1) **показатель производственных связей** ($\Pi_{\text{св}}$) — характеризует связи как внешние, так и внутренние.

$$\Pi_{\text{св}} = \sum_{i=1}^n K_{oi} + \sum_{i=1}^n K_{\text{вн}}, \quad (16.3)$$

где K_{oi} — внутренние связи; $K_{\text{вн}}$ — внешние связи;

2) **уровень централизации функций управления** ($\Pi_{\text{ц}}$) — характеризует загрузку аппарата управления. Этот показатель может также определяться отношением трудоемкости функции, выполняемой в центральном аппарате, к общей трудоемкости по этой функции во всех подчиненных организациях. Величина, обратная $\Pi_{\text{ц}}$, характеризует уровень децентрализации.

$$\Pi_{\text{ц}} = \sum_{i=1}^n LLa_i / \sum_{i=1}^n (L_i - \sum_{i=1}^n LLa_i), \quad (16.4)$$

где Ll_i — количество работников центрального аппарата, занятых на выполнении i -й функции; L_i — то же, занятых в аппарате подчиненных организаций;

3) **показатель неопределенности деятельности** ($\Pi_{нд}$) — характеризует степень значения для исполнителя конечных целей работы и своих задач по достижению этих целей.

$$\Pi_{нд} = (F_{общ} - F_{пр}) / F_{общ}, \quad (16.5)$$

где $F_{пр}$ — количество нерегулируемых функций; $F_{общ}$ — общее количество функций, выполняемых подразделением;

4) **показатель множественности подчинения** ($\Pi_{м}$) — характеризует степень загрузки аппарата управления по подготовке информации.

$$\Pi_{м} = N_n / N_{общ}, \quad (16.6)$$

где N_n — количество организаций, не имеющих двойного или тройного подчинения; $N_{общ}$ — общее количество организаций;

5) **показатель насыщенности аппарата управления оргтехникой** ($\Pi_{ор.т}^н$) — характеризует полноту охвата выполнения функций управления в результате механизации и автоматизации.

$$\Pi_{ор.т}^н = N_{ор.т} / N_{общ}, \quad (16.7)$$

где $N_{ор.т}$ — количество организаций, обеспеченных средствами оргтехники в соответствии с нормами; $N_{общ}$ — общее количество организаций;

6) **показатель дублирования данных** ($\Pi_{д}$) — характеризует подготовку одинаковых данных в разных подразделениях и запрос одинаковой информации из разных подразделений вышестоящими организациями.

$$\Pi_{д} = \sum_{i=1}^n (B_p + B_n) / \sum_{i=1}^n B_{общ}, \quad (16.8)$$

где B_p — объем однотипной информации (количество показателей, подготавливаемых в различных подразделениях); B_n — объем однотипной информации, запрашиваемой из разных подразделений; $B_{общ}$ — общий объем информации;

7) **уровень оперативности прохождения информации (Π_o)** — характеризует оперативность работы аппарата управления. Отношение $S_{\text{п}}/S_{\text{р}} > 1$ — потери скорости прямой связи (требуется улучшение системы планирования и принятия решений); $S_{\text{п}}/S_{\text{р}} < 1$ — потери обратной связи (требуется улучшение системы отчетности и контроля).

$$\Pi_o = \sum_{i=1}^n (S_{\text{п}} + S_{\text{р}} + S_{\text{об}}) / \sum_{i=1}^n S_{\text{общ}}, \quad (16.9)$$

где $S_{\text{п}}$ — время, необходимое для прямой связи; $S_{\text{р}}$ — время принятия решений; $S_{\text{об}}$ — время, необходимое для обратной связи; $S_{\text{общ}}$ — общие затраты времени;

8) **уровень полноты информации ($\Pi_{\text{п}}$)** — характеризует возможность аппарата управления принимать решения на основе наличия необходимой и достаточной информации.

$$\Pi_{\text{п}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{нд}} + \sum_{i=1}^n P_{\text{общ}}, \quad (16.10)$$

