

**В. И. Гончаров**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**



*1828084*

Минск  
«Современная школа»  
2006

УДК 65.01(075.2)  
ББК 65.290-2я73  
Г65

Рецензенты:

профессор кафедры менеджмента Минского института управления,  
доктор технических наук, профессор В.А. Ганз; заместитель директора института  
бизнеса и менеджмент-технологий БГУ, кандидат экономических наук,  
доцент А.А. Илюкович

**Основы менеджмента: Учебное пособие / В.И. Гончаров.**  
Г65 Мн.: ООО «Современная школа», 2006. – 281 с.  
ISBN 985-6751-33-0.

В учебном пособии системно излагаются основные подходы, принципы, методы и функции менеджмента, организационные структуры управления организацией, технология формирования и принятия рационального управленческого решения, а также современные стили руководства и подходы к стимулированию эффективного труда, сложившиеся в практике развитых стран.

Для студентов вузов экономического и управленческого профиля. Может быть полезно практическим работникам.

АБУ

УДК 65.01(075.2)  
ББК 65.290-2я73

ISBN 985-6751-33-0

© Гончаров В.И., 2006  
© «Современная школа», 2006

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В предлагаемом учебном пособии излагаются методологические основы организации и практической реализации управления предприятием, компанией, фирмой.

В книге рассматриваются основные вопросы менеджмента, рекомендуемые к изучению в высшей школе, в соответствии с принятыми стандартами в учреждениях образования нашей республики, а также в университетах и школах менеджмента в развитых странах. Отличительной особенностью настоящего пособия является попытка автора обобщить отличия отечественных и зарубежных изданий по основам менеджмента, отражающих различные учебные программы и концепции (школы), теории и практику менеджмента. Основные категории и положения менеджмента представлены системно, с учетом факторов, определяющих управление, направленное на достижение организацией успеха. Современные тенденции развития менеджмента описываются в тесной взаимосвязи с тенденциями развития теории управления, теории систем и других основополагающих наук, связанных с управлением организацией, а также на основе практического опыта управления конкретными организациями.

В учебном пособии последовательно раскрываются основные категории и положения теории и практики менеджмента, включая подходы, принципы, функции и методы менеджмента, организационные структуры управления предприятием, технологию принятия рационального управленческого решения, а также современные стили руководства и подходы к стимулированию эффективного труда, характерные для развитых стран. Основы менеджмента могут изучаться и по другим источникам для получения более глубоких знаний по конкретным вопросам общей технологии менеджмента, рассмотренным автором.

Основные положения менеджмента, рассмотренные в пособии, ориентированы на управление промышленным пред-

приятием, но они могут быть полезными для организации управления предприятиями других отраслей экономики.

Автор приносит извинения за краткость и порой фрагментарность изложения отдельных положений. Оправданием может служить поставленная перед автором задача создать экспресс-курс основ менеджмента, который бы отражал основные направления и тенденции развития базовых положений менеджмента с охватом возможно большего количества конкретных подходов и вариантов представления основ менеджмента.

Автор

## 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

- 1.1. Определение и сущность менеджмента.
- 1.2. Содержание менеджмента.
- 1.3. Понятийный аппарат менеджмента.
- 1.4. Виды и уровни менеджмента.

### 1.1. Определение и сущность менеджмента

В упрощенном понимании менеджмент может быть представлен как деятельность, направленная на достижение поставленных организацией целей, посредством использования труда, интеллекта и мотивов поведения других людей.

Термин «менеджмент» может употребляться в различных значениях. Во-первых, он означает *определенный вид деятельности* по руководству людьми в различных организациях для достижения целей этих организаций. Во-вторых, под менеджментом понимается *область знаний*, помогающих осуществлять профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата конкретной деятельности. И, в-третьих, это понятие ассоциируется с *определенной категорией людей* (определенным социальным слоем), которые осуществляют работу по управлению. В современных условиях эта деятельность превратилась в самостоятельную профессию, область знаний — в самостоятельную дисциплину, а социальный слой — в весьма влиятельную общественную силу.

Однако приведенное выше представление менеджмента является слишком общим для понимания сущности и отличительных особенностей специфической деятельности по управлению организацией для достижения ее целей. В литературе по менеджменту имеются различные определения этого понятия. В качестве примеров рассмотрим ряд из них, получивших наибольшее распространение:

1. Менеджмент — это достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих людей [19].

2. Менеджмент — это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами [14].

3. Менеджмент — это процесс координирования и объединения рабочей деятельности других людей таким образом, чтобы она была эффективной и результативной [23].

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

Термин «менеджмент» (management) американского происхождения и не переводится на русский язык дословно. В русском переводе этот термин употребляется как аналог понятия «управление» применительно к различным организациям (коммерческим и некоммерческим), осуществляющим свою деятельность в различных сферах экономики. В то же время существует определенное различие этих терминов. Прежде всего следует учитывать, что понятие «управление» намного шире. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности (например, управление транспортом) и в разных ее сферах (управление в неживой природе, биологических системах, управление государством и т. д.), а также относительно органов управления (предприятий, региональных органов, государственных учреждений и др.). Термин «менеджмент» относится лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, фирмы, организации, действующих в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали употреблять и в отношении непредпринимательских организаций.

В странах с рыночной экономикой термин «менеджмент» употребляется в различных значениях, но *всегда применительно*

*к управлению хозяйственной деятельностью*, тогда как для обозначения других сфер управленческой деятельности используются другие понятия. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control», для государственного или общественного управления — термины «government administration» или «public administration» (переводится как государственное управление).

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

Учитывая изложенное, уместно привести определение менеджмента, данное в книге И. Н. Герчиковой «Менеджмент», которое в большей мере (чем приведенные выше) отражают его сущность.

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

Основные положения приведенного определения менеджмента требуют пояснения для их однозначного понимания.

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

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

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

Понятие «технологический цикл» включает получение результатов НИОКР, их внедрение в производство, разработку и совершенствование технологий производства, обеспечение требуемого качества продукции, проведение коммерческих операций, операций товародвижения, осуществление всех видов расчетов, техническое обслуживание продукции, материально-техническое обеспечение производства, обеспечение финансовыми ресурсами, персоналом и т.д.

Успешная хозяйственная деятельность организации требует управления, которое постоянно направлено на поиск и формирование новых возможностей, представляемых внешней средой и формируемых самой организацией, предполагает умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы самых разнообразных источников, добиваться получения максимально возможного результата при минимальных затратах.

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

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

**Менеджмент имеет свой собственный механизм**, который ориентирован на решение конкретных проблем взаимодействия при реализации социально-экономических, технологиче-

ских, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности организации (предприятия, корпорации).

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

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

*Основы менеджмента* включают общие технологические аспекты и механизмы, которые содержат: принципы, методы, функции управления и организационные структуры, управленческие решения и другие связующие элементы менеджмента, а также технологии процессов управления, научную организацию труда (в том числе менеджеров) и некоторые другие категории менеджмента.

*Экономический механизм менеджмента* ориентирован на создание условий для развития организации при реализации производства и сбыта продукции (услуг) на рынке. Он определяется социально-экономической природой рыночной экономики и окружающей среды организации и включает три направления: управление организацией (внутрифирменное управление); управление производством; управление персоналом.

Целью настоящего издания является рассмотрение общей технологии, основных вопросов и механизмов менеджмента, определяющих содержание основ менеджмента. Экономический механизм менеджмента рассматривается в рамках соответствующих специализированных дисциплин. При изложении материалов по вопросам, связанным с реализацией функций управления, проблемам учета условий функционирования организации при формировании ее организационной структуры и принятии управленческих решений автор счел возможным ограничиться только сведениями, отражающими основные под-

ходы к эффективному управлению этой деятельностью и оценкой ее влияния на результативность управления организацией в целом.

## 1.2. Содержание менеджмента

Следует выделить особенности менеджмента в рыночных условиях хозяйствования, которые являются принципиальными при рассмотрении и описании его содержания.

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

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

В-третьих, управление направлено на достижение эффективной организации труда при обеспечении хозяйственной деятельности, постоянное повышение производительности и качества продукции, которые являются главными элементами формирования конкурентных преимуществ организации (предприятия, корпорации), определяющими ее позицию и успех на конкретном рынке.

В-четвертых, менеджмент — это система гибкого управления, позволяющая организации своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальных факторов развития (страны, региона, отрасли и самой организации). Центральным звеном гибкого управления организацией является развитие и повышение эффективности ее маркетинговой деятельности и использование маркетингового подхода в менеджменте.

В-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей (персонала организации, ее подразделений), умение

работать с ними для достижения целей с использованием наиболее подходящих для конкретных условий стилей и методов руководства. Современный менеджмент отличает гуманизация управленческой деятельности, которая выражается в направленности работы менеджера на повышение благосостояния персонала организации.

Содержание менеджмента можно рассматривать в различных аспектах, в том числе *как науку и практику управления, как управление организацией и как процесс принятия управленческих решений.*

### ***Менеджмент как наука и практика управления***

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

Научной (теоретической) базой менеджмента являются общая теория управления, общая теория систем, исследования и достижения в области математики, включая системный подход, количественные методы исследования операций и моделирование, психологию, социологию, информатику, инженерные и экономические науки.