где $P_{\text{нд}}$ — решения, принятые при наличии полной информации; $P_{\text{общ}}$ — общее количество принятых решений за определенный период;

9) **уровень концентрации информации ($\Pi_{\text{кн}}$)** — характеризует отсеивание излишней информации на каждом последующем уровне управления.

$$\Pi_{\text{кн}} = O_{\text{в}} / O_{\text{н}}, \quad (16.11)$$

где $O_{\text{в}}$ — объем информации по конкретному вопросу на вышестоящем уровне; $O_{\text{н}}$ — то же, на нижестоящем уровне;

10) **уровень квалификаций кадров управления ($\Pi_{\text{кр}}$)** — характеризует соответствие образования должности

$$\Pi_{\text{кр}} = K_{\text{б}} / K_{\text{общ}}, \quad (16.12)$$

где $K_{\text{б}}$ — численность кадров управления с необходимым базовым образованием; $K_{\text{общ}}$ — общее количество кадров управления;

11) **уровень общности (совместимости) кадров управления ($\Pi_{\text{г}}$)** — характеризует степень сменяемости кадров управления в связи с той или иной социальной или психологической обстановкой в коллективе.

$$П_T = K_{сж} / K_{оу}, \quad (16.13)$$

где $K_{сж}$ — количество кадров управления, уволенных по собственному желанию или по инициативе администрации; $K_{оу}$ — общее количество уволенных кадров управления;

12) *уровень стабильности кадров управления* ($П_{ст}$) — характеризует долю сменяемости в общем количестве кадров управления.

$$П_{ст} = 1 - \left[(K_{оу} - K_{пр}) \div K_p \right], \quad (16.14)$$

где $K_{пр}$ — количество принятых кадров управления; K_p — общее количество кадров управления.

Рассмотренные дополнительные показатели на сегодняшний день находятся практически вне диапазона постоянной оценки на большинстве предприятий, однако их расчет и анализ несут ценную информацию о системе управления предприятием и отдельными структурными подразделениями. Следует учесть, что критерием оценки эффективности труда менеджеров является не только экономическая, но и социальная составляющая. Она определяется качественными показателями (например, повышением качественного уровня принятия управленческих решений, повышением оперативности в решении производственно-хозяйственных и финансовых вопросов, обоснованностью управленческих решений). Однако критерий экономической эффективности нашел наибольшее практическое применение именно из-за возможности количественно измерить эффективность труда аппарата управления.

Контрольные вопросы

1. Расскажите о процессе формирования и развития системного подхода к оценке качества и эффективности менеджмента предприятий.
2. Опишите цели управления в основных подсистемах предприятия.
3. Каким образом происходит соотнесение понятия «качество управления» с удовлетворением определенных запросов потребителей?
4. Дайте характеристику системной эффективности управления предприятием.
5. Охарактеризуйте операционную эффективность управления предприятием.
6. Какие показатели служат для оценки системной и операционной эффективности управления?

Литература

1. Вейцман Э.М. Универсальный критерий качества // Стандарты и качество. — 2001. — № 11.
2. Гоберман Л.А. Концептуальные и методологические аспекты проблемы качества // Качество: теория и практика. — 1998. — № 1–2.
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. — М.: Изд-во Госстандарта, 2001.
4. Международные стандарты. Управление качеством продукции. ИСО 900-9004. — М.: Изд-во стандартов, 1989.
5. Огвоздин В.Ю. Анализ основных терминов стандарта ИСО 8402-86 // Стандарты и качество. — 1992. — № 3.
6. Прохоров А.П. Русская модель управления. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.
7. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2000.
8. Салимова Т.А., Ватолкина Н.Ш. История управления качеством. — М., КНОРУС, 2005.
9. Социальный профиль российского менеджера: результаты исследования. Сб. статей / Сост. А. Дынин, С. Литовченко, М. Черныш. Под ред. С. Литовченко. — М.: Ассоциация менеджеров, 2004.
10. Томилов В.В. Менеджмент. — М.: Юрайт-Издат, 2003.
11. Томилов В.В., Роботов А.С., Зубарев А.А. Маркетинговые решения в деятельности строительных предприятий. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997.
12. Шмелева А.Н. Оценка и повышение качества и эффективности управления предприятием. Материалы Международной научно-практической конференции «Социально-экономическая стратегия развития регионов в свете глобализации экономических процессов». — Пенза: Издательство ПИЭРАУ, 2005.
13. Экономика качества. Основные принципы и их применение / Под ред. Дж. Кампанеллы. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
-------------------	---