Наука об управлении получила развитие в трудах зарубежных и отечественных ученых. Однако в реальном управлении организацией (предпринимательством, корпорацией) роль ученого-эксперта, пожалуй, не так важна, как руководителя. Владея в совершенстве научными основами управления, руководитель осуществляет управление исходя из своих личных качеств, таланта, опыта, навыков. Соединение таланта и научного знания в этой области увеличивает способность руководителя добиваться более высоких результатов в управлении организацией.

В то же время важно понять, что менеджмент представляет самостоятельную область знаний, являющуюся по существу междисциплинарной областью, которую в международной практике принято называть «управленческой мыслью». Управленческая мысль сочетает в себе науку, опыт, талант, «ноу-хау» и владение управленческим искусством. Эволюция управления как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы управления, заключающейся в получе-

нии желаемых результатов на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию (услуги) и использующих определенные (ограниченные) ресурсы.

***Менеджмент как управление организацией*** призван обеспечить эффективное управление любыми видами хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода) или решение социальных задач.

Содержание менеджмента включает совокупность действий, направленных на детальное определение и обоснование желаемого результата (целей) и достижения организацией этого результата.

Достижение конечных результатов (целей) организации предполагает преобразование ресурсов (капитал, материальные ресурсы, технологии, информация, трудовые ресурсы) и осуществление различных управленческих действий, направленных на решение конкретных производственных и социальных задач. Такое определение менеджмента соответствует пониманию внутрифирменного управления при рассмотрении общих принципов и конкретных методов, механизмов и технологий реализации практических задач управления организацией.

***Менеджмент как процесс принятия управленческих решений*** отражает процесс управления организацией как непрерывную цепь разрешения конкретных проблем в осуществлении ее хозяйственной деятельности. При этом любая ситуация, возникающая в процессе управления, является конкретной задачей для руководителя-менеджера и требует от него принятия решения (в том числе в отношении целей и программы действий по их достижению). Это касается всех уровней управления. Управляемый объект (организация или ее самостоятельное подразделение) имеет внешнюю среду, к состоянию которой он должен адаптироваться путем реализации обратных связей. Всякое управленческое решение определяет результат установления конкретной обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды (или другими подразделениями внутри организации). При этом принятие решения менеджерами всех уровней должно быть регламентировано соответствующими организационными полномочиями, определяемыми конкретной структурой управления. Управленческие решения принимаются на основе информации, полученной и обрабатывае-

мой в процессе подготовки решений. Принятое управленческое решение подлежит конкретизации для исполнителей и предусматривает конкретные меры контроля его исполнения. Анализ информации, принятие на его основе управленческих решений и обеспечение реализации этих решений составляет общую технологию менеджмента. Вопросы формирования и принятия управленческих решений рассматриваются в гл. 8—11.

Подход к изучению менеджмента как системы управления организацией требует его изучения: во-первых, в статике и динамике; во-вторых, в рамках глобальной и локальной деятельности; в-третьих, на текущий момент и на перспективу. Это находит отражение в формулировке целей, методов их достижения, в организационной структуре управления и определении функционирования организации (предприятия, корпорации) как управляемого объекта при изложении материала настоящего издания.

### 1.3. Понятийный аппарат менеджмента

Понятийный аппарат менеджмента можно представить в виде общих понятий, связанных с экономической средой и организацией («рыночная экономика», «бизнес», «предпринимательство», «менеджмент», «маркетинг», «организация», «предприятие», «фирма», «корпорация» и др.), и частных понятий, вытекающих из конкретного содержания менеджмента.

**Рыночная экономика** — это экономика, базирующаяся на экономической самостоятельности и ответственности субъектов хозяйствования, собственности на средства производства и предметы труда, и на признании равных прав покупателя и продавца. Основными регуляторами взаимоотношений выступают спрос и предложение. Характерными признаками рыночной экономики являются свободное ценообразование, наличие рынков капитала, труда, товаров, что не исключает элементов государственного регулирования и других внешних факторов, воздействующих на рынок.

Одной из главных производственных структур в рыночной экономике является предприятие (компания, фирма) — *экономически и юридически самостоятельный субъект хозяйствования*. Субъекты хозяйствования работают на принципах самокупаемости. Они могут осуществлять свою деятельность на основе

всех форм собственности: частной, кооперативной, государственной, собственности общественных организаций, иностранных юридических лиц, а также смешанного капитала.

В современной литературе по менеджменту широко употребляется понятие «организация», обозначающее группу людей, имеющих общую цель деятельности и являющуюся обобщением таких понятий, как предприятие, фирма, корпорация, банк, институт, учреждение и т. п. Поэтому понятие «организация» используется наиболее часто при изложении материалов книги. В настоящем издании мы будем использовать наряду с понятием «организация» понятие «предприятие» для обозначения любых хозяйствующих субъектов, имеющих статус юридического лица, в том числе и объединения предприятий, организаций и фирм, а также другие термины («компания», «фирма», «корпорация»), принятые в международной практике.

Понятие «менеджмент» часто соседствует с понятием «бизнес».

**Бизнес** — это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (услуг). Управление бизнесом (business management) включает управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим понятием употребляется термин (практически его синоним) «business administration», который можно перевести как «деловое администрирование». Понятие «менеджмент» применимо ко всем типам организаций, но если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин «public administration» (для верхних уровней — «government administration»), которое переводится как «государственное управление».

**Бизнесмен** — физическое лицо (конкретная личность), которое, владея капиталом, находящимся в обороте, получает доход. Бизнесменом может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или собственник, который не занимает никакой должности в организации, но является владельцем ее акций и может быть членом ее правления.

**Менеджер** — специалист в области управления, занимающийся управлением организацией как профессиональной деятельностью для получения экономической или социальной выгоды. Он обязательно занимает постоянную оплачиваемую должность, в его подчинении находятся люди.

**Предпринимательство** является частным случаем бизнеса. Этот вид деятельности еще более связывается с личностью че-



ловека-предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеывая новое дело, реализуя определенное нововведение, вкладывая собственные средства в новое дело (предприятие) и принимая на себя личный имущественный риск. Различия между менеджером и предпринимателем очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они в определенной мере стираются, если он придерживается предпринимательского стиля управления. Главное отличие заключается в том, что предприниматель имеет собственное дело, а менеджер, как правило, является служащим, которому владелец платит за труд.

В широком смысле слова «бизнесмен», «предприниматель» и «менеджер» означают человека, занимающегося активной деятельностью, приносящей ему в случае успеха материальные блага (доход, прибыль, высокую заработную плату, дивиденды, премии и т. д.).

Понятие «**маркетинг**» находится в тесной связи с понятием «рыночная экономика». Оно происходит от английского слова «market», что в переводе означает «рынок». Термин «маркетинг» в рыночной экономике используется в двух значениях. Он означает деятельность, которая направлена на изучение рынка сбыта и организацию работы на предприятии, в организации, при которой решения принимаются на основе специального изучения рынка.

Второе определение относится по существу к характеристике менеджмента. В этом случае речь идет о маркетинговом подходе в менеджменте, в основу которого положены цели и задачи выпуска качественного товара (услуг), ориентированного на удовлетворение спроса покупателя, на рынок сбыта.

**Некоторые пары понятийных категорий менеджмента**, определяющие его элементы и их взаимосвязи, применяемые при рассмотрении конкретных положений управления организацией, требуют пояснения. Это относится прежде всего к отличиям более широкого понятия «управление» и управленческих функций.

**Управление и руководство.** Часто эти понятия употребляют как синонимы при рассмотрении процесса управления. Однако управление является более широким понятием. Термин «руководство» в этом процессе относится только к части или от-

дельному элементу (функции) управления, определяемому как целенаправленное воздействие менеджера на подчиненных для обеспечения достижения целей организации.

**Управление и планирование.** Планирование является составной частью процесса управления предприятием, организацией, подразделением. Однако если речь идет о стратегическом планировании, то управление может приобретать в этом случае новое качество, так как непосредственное управление в целом подчиняется целям и разрабатываемой стратегии предприятия.

**Управление и организация.** В производственной практике эти два понятия нередко взаимозаменяемы, если понятие «организация» употребляется в его широком значении как процесс создания и поддержания необходимых производственных условий. Однако наиболее распространенным случаем является рассмотрение понятия «организация» как составной части процесса управления, как одной из его функций.

**Управление и контроль.** Контроль является частью процесса управления, его функцией, но в производственной практике нередко случаи, когда существующие в организации виды и формы контроля настолько многочисленны, что они подменяют собой менеджмент. Контроль в таких организациях является эффективным средством управления и приобретает крайне жесткий характер. Другим случаем восприятия контроля как управления служит контроллинг. Изначально он определялся как система контроля проведения изменений в организации. В ряде случаев контроллинг стал подменять управление организацией в целом.

В практике менеджмента приведенные пары понятий следует рассматривать с учетом того, что *планирование, организация и контроль* являются основными функциями менеджмента, т. е. управления организацией.