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ЕГО РАЗВИТИИ 10

ГЛАВА 1. ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ И ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ

ЕГО РАЗВИТИЯ 10

1.1. Этапы и школы в истории менеджмента	10
1.1.1. Исторические предпосылки создания и развития менеджмента	10
1.1.2. Модели рациональных целей	12
1.1.3. Модели внутренних процессов	17
1.1.4. Модели человеческих отношений	23
1.1.5. Модели открытых систем	28
1.2. Ключевые особенности современной системы взглядов на менеджмент	33
1.3. Менеджмент на пороге XXI в. — различные аспекты образования	37
1.4. Перспективы менеджмента: основные направления развития управленческих кадров предприятий	43
1.5. Институт качества управления — среда взаимодействия российских менеджеров	50
<i>Контрольные вопросы</i>	56
<i>Литература</i>	57

ГЛАВА 2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ 59

2.1. Менеджмент в Японии	59
2.1.1. Система контроля	60
2.1.2. Управление трудовыми ресурсами	61
2.1.3. Система управления качеством	62
2.1.4. Профсоюзы в Японии	63
2.2. Характеристика американской модели менеджмента	64
2.3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента в России	67
2.3.1. Методологические принципы формирования российского менеджмента	67
2.3.2. Инфраструктура и особенности развития российского менеджмента	69
<i>Контрольные вопросы</i>	74
<i>Литература</i>	74

ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА 76

3.1. Методология менеджмента	76
3.2. Общая теория управления	77
3.3. Инфраструктура менеджмента	78
3.4. Объекты управленческой деятельности	81

3.4.1.	Метафункции.....	81
3.4.2.	Закономерности управления различными системами	88
3.5.	Принципы управления	89
3.6.	Методы управления	90
	<i>Контрольные вопросы</i>	99
	<i>Литература</i>	100

РАЗДЕЛ 2 ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА 101

ГЛАВА 4.	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ.....	101
4.1.	Образование организации.....	101
4.1.1.	Признаки организации и организационные процессы	101
4.1.2.	Законы организации.....	105
4.2.	Организационно-правовые и экономические основы управления организацией	117
4.2.1.	Образование юридического лица и его признаки	117
4.2.2.	Организационно-правовая форма хозяйствования	118
4.2.3.	Экономические основы управления и хозяйствования фирмы.....	122
4.3.	Управление социально-экономическими системами (организациями).....	124
4.3.1.	Система управления и понятие управленческой структуры	124
4.3.2.	Принципы построения управленческих структур	126
4.3.3.	Типология организаций по взаимодействию с внешней средой.....	131
4.3.4.	Виды бюрократических структур управления организациями.....	135
4.3.5.	Виды органических структур управления организациями.....	139
4.3.6.	Типология организаций по взаимодействию с человеком.....	144
4.3.7.	Тенденции эволюции организационных структур	148
4.3.8.	Коммуникационные каналы и сети в структуре управления.....	150
	<i>Контрольные вопросы</i>	154
	<i>Литература</i>	155
ГЛАВА 5.	ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ	157
5.1.	Методы прогнозирования	157
5.2.	Сущность, принципы и способы планирования и разработки планов	159
5.3.	Стратегическое планирование.....	161
5.3.1.	Миссия организации	161
5.3.2.	Цели организации, оценка условий функционирования организации и определение ее производственно-коммерческого потенциала	165

5.3.3.	Управление по целям.....	173
5.3.4.	Бизнес-план как основа стратегического планирования.....	175
5.3.5.	Способы привлечения капиталовложений в инвестиционные проекты.....	179
5.4.	Текущее планирование.....	182
5.4.1.	Формы текущего планирования.....	182
5.4.2.	Оперативное планирование.....	183
	<i>Контрольные вопросы</i>	185
	<i>Литература</i>	185
ГЛАВА 6.	УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ	187
6.1.	Сущность, основные понятия, цели управленческого учета.....	187
6.2.	Методология постановки управленческого учета.....	195
6.2.1.	Анализ существующей системы (<i>As Is</i>).....	196
6.2.2.	Постановка требований к системе управленческого учета.....	199
6.2.3.	Построение системы управленческого учета (<i>To Be</i>).....	200
6.3.	Управленческий учет издержек.....	204
6.3.1.	Классификация издержек.....	204
6.3.2.	Таксономия учета издержек.....	206
6.4.	Бюджетирование.....	215
6.5.	Поведение затрат при изменении уровня деловой активности и их распределение при расчете себестоимости продукции.....	218
6.6.	Ценовая политика.....	220
	<i>Контрольные вопросы</i>	225
	<i>Литература</i>	225
ГЛАВА 7.	КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ	227
7.1.	Сущность и задачи контроля.....	227
7.2.	Виды управленческого контроля.....	230
7.3.	Внешний и внутренний контроль.....	231
7.4.	Управление по отклонениям.....	232
	<i>Контрольные вопросы</i>	233
	<i>Литература</i>	233
ГЛАВА 8.	УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ	234
8.1.	Виды полномочий.....	234
8.2.	Делегирование управленческих полномочий.....	237
	<i>Контрольные вопросы</i>	242
	<i>Литература</i>	242
ГЛАВА 9.	МОДЕЛИРОВАНИЕ СИТУАЦИЙ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА	243
9.1.	Понятие управленческого решения.....	243
9.2.	Классификация решений.....	246
9.3.	Принципы обоснования решений.....	254
9.4.	Технология и организация процесса принятия решений.....	255

9.5.	Реализация решений	260
9.5.1.	Организация и контроль исполнения решений	260
9.5.2.	Оценка эффективности управленческих решений	262
9.6.	Принятие решений в условиях неопределенности и риска	263
9.6.1.	Понятие и классификация рисков	263
9.6.2.	Обоснование рисков в процессе управления	270
9.6.3.	Измерение величины риска (степени риска)	273
9.6.4.	Методы оценки предпринимательского риска	274
9.6.5.	Методы управления рисками	276
	<i>Контрольные вопросы</i>	280
	<i>Литература</i>	280

ГЛАВА 10. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТИМУЛЫ

	В УПРАВЛЕНИИ	281
10.1.	Генезис теории мотивации	281
10.2.	Модель мотивации и мотивационные побуждения	284
10.3.	Содержательные теории мотивации	287
10.3.1.	Иерархия потребностей по А. Маслоу	287
10.3.2.	Теория мотивации Д. Мак-Клелланда	289
10.3.3.	Двухфакторная мотивация Ф. Герцберга	289
10.3.4.	<i>ERG</i> -теория Альдерфера	291
10.3.5.	Сравнение моделей А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Альдерфера	293
10.4.	Процессуальные теории мотивации	294
10.4.1.	Теория ожиданий В. Врума	294
10.4.2.	Теория справедливости	294
10.4.3.	Теория мотивации Л. Портера — Э. Лоулера	295
10.4.4.	Современные российские мотивационные разработки	295
10.5.	Экономические и неэкономические способы мотивации человека	297
10.5.1.	Экономические способы мотивации	297
10.5.2.	Неэкономические способы мотивации	299
10.6.	Мотивационная система персонала	300
	<i>Контрольные вопросы</i>	302
	<i>Литература</i>	302