**Наука и искусство менеджмента.** Как отмечалось выше, менеджмент можно рассматривать как науку и практику управления. Он базируется на определенных объективных законах кибернетики, экономики и других наук. В то же время практическое управление во многом зависит от таланта руководителя-менеджера, его индивидуальных способностей, умения работать с людьми, личной инициативы, интуиции и других факторов. Умение использовать все это в управлении является искусством. Поэтому менеджмент как всякая творческая деятельность содержит элементы науки и искусства. При этом наука менедж-

мента проявляется в формировании научно обоснованных рекомендаций для эффективного управления организацией, а искусство служит его высшим практическим проявлением, отражающим ценность человека (менеджера) в осуществлении этого управления и возможности его творческого потенциала.

Рассмотренные понятия естественно не охватывают весь смысловой аппарат менеджмента. В него входит значительное число и других понятий, таких как закономерности, принципы, цели, задачи, управленческие решения, организационный механизм, стратегия, тактика и др. К их анализу мы будем многократно возвращаться по мере изложения материала.

#### 1.4. Виды и уровни менеджмента

При рассмотрении основных положений управления организацией менеджмент может быть классифицирован по двум основным признакам (критериям): уровням управления и функциональным областям управленческой деятельности (видам менеджмента).

*По уровням управления* общий менеджмент рассматривается на трех уровнях руководства организацией: высшем, среднем и нижнем (технологическом).

Состав функций, прав и обязанностей менеджеров на каждом уровне управления имеет свою специфику.

*Высший уровень управления* организацией (высшее руководство предприятия, корпорации) формирует цели, стратегию и политику организации, принимает решения по важнейшим вопросам, связанным с выпуском новых изделий, образованием филиалов (в том числе зарубежных), освоением новых рынков, взаимоотношениями с конкурентами и другими вопросами развития организации в настоящем и будущем.

*Средний уровень управления* обеспечивает разработку и реализацию оперативных планов, формирование и реализацию процедур внедрения принятых высшим руководством решений. Менеджеры среднего уровня управления имеют широкую свободу действий при реализации решений и планов, принятых высшим руководством.

*Нижний уровень управления* осуществляет непосредственное управление работой исполнителей. Менеджеры этого уровня (руководители групп, бригадиры, мастера и другие специалисты)

обеспечивают выполнение оперативных планов и решений среднего звена управления.

Общий менеджмент охватывает управление организацией (предприятием, корпорацией) в целом и соответственно включает все уровни и все функциональные области (сферы) управления.

*По специфике управления организацией* (конкретной управленческой деятельности) различают следующие виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области:

- производственный или операционный менеджмент (в широком смысле отражения практической деятельности конкретной организации);
- маркетинговый менеджмент (как инструмент взаимодействия и адаптации хозяйственной деятельности организации к рынку);
- инновационный менеджмент (как обеспечивающий конкурентные преимущества и эффективность функционирования организации в конкурентной среде);
- финансовый менеджмент (управление финансовой деятельностью организации);
- управление персоналом и т. д.

Общая схема видов и уровней менеджмента организации и их взаимосвязи приведена на рис. 1.1.

*Стратегический менеджмент* представляет собой специфическую управленческую деятельность, входящую, как правило, исключительно в компетенцию высшего уровня управления. Он направлен на обеспечение достижения успеха организации в целом и ее структурных подразделений в течение длительного периода.

*Производственный менеджмент* включает необходимые действия по управлению производством, в том числе технологический менеджмент, и тесно связан с маркетинговым, инновационным и финансовым менеджментом в процессе организации и реализации управления производственной деятельностью. Производственный менеджмент принято определять как операционный менеджмент, который отражает основной вид деятельности организации, обеспечивающий ее место и позицию на рынке, а также ее принадлежность к конкретной отрасли, сфере бизнеса и экономике в целом.

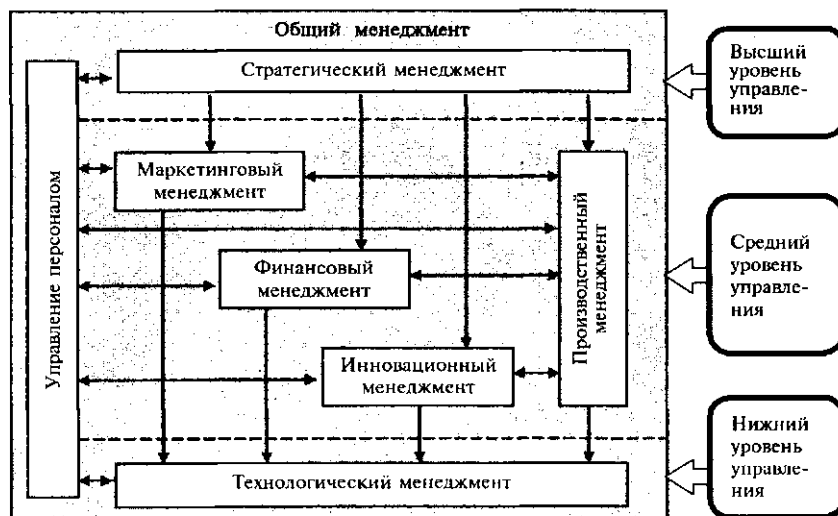


Рис. 1.1. Виды и уровни менеджмента

*Маркетинговый менеджмент* отражает организацию и конкретные механизмы управления маркетинговой деятельностью организации с учетом ее специфики и масштабов, обеспечивающие ориентацию организации на удовлетворение общественных потребностей и конкретного рыночного спроса с учетом экономической целесообразности ее хозяйственной деятельности.

*Инновационный менеджмент* определяется профилем деятельности организации, ее позицией на рынке и условиями конкуренции. Он организуется для обеспечения устойчивости деятельности организации в длительной перспективе с учетом ее деловой активности и возможностей.

*Финансовый менеджмент* обеспечивает управление движением материальных и финансовых ресурсов организации, эффективное распределение выручки и привлекаемых внешних финансовых средств, а также контроль реального оборота финансовых (денежных) средств, необходимых для осуществления ее производственной деятельности. Основными составляющими финансового менеджмента, определяющими его успех, являются финансовая политика, финансовый механизм и финансовые инструменты, а также финансовые управленческие решения.

*Управление персоналом.* Суть искусства менеджера состоит в том, чтобы суметь правильно организовать и направить действия персонала, найти эффективные методы согласования действий и усилий многих людей для достижения целей организации. Успех в деятельности организации достигается тогда, когда квалифицированный менеджер организует активное поведение работников, а их взаимодействие обеспечивает эффективную производственную деятельность и целеустремленность на получение желаемого результата. В силу этого важной составляющей общего менеджмента организации и одним из основных его видов является управление персоналом, рассматриваемое в рамках отдельной дисциплины.

## Выводы

1. Понятие менеджмента всегда связано с деятельностью по достижению определенного желаемого результата, формулируемого как цели организации (предприятия, корпорации), посредством использования возможностей, труда и мотивов поведения других людей (персонала). Это понятие отражает определенный вид деятельности и область знаний, способствующие повышению эффективности деятельности по управлению, а также ассоциируется с группой людей, которые непосредственно обеспечивают управление организацией.

2. Сущность менеджмента составляет управление хозяйствующими субъектами (организациями, предприятиями) в условиях рыночной экономики.

Менеджмент представляет самостоятельную профессиональную деятельность по управлению организацией в условиях рыночной экономики в процессе ее хозяйственной деятельности путем постановки целей, отражающих желаемый результат такой деятельности, и обеспечения их достижения при рациональном использовании всех видов ресурсов посредством использования механизма менеджмента.

3. Механизм менеджмента объединяет принципы, методы, инструменты и внутреннее устройство (организацию) управления организацией, ориентированные на обеспечение ее деятельности в рыночных условиях хозяйствования, когда результаты этой деятельности получают объективную оценку рынком. Он включает общую технологию и экономический механизм организации деятельности и обеспечения управления органи-

зацией. Под общей технологией понимаются: принципы, методы, функции, организационные структуры, управленческие решения и коммуникации менеджмента, объединенные общим названием «Основы менеджмента». Экономический механизм направлен на создание условий, обеспечивающих экономическую целесообразность деятельности организации и ее развитие в рыночных условиях хозяйствования, и содержит: внутрифирменное управление, организацию и управление производством, управление персоналом.

4. Особенности и содержание менеджмента определяются его ориентацией на получение экономической выгоды и/или социального эффекта путем определенной организации процесса управления, включая преимущественное использование экономических методов, эффективную организацию труда, постоянное повышение производительности и качества продукции, обеспечение гибкой адаптации управления к изменениям внешней среды и возможностей самой организации. Важной особенностью современного менеджмента является организация деятельности персонала с использованием соответствующих конкретным условиям стилей и методов руководства, его отличает также гуманизация управленческой деятельности.

5. Содержание менеджмента при его изучении принято рассматривать в различных аспектах, в том числе как науку и практику управления, как управление организацией и как процесс принятия управленческих решений.

6. Понятийный аппарат менеджмента составляют общие понятия, связанные с рыночными условиями хозяйствования, и частные понятия. Общими понятиями менеджмента являются: рыночная экономика, бизнес, предпринимательство, менеджмент, маркетинг, предприятие, корпорация, организации и др. Частные понятия отражают конкретное содержание менеджмента и его составные части.

7. Основными видами менеджмента в организации являются стратегический менеджмент, менеджмент функциональных видов деятельности и технологический менеджмент, определяющий непосредственное управление исполнителями, обеспечивающими переработку соответствующих ресурсов для достижения желаемого результата деятельности организации. Стратегический менеджмент осуществляется преимущественно на высшем уровне управления организацией. Менеджмент основных видов деятельности организуется средним уровнем

управления организацией и включает: производственный или операционный менеджмент, маркетинговый менеджмент, инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, управление персоналом и управление другими видами деятельности организации. Технологический менеджмент обеспечивается на нижнем уровне управления.

### **Контрольные задания**

1. Приведите различные понятия и определения менеджмента.

2. Поясните общие черты и сущность менеджмента, а также его отличие от понятия «управление».

3. Сформулируйте определение менеджмента, в большей мере соответствующее современному представлению о нем и отражающее его сущность.

4. Раскройте содержание менеджмента как самостоятельного вида деятельности.

5. Приведите понимание хозяйственной деятельности в определении менеджмента.

6. Поясните основные аспекты содержания менеджмента.

7. Дайте определение механизма менеджмента. Приведите содержание общей технологии менеджмента и его экономического механизма.

8. Сформулируйте отличительные особенности менеджмента, отражающие содержание управления организацией в рыночных условиях хозяйствования.

9. Сформулируйте содержание менеджмента как науки и практики управления.

10. Поясните содержание менеджмента как управление организацией.

11. Опишите содержание менеджмента как процесс формирования и принятия управленческих решений.

12. Приведите понятийный аппарат менеджмента и сформулируйте основные особенности его элементов.

13. Перечислите основные виды и уровни менеджмента в организации.

14. Поясните назначение и общее содержание видов менеджмента. Опишите их взаимосвязь с уровнями управления организацией.

## 2. ОРГАНИЗАЦИИ, МЕНЕДЖЕРЫ И ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 2.1. Определение и виды организации.
- 2.2. Общие характеристики организаций.
- 2.3. Суть управленческой деятельности и общие факторы в работе руководителей.
- 2.4. Успешное управление организацией.

### 2.1. Определение и виды организации

Объектом управления в менеджменте является организация. Она служит причиной, обуславливающей существование самого менеджмента. В общем случае под организацией понимается группа людей, соответствующая некоторым обязательным требованиям. Чтобы группу назвать и воспринимать как организацию, необходимо наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы; наличие, по крайней мере, одной цели (желаемого конечного состояния или результата совместной деятельности), которая принимается всеми членами данной группы; согласие членов этой группы работать вместе, чтобы достичь значимой для всех цели (целей).

*Организации могут быть формальными и неформальными.* Приведенные требования относятся к формальной организации. С учетом этих требований можно сформулировать определение формальной организации [19].

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Понятие сознательной координации в менеджменте всегда ассоциируется с организационной структурой, регламентирующей определенные правила во взаимоотношениях членов группы в процессе совместной работы для достижения целей организации. Поэтому *формальную организацию можно определить также как группу людей, осуществляющую совместную деятель-*

*ность в рамках преднамеренно созданной структуры для достижения желаемого результата (целей).*

Неформальные организации также представляют группы людей. Они возникают в результате межличностных отношений спонтанно, когда люди в таких группах вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением очень маленьких. В рамках менеджмента при рассмотрении неформальной организации всегда упоминается, что она является неформальной. К формальной организации это понятие применяется без дополнительного пояснения.

*Различают простые и сложные организации.* Простые организации имеют одну цель. Формальное управление редко рассматривается применительно к организациям, имеющим одну цель. В рамках менеджмента рассматривается управление сложными организациями. Сложные организации обязательно имеют некоторую совокупность взаимосвязанных целей.

Примером сложных организаций являются: высшее учебное заведение, промышленное и коммерческое предприятия, учебное заведение и т. д.

### 2.2. Общие характеристики организаций

Сложные организации являются не только группами, имеющими определенную совокупность взаимосвязанных целей, они также имеют общие характеристики. В качестве общих характеристик рассматриваются: ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления.

*Ресурсы* представляют предмет труда и характеризуют саму организацию. В общем случае цели всякой организации определяют достижение ею желаемых результатов путем использования и преобразования определенных ресурсов.

*Основными ресурсами, используемыми организацией, являются: люди (трудовые ресурсы), капитал (финансовые ресурсы), материалы (материальные ресурсы), технологии и информация.*

Процесс преобразования ресурсов легче воспринимается в производственных организациях. Но в организациях обслуживания и некоммерческих организациях (например, церковь) также используют все виды этих ресурсов. При этом ресурсы информации используются непрерывно для связи и координации каждой фазы процесса преобразования. Скорость и объем

реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно действует организация на пути достижения желаемых результатов. Специфика и соотношение перерабатываемых ресурсов, используемых конкретной организацией для достижения ее целей, определяют индивидуальность и назначение этой организации.

Примерами таких организаций служат: информационное агентство, магазин хозяйственных товаров, промышленное предприятие и др.

**Взаимосвязь с внешней средой** является для организации одной из самых значимых ее характеристик. Внешняя среда, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров организации. Организация в процессе деятельности стремится использовать возможности внешней среды для достижения своих целей. При этом сами цели также отражают взаимосвязь организации с внешней средой. Понятие «внешняя среда» включает факторы, оказывающие влияние на деятельность и успех организации. В числе таких факторов могут быть экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные решения, законодательство, конкуренты, система ценностей в обществе, общественные взгляды, техника и технология (общий уровень научно-технического прогресса) и другие факторы. *Организации полностью зависят от внешней среды в отношении факторов, определяющих общие условия хозяйствования, ресурсы и потребителей.*

**Разделение труда** служит самой очевидной характеристикой организации. Даже два человека, работая вместе для достижения одной цели, должны делить работу между собой, тем более в сложной организации.

*Разделение всей работы на составляющие ее компоненты по выполняемым функциям называют горизонтальным разделением труда.* Примерами горизонтального разделения труда на промышленном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы организация добилась поставленных целей.

Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение труда за счет образования подразделений, выполняющих специфические задачи, для достижения конкретных целей. Такие подразделения называют отделами или службами (существуют и другие названия). Как и организации, частью

которых они являются, подразделения представляют собой группы людей, их деятельность сознательно (преднамеренно) направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций, в качестве которых выступают подразделения, а также из многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно в рамках этих подразделений и организации в целом.

В качестве примера можно привести структуру и подразделения высшего учебного заведения. Университет или институт имеет кафедры, лаборатории, библиотеку и другие подразделения, обеспечивающие подготовку специалистов с высшим образованием по определенному профилю и проведение научных исследований.

**Необходимость управления** в организации также является ее общей характеристикой. Если работа в организации делится между ее членами на составные части, связанные с решением конкретных задач, то кто-то должен координировать совместную работу группы при выполнении этих задач для достижения общего успеха. Такая координация осуществляется посредством вертикального разделения труда.

Деятельность по координированию работы других людей при достижении целей организации и составляет сущность управления.

Таким образом, в организации существуют две внутренние органически связанные системы разделения труда: горизонтальное разделение труда, отражающее функциональное разделение труда на компоненты (составные части общей деятельности), и вертикальное разделение труда, которое определяет работу по управлению организацией (координированию действий всех сотрудников организации).

Для успешной деятельности организации работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т. е. в организации должны назначаться руководители с определением круга их обязанностей и ответственности по управлению подчиненными сотрудниками и использованию ресурсов организации. В малых организациях может отсутствовать четко выделенная группа управленческого персонала. Даже в крупных организациях большинство руководителей в до-

полнение к управленческим функциям часто выполняют работу, не связанную с координированием работы других сотрудников. Тем не менее именно необходимость, а также развитие средств и методов управления совместной работой больших коллективов создали возможность появления и эффективной работы крупных компаний, включая транснациональные корпорации.

### 2.3. Суть управленческой деятельности и общие факторы в работе руководителей

Приступая к рассмотрению сути управленческой деятельности и определению общих факторов в работе менеджеров, следует прежде всего определить кого называют менеджером.

Менеджер — это член организации, который объединяет и координирует работу других ее членов для достижения желаемого результата.

Такое определение соответствует современному подходу к управленческой деятельности. Оно может быть отнесено к управлению организацией в целом, управлению конкретным подразделением или отдельным сотрудником в организации, главным в этом определении является ответственность менеджера за координацию деятельности коллектива или отдельного работника при решении конкретных задач для достижения целей организации. При этом следует иметь в виду, что менеджеры могут выполнять в организации и другую работу (иметь и другие обязанности) в дополнение к управленческим функциям.

Так же как и организациям, менеджерам присущи общие характеристики. Однако общие характеристики руководителей всех организаций менее очевидны, чем различия в их работе. В то же время существуют, по крайней мере, несколько специфических характеристик управленческой деятельности, общих для всех руководителей, которые определяют отличительные особенности этой деятельности независимо от вида организации. Такими характеристиками являются: *суть управленческой деятельности; роли руководителя; управленческие функции и уровни управления.*

**Суть управленческой деятельности.** Управленческую деятельность можно представить как процесс координирования и целенаправленной интеграции деятельности других людей для

обеспечения эффективности деятельности организации. Вопросы эффективности и результативности деятельности организации и управления ею рассматриваются в других главах книги. Целью настоящей главы является описание содержания и общих (отличительных) характеристик управленческой деятельности.