РАЗДЕЛ III

РОЛЬ ЧЕЛОВЕКА В КОЛЛЕКТИВЕ И СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ **305**

ГЛАВА 11. ЧЕЛОВЕК, КАК ГЛАВНЫЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ

	ОРГАНИЗАЦИЕЙ	305
11.1.	Человек в организации	305
11.2.	Характеристика личности и социальные основы ее поведения	307
11.3.	Трудовой потенциал как социально-экономическая система	316
11.3.1.	Основные компоненты трудового потенциала	316
11.3.2.	Риск управления трудовым потенциалом	320

11.3.3. Системная модель управления трудовым потенциалом	322
<i>Контрольные вопросы</i>	323
<i>Литература</i>	324
ГЛАВА 12. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ И ЕЕ ДИНАМИКА	325
12.1. Характеристика коллектива	325
12.2. Формирование коллектива и отношений внутри его	327
12.3. Программа создания коллектива	331
12.4. Ограничения эффективной работы коллектива	333
12.5. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами.....	337
12.6. Социофакторы и этика менеджмента.....	343
<i>Контрольные вопросы</i>	353
<i>Литература</i>	353
ГЛАВА 13. КОНФЛИКТЫ И СТРАТЕГИЯ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ	354
13.1. Определение конфликта	354
13.2. Позитивные функции конфликта	355
13.3. Классификации конфликтов	356
13.4. Причины конфликтов и их компоненты.....	358
13.5. Стадии конфликта.....	360
13.6. Процесс управления конфликтом	361
13.7. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов	363
13.8. Типичные ошибки при разрешении конфликтов	365
<i>Контрольные вопросы</i>	368
<i>Литература</i>	369
ГЛАВА 14. ОСНОВЫ РУКОВОДСТВА, ВЛАСТИ, ЛИДЕРСТВА И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ	370
14.1. Руководитель и его функции	370
14.2. Власть и способы ее реализации	373
14.3. Основы и концепции лидерства	376
14.3.1. Теория личностных качеств	376
14.3.2. Поведенческий подход к лидерству	378
14.3.3. Ситуационный подход	379
14.4. Влияние лидера на психологический климат предприятия	382
14.5. Стил ь управления	385
14.6. Деловое общение	391
<i>Контрольные вопросы</i>	394
<i>Литература</i>	394
ГЛАВА 15. КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ	396
15.1. Командообразование как условие формирования самообучающихся компаний	396
15.2. Руководители 5-го уровня.....	402
15.3. Мотивация сотрудников в консолидированной команде	407
<i>Контрольные вопросы</i>	409
<i>Литература</i>	410

ГЛАВА 16. КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА	
ПРЕДПРИЯТИЙ.....	411
16.1. Формирование и развитие системного подхода к оценке качества и эффективности менеджмента предприятий.....	411
16.2. Системный подход к оценке операционной эффективности управления предприятием.....	423
<i>Контрольные вопросы</i>	432
<i>Литература</i>	433

По вопросам приобретения книг обращайтесь:

Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, тел.: (495) 380-4260; факс: (495) 363-9212
E-mail: books@infra-m.ru

Магазин «Библиосфера» (розничная продажа):
109147, Москва, ул. Марксистская, д. 9, тел. (495) 670-5218, 670-5219

Отдел «Книга—почтой»:
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

Центр комплектования библиотек:
119019, Москва, ул. Моховая, д. 16 (Российская государственная библиотека, кор. К)
тел. (495) 202-9315

Учебное издание

*Владимир Дмитриевич Дорофеев
Анна Николаевна Шмелева
Наталья Юрьевна Шестопал*

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор *М.Д. Чинякова*
Корректор *Е.А. Морозова*

Оригинал-макет подготовлен в Издательском Доме «ИНФРА-М»

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Подписано в печать 20.11.2007.

Формат 60x90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.

Усл. печ. л. 28,0. Уч.-изд. л. 24,2.

Тираж 3000 экз. Заказ №

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>