Раскрытие содержания управленческой деятельности в целом представляет сложную задачу из-за ее большого разнообразия. Для обеспечения этой задачи можно воспользоваться выполненными исследованиями ряда авторов и специальными классификационными схемами для описания работы менеджеров. Для описания сути управленческой работы полезно также использовать известные подходы к этой деятельности с позиций определения функций и процессов управления, систем и способов управления в различных ситуациях, а также определения необходимых навыков управленческой деятельности. Исследования управленческой деятельности показали [19, 23], что она по своей сути очень сильно отличается от неуправленческой работы. Американский исследователь Минцберг, выполнивший исследования по изучению труда руководителей высшего звена и обобщивший свои более ранние исследования, в качестве отличительной особенности труда руководителей отметил большое разнообразие конкретно выполняемой ими работы, на которую во многих случаях они затрачивали мало времени, а также необходимость и умение принимать решения по фрагментам проблем. Выводы американского ученого подтверждает практика менеджмента.

Суть управленческой деятельности определяют большое разнообразие конкретно выполняемой руководителем работы, ее кратковременность и фрагментарность.

Именно эти качества (разнообразие, кратковременность и фрагментарность) являются отличительной характеристикой управленческой деятельности. Минцберг также выделил роли руководителей, которые определяют их поведение в организации.

**Роли руководителя** являются набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной организации и конкретной должности, которые должен «играть» руководитель в конкретной ситуации. При этом отдельная личность может влиять на характер исполнения конкретной роли, но не на ее содержание. Минцберг выделяет 10 ролей, которые вы-

полняют руководители в различные периоды управления и в разной степени применительно к специфике и масштабам организации, а также занимаемой ими должности. Эти роли объединены в три группы: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Все роли руководителя взаимосвязаны и взаимодействуют для создания единого представления о его поведении в организации.

*Межличностные роли, называемые также ролевыми установками* [23], определяют поведение менеджера как главы (главного руководителя) и связующего звена при выполнении работы с людьми в организации и вне ее. *Информационные роли (ролевые установки)* всех менеджеров включают функции принимающего и распределяющего информацию (приемника и распределителя), связанные с получением, сбором и распространением информации, а также представителя при представлении своей организации во внешней среде. *Роли (ролевые установки), связанные с принятием решений*, определяют поведение менеджеров как предпринимателей, устраняющих нарушения в работе организации, распределителя ресурсов в организации для достижения ее целей и ведущего переговоры для получения выгоды и устранения препятствий в достижении успеха организации. Примерное содержание ролей, выделенных Минцбергом, приведено в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Роли руководителя (по определению Минцберга)

Роль	Описание	Характер деятельности
1	2	3
<i>Межличностные роли</i>		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Представительские функции, действия, обусловленные положением руководителя, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию деятельности подчиненных, за набор персонала, подготовку и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников, которые представляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне (вне организации), другая работа с внешними организациями и лицами

1	2	3
<i>Информационные роли</i>		
Приемник информации	Разыскивает и получает разную информацию специального характера, которую (понимая организацию и внешние условия) успешно использует в интересах дела; выступает как центр внешней и внутренней информации	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных с получением необходимой информации (периодика, специальные издания, командировки)
Распределитель информации	Передаёт полученную извне или внутри (от подчиненных) информацию членам организации, в том числе чисто по факту получения или после интерпретации	Рассылка почты по организациям. Вербальные контакты для передачи информации подчиненным (беседы, обзоры)
Представитель	Передаёт информацию для осуществления внешних контактов организации (относительно планов, политики действий и результатов работы), действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях. Обращение через почту. Устные выступления, передача информации во внешние организации и другим лицам
<i>Роли, связанные с принятием решений</i>		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри организации и за ее пределами (проекты по совершенствованию, контролирует разработку определенных проектов)	Участие в заседаниях и обсуждениях стратегии, обзоры ситуации, инициирование разработок проектов совершенствования организации
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью устранения неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, в том числе проблем и кризисов
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, действия, связанные с выполнением бюджетов. Планирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров



**Уровни управления.** Хотя все руководители играют определенные роли, это не значит, что большое число руководителей в крупной организации заняты выполнением одной и той же работы. Крупные организации имеют такой объем управленческой работы, что она должна быть разделена между менеджерами с учетом занимаемого ими положения в организации и выполняемой работы по управлению ее деятельностью, а также с учетом специализации, связанной с конкретной функциональной зоной деятельности менеджеров в организации. Это обеспечивается путем вертикального и горизонтального разделения управленческого труда. Одной из очевидных форм горизонтального разделения управленческого труда является расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений по функциональному признаку конкретной сферы деятельности (например, финансы, производство, маркетинг и т. д.). Как и для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиться успеха в своей деятельности. Это приводит к вертикальному разделению управленческого труда и формированию соответствующей иерархии управления.

Вертикальное разделение труда, развернутое по пирамиде от руководителя, который возглавляет руководителей, до руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала, образует уровни управления.

При этом независимо от конкретного числа уровней управления в организации руководителей всех уровней традиционно делят на три категории, соответствующие трем уровням управления. На рис. 2.1 приведены два способа деления руководителей по уровням управления [19].

По определению социолога Парсонса все руководители в организации могут быть отнесены к следующим уровням управления: технический, управленческий и институциональный. На техническом уровне руководители в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг, в обеспечении успешного функционирования организации. На управленческом уровне руководители в основном обеспечивают управление и координа-

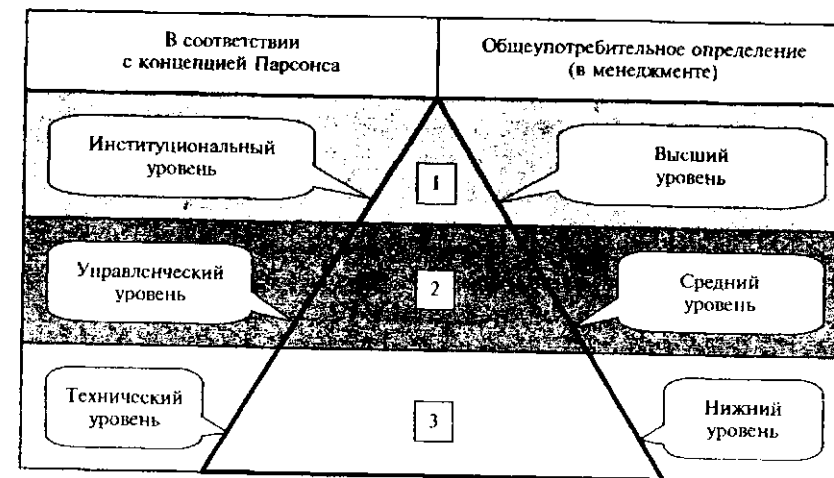


Рис. 2.1. Уровни (пирамида) управления

цию работ внутри организации, согласование различных форм деятельности и усилий подразделений. На институциональном уровне руководители заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями организации с внешней средой, а также с обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Более широкое распространение в практике менеджмента получил другой способ описания трех уровней управления, при котором выделяются: *высший, средний и нижний уровень (звено) управления*. Руководители высшего звена представляют малочисленную группу руководителей, даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Руководители среднего звена обеспечивают координацию и руководят работой младших начальников. Характер работы руководителя среднего звена в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Руководители среднего звена как социальная группа испытывают особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера в производстве. В течение 1980—1990-х годов волна корпоративных слияний для повышения эффективности компаний вызвала также радикальное сокращение руководителей этого звена. Руководители нижнего звена (операционные

управляющие, младшие начальники) составляют организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или другими работниками (не управляющими). Большую часть руководителей в крупной организации составляют именно младшие начальники.

**Функции управления.** Совокупность определенных управленческих действий, направленных на решение конкретных производственных и социальных задач для достижения организацией желаемого результата (целей), имеющих место на всех уровнях управления, определяется функциями управления. Конкретные функции управления организацией и их содержание рассматриваются в гл. 6. В настоящем параграфе отметим, что *работа управленческого персонала непосредственно связана с выполнением конкретных функций управления для достижения организацией своих целей.* При этом для рассмотрения сути управленческой деятельности, выполняемой менеджерами, ограничимся универсальными функциями управления, включая: планирование, организацию, мотивацию (называемую рядом авторов функцией руководства [14, 23]) и контроль. Деление менеджеров по функциям управления определяет их профессиональную специализацию при выполнении определенной управленческой деятельности и обеспечении функциональной специализации, связанной с техническими и иными профессиональными знаниями и навыками. В этой связи следует отметить, что менеджеры должны иметь различные навыки, необходимые им для эффективного выполнения возложенных на них функций управления организацией.

**Навыки управления.** В практике менеджмента выделяют три основных типа навыков (в дополнение к рассмотренным ранее ролевым установкам руководителей): *технические, межличностные и концептуальные.* Техническими называют навыки, включающие знания и мастерство менеджера в конкретной специализированной сфере деятельности. Навыки межличностного общения (называемые также «человеческими» знаниями) отражают способность менеджера контактировать с другими людьми как индивидуально, так и в составе группы. Под концептуальными навыками понимают способность менеджера думать и осмысливать абстрактные ситуации, видеть организацию как единое целое и одновременно видеть взаимосвязь между ее отдельными подразделениями, а также определять место организации в среде, в которой она функционирует. Ис-

следования деятельности менеджеров различного уровня управления, выполненные Р. Кацем [14], показали, что относительная значимость этих навыков не одинакова для различных уровней управления. При этом навыки межличностного общения одинаково важны для менеджеров всех уровней управления. Менеджеры нижнего (технического) уровня и многие менеджеры среднего (управленческого) уровня в большей мере связаны с техническими аспектами деятельности организации и соответственно для них наряду с навыками межличностного общения наиболее важными являются технические навыки. Концептуальные навыки обязательны для управленческого персонала любого уровня, но их важность возрастает по мере продвижения менеджеров к высшим должностям управления организацией. Современные исследования расширили выводы Р. Каца в части видов (типов) навыков. Наиболее важными навыками, необходимыми менеджерам для эффективного управления организацией, принято считать умение формулировать цели и решать проблемы деятельности организации, управление временем, навыки межличностного общения, работа в коллективе и управление конфликтами.

#### 2.4. Успешное управление организацией

В практике менеджмента успешным считается управление, при котором обеспечивается достижение целей организации.

Однако понятие успеха организации требует конкретизации и пояснения. Во-первых, всякий успех может быть оценен через определенные результаты деятельности организации (ее показатели, характеристики или состояния), которые отражают сущность этого успеха, в том числе по отношению к другим организациям. Решением такой проблемы может быть определение общих составляющих успеха организации в рассматриваемых условиях ее функционирования. Во-вторых, приведенное выше определение успешного управления (как достижение целей организации) необходимо дополнить основными подходами к решению главных проблем управления организацией, функционирующей в условиях изменений внешней среды, характерных для рыночной экономики.

### Основные составляющие успеха организации

В рыночной экономике успех деятельности организации определяют: выживание, результативность и эффективность деятельности, производительность и практическая реализация принимаемых решений.

**Выживание** характеризует возможность организации осуществлять свою производственно-сбытовую деятельность как можно дольше в условиях изменения внешней среды. Это особенно актуально и является первейшей задачей большинства отечественных предприятий при трансформации экономики. Чтобы обеспечивать хозяйственную деятельность и оставаться дееспособными в течение длительного времени большинству организаций приходится периодически менять свои цели, выбирая их в соответствии с изменяющимися потребностями и конъюнктурой рынка, а также с учетом изменения других факторов внешней среды. Практически все организации, созданные для бизнеса, периодически разрабатывают новые виды продукции или услуг, постоянно ведут конкурентную борьбу за занятие или сохранение позиции на рынке, обеспечивающей им определенные блага для своего развития.

**Результативность и эффективность** определяют условия, при которых организация сможет осуществлять свою деятельность на рынке в длительном периоде. В силу этого, чтобы иметь успех в течение длительного времени (чтобы выжить и достичь своих целей), деятельность организации должна быть результативной и эффективной. По мнению известного исследователя проблем управления Питера Друкера [21] результативность является следствием того, что организацией «делаются правильные вещи» (doing the right things). В этом случае эффективность является следствием того, что организацией «правильно создаются эти самые вещи» (doing things right). Это требует, чтобы организации постоянно производили товары (услуги), пользующиеся спросом покупателей, отдающих им предпочтение по сравнению с товарами (услугами) других производителей. При этом эффективность деятельности организации определяется издержками ресурсов и трудовыми затратами на удовлетворение конкретного спроса в соответствующих товарах и услугах. Чем меньше будут затраты на производство определенных товаров или услуг, тем эффективнее деятель-

ность организации и тем больший успех (выгоду от выполненной работы) она будет иметь.

**Производительность.** Приведенное общее представление об эффективности и результативности весьма абстрактно и не позволяет проводить сравнительную оценку организаций, а также определять конкретные негативные тенденции в работе каждой из них, хотя такое решение желательно получить менеджеру как можно раньше. Поиск количественной оценки эффективности деятельности организаций привел к показателю относительной эффективности, в качестве которого в менеджменте используется производительность.

Производительность характеризует соотношение количества единиц чего-либо (например, продукции или услуг), полученных организацией на выходе, к количеству единиц на входе (израсходованных ресурсов организации) [19, 23].

Чем более эффективна деятельность организации, тем выше ее производительность. Ключевой составляющей производительности является качество производимой продукции или услуг. Производительность на всех уровнях организации является важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Большой объем продаж дает более производительной организации больше возможностей для закупки ресурсов с целью расширения производства и последующего увеличения дохода (по сравнению с другим производителем, имеющим меньшую производительность). Вопросы оценки производительности как относительного показателя эффективности деятельности организации и управления ею рассматриваются в рамках курса менеджмента.

**Практическая реализация** непосредственно характеризует эффективность управления организацией. Целью управления является наиболее эффективное выполнение реальной работы реальными людьми. При этом само управление непосредственно реализуется как конкретное управленческое решение (совокупность решений). В свою очередь, успешным управленческим решением является такое решение, которое реализуется, т. е. превращается в результативное действие по достижению целей организации.

### Подходы к управлению, направленному на успех

Для обеспечения успеха деятельности организации управление должно строиться на определенных принципах, обеспечивающих достижение ее целей в условиях изменений внешней среды. Эти принципы определяют соответствующие подходы к управлению, направленному на успех. К числу общих подходов к управлению относят: обобщение, ситуационный подход, интегральный подход и системный комплексный подход.

**Обобщение** направлено на решение двух общих проблем управления организацией. *Первая проблема* – это сложность организации как объекта управления. Установление общих, присущих всем организациям характеристик в процессе их обобщения, помогает сократить трудности чрезвычайно сложной задачи управления различными видами деятельности конкретной организации, сведя ее представление до масштабов, при которых организация может восприниматься как единый объект управления. Обобщение позволяет увидеть работу руководителя в целом и учитывать взаимодействие компонентов этой работы. Принимая во внимание, что многие элементы и факторы успешной деятельности являются общими для различных организаций, можно разработать модели, учитывающие взаимосвязи факторов, влияющих на успех деятельности организации. При достаточном обобщении объекта управления возможно также определить (выделить) общие процессы и технологии успешного управления, применимые для всех организаций. *Вторая проблема* связана с зависимостью результатов деятельности организации от внешней среды. Обобщение результатов анализа деятельности организации, оценки ее сильных и слабых сторон, а также факторов внешней среды позволяет выявить тенденции и закономерности их изменения. Выявленные тенденции, в свою очередь, позволяют сформулировать долговременные цели и совокупность управленческих действий (правил) при управлении организацией, при реализации которых она может добиться успеха.

**Ситуационный подход** отражает общую тенденцию развития современного менеджмента. Обобщенная концепция поведения организации и оценка тенденций поведения внешней среды слишком неточны, чтобы применяться безоговорочно в практике, в силу большой динамичности факторов внешней среды и внутренних переменных организации.

При реализации управленческих функций в конкретной организации и в конкретных условиях необходимо принимать во внимание специфические отличия и особенности этой организации по отношению к общим тенденциям и обобщенным характеристикам и моделям.

Эти отличия, которые принято называть ситуационными переменными, разделяются на две основные категории: внутренние переменные организации и внешние факторы (факторы внешней среды). *Внутренние переменные* характеризуют конкретную организацию. К ним относят: цели и задачи организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда, определяющие ее структуру, технологии и людей. Внутренние переменные отражают результаты управленческих решений относительно того, что делать, кому и как это делать в организации. Эти решения определяют результативность и эффективность конкретной организации по сравнению с другими. *Внешние факторы*, влияющие на успех организации (конкуренты, источники ресурсов и технологий, социальные факторы, покупатели, государственное регулирование и другие факторы прямого и косвенного воздействия), являются факторами среды, находящейся вне организации. Однако они оказывают значительное влияние на достижение успеха организацией. Чтобы организация реагировала на эти факторы своевременно и правильно, а именно в этом заключается задача управления, направленного на успех, руководитель должен в полной мере понимать это влияние, выделить важнейшие из факторов, и все это учесть в принимаемых управленческих решениях, не забывая при этом и о последствиях самих решений. Ситуационный подход к управлению является обязательным условием достижения успеха. Более подробно содержание ситуационного подхода в менеджменте рассматривается в гл. 4.

**Интегрированный подход** отражает необходимость оценки влияния ситуационных переменных на достижение желаемого успеха в определенной перспективе. Простого определения переменных, которые в наибольшей мере воздействуют на успех организации, как правило, недостаточно, чтобы определить, какое из возможных решений будет лучшим для достижения целей. Трудность заключается в том, что все многочисленные ситуационные переменные и функции управления организацией взаимосвязаны. Компоненты ситуации и управления в ор-

ганизации настолько связаны между собой, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга.

В процессе управления руководители осуществляют соответствующий выбор внутренних переменных организации с учетом воздействия внешних факторов. Необходима интегрированная оценка внутренних и внешних переменных на основе результатов обобщения и принимаемых решений, которые должны иметь направленность на длительный успех организации. Менеджер учитывает факторы внешнего окружения и целенаправленно изменяет внутренние переменные организации при принятии конкретных управленческих решений, ведущих к достижению организацией желаемого результата.

*Системный комплексный подход* является базовым при рассмотрении сложных процессов взаимодействия предприятия и его среды в процессе принятия управленческих решений. Одним из важных следствий тесного взаимодействия внутренних переменных и факторов внешней среды является то, что руководитель никогда не может однозначно оценить правильность применяемого метода и способа формирования управленческого решения, как и правильность самого решения. Большинство управленческих решений имеют как положительные, так и отрицательные последствия.

Эффективное управление — это сложный процесс балансирования и компромисса, предполагающий намеренные уступки, когда это необходимо для блага предприятия. Чтобы постичь суть возможных последствий, руководителю необходимо видеть всю ситуацию как единое целое, включая предприятие, факторы внешней среды и ожидаемые последствия принимаемого управленческого решения.

## Выводы

1. Организацией называют группу людей (не менее двух человек), которые согласились работать вместе для достижения общей цели (целей), и их деятельность в группе сознательно координируется. Это определение характеризует формальную организацию. Формальную организацию можно определить также как группу людей, осуществляющую совместную деятельность в рамках преднамеренно созданной структуры для достижения желаемого результата (целей). В рамках формальной организации существуют неформальные организации, ко-

торые отражают межличностные отношения в ней. Различают также сложные и простые организации. Сложные организации имеют определенную совокупность целей, простые — одну цель.

2. Несмотря на свое большое разнообразие организации имеют общие характеристики. Такими характеристиками являются: ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления.

3. Членов организации (группы), которые организуют и координируют работу других ее членов, называют менеджерами (руководителями). Все руководители имеют общие характеристики, определяющие отличительные особенности управленческой деятельности, связанные с профессией менеджера. Выделяют следующие общие факторы в их работе (называемые общими характеристиками): суть управленческой деятельности, роли руководителя (ролевые установки), управленческие функции и уровни управления, а также необходимые навыки управленческой деятельности.

4. Суть управленческой деятельности определяется большим разнообразием конкретно выполняемой руководителем работы, ее кратковременностью и фрагментарностью, которые являются ее главными отличительными характеристиками. Для успешного осуществления этой деятельности каждый руководитель должен обладать определенным набором повседневных правил, соответствующих конкретной организации и конкретной должности, занимаемой им. Такой набор правил определяется как роли или ролевые установки, которые исполняет руководитель в различные периоды и в различных ситуациях при управлении конкретной организацией.

5. Крупные организации имеют большой объем управленческой работы, которая разделена между менеджерами с учетом соответствующего уровня управления организацией и выполняемых ими функций. Это обеспечивается путем вертикального и горизонтального разделения управленческого труда. Руководителей всех уровней управления в организации (независимо от числа таких уровней) традиционно подразделяют на три категории, соответствующие трем уровням: высшего, среднего и нижнего уровня (звена) управления. Деление менеджеров по функциям управления определяет их профессиональную специализацию по выполнению определенной функции управления или обеспечению конкретной функциональной

специализации, связанной с их техническими и иными профессиональными знаниями и навыками.

6. Основными составляющими успеха организации в рыночной экономике являются: выживание, результативность и эффективность производственно-сбытовой деятельности организации, производительность как относительный показатель эффективности и практическая реализация принимаемых решений.

7. Общими подходами к управлению, направленному на успех, служат: обобщение, ситуационный подход, интегральный подход, системный подход и комплексное видение организации, факторов внешней среды и последствий принимаемых решений.

### **Контрольные задания**

1. Дайте определение понятия «организация».

2. Поясните понятия формальной и неформальной организации. Приведите основные требования, которым должна удовлетворять формальная организация.

3. Сформулируйте определение формальной организации.

4. Поясните отличия простых и сложных организаций. Приведите примеры.

5. Опишите общие характеристики организаций.

6. Перечислите основные виды ресурсов, используемых организацией.

7. Опишите взаимосвязь организации с внешней средой.

8. Поясните разделение труда в организации. Опишите сущность управления организацией.

9. Перечислите общие характеристики управленческой деятельности, присущие менеджерам. Поясните, кого называют менеджером.

10. Опишите суть управленческой деятельности.

11. Перечислите роли руководителя. Объясните содержание межличностных и информационных ролей, а также ролей принятия решений.

12. Приведите формы разделения труда руководителей по уровням и функциям управления.

13. Перечислите основные виды знаний менеджеров и покажите их значимость на различных уровнях управления организацией.

14. Дайте определение успешного управления. Опишите основные составляющие успеха организации. Поясните сущность выживания организации.

15. Объясните значение понятий «результативность» и «эффективность» деятельности организации.

16. Дайте пояснения производительности как показателя эффективности производственной деятельности организации.

17. Сформулируйте основные подходы к управлению организацией, направленному на успех.

### 3. ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

- 3.1. Цели, структура и задачи организации.
- 3.2. Технология: определение, этапы развития и классификация.
- 3.3. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешную деятельность людей.
- 3.4. Взаимосвязанность внутренних переменных.
- 3.5. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию.
- 3.6. Определение и основные характеристики внешней среды.
- 3.7. Среда прямого воздействия.
- 3.8. Среда косвенного воздействия.

#### 3.1. Цели, структура и задачи организации

Результаты деятельности конкретной организации во многом определяются ее внутренними факторами (состоянием, возможностями и поведением). Эти факторы определяют направленность усилий и скоординированную деятельность людей (менеджеров и персонала в целом) для достижения общего желаемого результата. Внутренние факторы определяются самой организацией и могут быть изменены менеджером. Поэтому их называют внутренними переменными. К внутренним переменным относят: *цели, задачи, структуры, технологии и людей (их возможности и поведение)*.

##### Цели организации и подразделений

Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет определенной группе людей выполнить то, что они не смогли бы достичь, работая индивидуально.

Целями называют конкретные конечные состояния организации или желаемый результат ее деятельности, которого стремится добиться группа людей (администрация и персонал), работая вместе.

Цели разрабатываются менеджерами высшего звена управления в ходе планирования деятельности организации и доводятся ее членам. Этот процесс является эффективным механизмом определения (формулирования) возможного желаемого результата и координирования работ в организации для его достижения. Цели организации дают возможность ее членам (администрации и персоналу) знать, к чему они должны стремиться в настоящем и будущем. Ранее мы уже отмечали, что сложные организации, как правило, имеют определенное множество целей.

**Разнообразие целей** сложной организации является их общей характеристикой.

При этом подходы к формированию целей коммерческих и некоммерческих организаций имеют свою специфику.

Усилия организаций, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг, удовлетворяющих общественные потребности в рамках специфических ограничений по затратам и получаемой выгоде (прибыли). Результаты этой деятельности находят отражение прежде всего в формулировании конкретных показателей удовлетворения спроса рынка (номенклатура товаров и услуг, объем продаж, доля целевого рынка), а также в показателях эффективности организации, включая уровень желаемой (возможной) рентабельности, прибыльности и производительности при осуществлении хозяйственной деятельности. Некоммерческие организации (государственные учреждения, государственные институты, некоммерческие медицинские учреждения и другие) формулируют цели по предоставлению конкретных услуг в рамках бюджетных или иных финансовых ограничений.

Разнообразие (многообразие) целей коммерческих организаций отражает, во-первых, многопрофильность их бизнеса и, во-вторых, технологическую сложность производственно-сбытовой деятельности, связанной с различными функциональными сферами их деятельности в рамках конкретного бизнеса для

достижения общих целей организации. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но большее внимание они уделяют социальной ответственности за результаты своей деятельности.

**Цели подразделений** в различных организациях, которые осуществляют деятельность в определенной функциональной области (сфере) деятельности, будут иметь большее сходство, чем цели подразделений в одной организации. При этом цели подразделений формулируются так, чтобы обеспечить их конкретный вклад в общие цели организации (включая цели, связанные с экономическими ограничениями), и не должны вступать в противоречие между собой.

### Структура организации

*Под структурой понимают совокупность подразделений (отдельных сотрудников) и их взаимосвязи при достижении целей организации.* Подразделения создаются в организации, как правило, для выполнения работ в конкретных функциональных областях, которые осуществляет конкретное подразделение для достижения целей организации в целом. Работа в конкретной функциональной зоне имеет определенную специфику ее организации и проведения, а также требует конкретных специальных знаний (например, маркетинг, производство, планирование финансов, обучение кадров и т. п.).

В этом случае структура организации может быть представлена как совокупность и логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей ее деятельности, определяемых в форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Подробно вопросы структуры рассматриваются в гл. 7 настоящего пособия. При рассмотрении внутренних переменных организации ограничимся двумя концепциями, имеющими отношение к определению (и изменению) структуры: специализированное разделение труда и сфера контроля.

**Специализированное разделение труда** отражает закрепление работы за теми специалистами, которые способны выполнить эту работу лучше других с позиций организации как единого целого. Специализированное разделение труда уходит своими корнями

в далекое прошлое. Например, европейские средневековые гильдии специализацию закрепляли пожизненно. Однако конкретная производственная специализация появилась во второй половине 18-го в. после промышленной революции в Англии.

Не вдаваясь в подробности истории развития специализации, отметим, что во всех организациях (за исключением самых малых) имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным видам выполняемой работы, требующей определенной квалификации и умения. Если организация достаточно велика по размеру, то специалистов группируют вместе в пределах функциональных областей. Определение таких групп формирует основу структуры организации и в значительной степени определяет ее успешную деятельность. Не менее важно разделение труда в управлении связанное с его объемом (вертикальное разделение труда).

**Объем управления** непосредственно влияет и во многом определяет разделение управленческого труда (по вертикали и горизонтали). Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации формирует иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность конкретному руководителю определенного числа сотрудников на каждом уровне управления, непосредственно определяющего объем управления и координации работ подчиненных. *Число сотрудников, подчиненных одному руководителю, называют сферой контроля.* Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то говорят о широкой сфере контроля, которая приводит к формированию плоской структуры управления. Если сфера контроля узкая, то можно говорить о многоуровневой структуре. Не существует идеальной сферы контроля, так как многие переменные самой организации и во внешней среде могут влиять на ее величину. Сфера контроля применяется для количественного измерения объема управления в конкретной организации и служит специфическим нормативом загрузки менеджера.

**Необходимость координации.** Как отмечалось выше, необходимость координации становится поистине насущной проблемой, когда работа четко делится по горизонтали и вертикали, что часто имеет место в современных организациях. Если руководство организации не сформулирует формальных механизмов координации, люди не смогут эффективно выполнять работу вместе.



Формулирование и доведение целей организации в целом и каждого ее подразделения до конкретных исполнителей представляют собой лишь один из многих механизмов координирования усилий и работ по их достижению. Каждая функция управления играет определенную роль в координации труда при его специализированном разделении. Поэтому руководители всегда должны представлять свои обязательства по координации, определяемые должностным положением и соответствующим уровнем управления, а также принимать конкретные решения и действия по ее обеспечению.

### **Задачи организации и их характеристики**

Одним из основных направлений конкретного разделения работ в организации является формулирование задач.

Задача определяет предписанную работу (часть работы или совокупность работ), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Задачи предписываются не работнику персонально, а его должности (или подразделению). Каждая должность организации включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад сотрудника, занимающего эту должность, в достижение целей организации.

**Характеристики задач** предполагают их разделение по выполняемой работе. Традиционно такое деление предусматривает три категории: работа с людьми, работа с предметами (машины, сырье, инструменты), работа с информацией. Кроме того, в качестве общих характеристик задач могут использоваться: частота повторения конкретной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

Задачи взаимосвязаны со специализацией работ. При этом изменения в характере и содержании задач тесно увязаны с эволюцией специализации и ее дифференциацией, на что указывал еще Адам Смит в примере с изготовлением булавки. Специализация задач быстро нашла свое применение во многих простых операциях. В наше время развитие технологии, возможности механизации сделали специализацию существенно более углубленной и сложной. Развитие научно-технического прогресса способствует дальнейшему углублению специа-

лизации не только работы, но и целых технологических направлений.

Примером такой специализации является производство часов, персональных компьютеров, телевизоров, автомобилей и т. п.

### **3.2. Технология: определение, этапы развития и классификация**

Технологию можно рассматривать как средство преобразования определенных ресурсов (сырье, материалы, информация, трудовые ресурсы) в желаемые продукты и услуги. Люис Дейвис предложил более подробную формулировку, отражающую современное представление о технологии [19].

Технология представляет сочетание (совокупность) квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи организации и технология тесно связаны между собой. В том числе выполнение конкретной задачи включает использование конкретной технологии.

*В более узком понимании технологию можно представить как процесс, с помощью которого исходные материальные ресурсы преобразуются в желаемый продукт.* В этом случае технологию правомерно определить как конкретный способ, который позволяет осуществить такое преобразование.

Значение технологии как способа получения желаемого продукта (услуги) и ее влияние на управление организацией в значительной степени определяются тремя крупными переломами в развитии самой технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных линий (конвейерной организации производства).

**Промышленная революция** практически инициировала создание и внедрение технологии в промышленное производство, определив ее как необходимое средство и условие использования наемного рабочего в процессе производства.

**Стандартизация и механизация** положила начало развития средств повышения производительности труда за счет его диф-

ференциации, специализации и использования специальных средств труда. Первое применение стандартизации, связанное с использованием стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве, осуществил Эли Уитни. Он высказал идеи стандартизации при выполнении контракта для армии на поставку мушкетов, которые до этого изготавливались по индивидуальным образцам. Это предложение значительно сократило стоимость производства и ремонтных работ, а также способствовало повышению производительности труда.

Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации и производительности труда, открыв широкие возможности для использования неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этой концепции основано современное массовое производство товаров и услуг. Внедрение стандартизации в производство сделало возможным использование машин и механизмов вместо людей в производственном процессе. В настоящее время стандартизация и механизация широко распространены в сферах производства и услуг.

**Конвейерные сборочные линии** внедрил Г. Форд в 1913 г., когда стандартизация и механизация были уже широко известны. Это нововведение предусматривало передвижение собираемого автомобиля (изготавливаемого изделия) с помощью конвейера при неподвижных рабочих местах с соответствующим оборудованием, на которых размещались рабочие. До внедрения конвейера рабочий следовал за изготавливаемой машиной по всему технологическому процессу, меняя при необходимости рабочее место по мере установки соответствующих компонентов на машину. Внедрение конвейерной технологии привело к огромной экономии затрат и повышению производительности труда, что, в свою очередь, привело к резкому снижению стоимости автомобиля. До внедрения конвейера Форд продавал автомобиль оптовикам за 2100 долларов, его же модель «ТИ» в 1918 г. продавалась за 290 долларов в розницу [19]. Сегодня конвейерные сборочные линии применяются почти повсеместно при производстве самой сложной продукции. Стандартизация, механизация и сборочные конвейеры имели глубочайшее воздействие не только на характер служебных обязанностей и задач, содержание работы, но и в целом на управление.

Существуют различные классификации технологий применительно к их использованию в производстве. В качестве при-

меров рассмотрим две из них: классификации по Вудворд и по Томпсону, которые отражают взаимоотношения между содержанием производственных задач и технологией.

**Классификация по Вудворд** пользуется наибольшей известностью из всех существующих систем классификаций типов технологии (способов производства). Джоан Вудворд — британская исследовательница управления. На основе изучения технологии производственных компаний она предложила следующую классификацию:

1. *Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство.* Предполагает изготовление одновременно одного или нескольких единиц изделий. Технология может применяться, когда изготовление ведется по спецификациям заказчика или изготавливаемое изделие является опытным образцом.

2. *Массовое или крупносерийное производство.* Предусматривает изготовление изделий большими партиями, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. *Непрерывное производство.* Основано на использовании автоматизированного оборудования, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших количествах.

Примерами непрерывного производства являются добыча нефти, металлургическое производство, выработка электроэнергии гидроэлектростанцией и др.

**Классификация по Томпсону** также относится к классификации технологий по типу производства. Джеймс Томпсон (социолог и теоретик организации труда) предложил систему классификации технологий, отличную от предыдущей, но не противоречащую ей.

1. *Многозвенные технологии.* Характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологии. Примером может служить сборка автомобилей, при которой каждая операция по сборке должна выполняться в определенной последовательности (например, нельзя установить двигатель, пока не собрана рама и т. д.).

2. *Посреднические технологии.* Характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые намерены стать взаимозависимыми. Примером применения посреднических технологий могут быть: коммерческие банки — когда соответствующие технологии связывают вкладчиков и тех, кто берет займы в банке; телефонные компании, которые выступают посредниками между людьми, которые хотят позвонить или хотят, чтобы им позвонили.

3. *Интенсивные технологии.* Характеризуются применением специальных приемов, навыков или услуг, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступившем в производство.

Различия в терминологии объясняются в основном специализацией авторов: Вудворд занималась технологиями промышленных предприятий, Томпсона интересовала более широкая группа предприятий, охватывающая все виды организаций. Поэтому промышленные технологии лучше описаны Вудворд, а технологии других видов деятельности — Томпсоном. Сопоставление отдельных видов технологий в рассматриваемых примерах классификации (по Вудворд и Томпсону) приведено в табл. 3.1.

**Таблица 3.1. Сопоставление отдельных видов технологий**

Виды технологий по Вудворд	Виды технологий по Томпсону
Технологии индивидуального производства	Интенсивные технологии
Технологии индивидуального производства, технологии массового производства	Посреднические технологии
Технологии массового производства, технологии непрерывного производства (частично)	Многозвенные технологии

Анализируя приведенные выше сведения о различных технологиях, нельзя считать лучшим ни один из типов названных технологий. Каждый из них в указанных классификациях имеет свои достоинства применительно к конкретным условиям деятельности организации. Кроме того, следует учитывать, что эти классификации не в полной мере отражают многообразие и специфику технологий современного производства и приводятся в качестве примера при рассмотрении внутренних переменных организации.

### 3.3. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешную деятельность людей

Необходимо помнить, что организация, руководители и подчиненные — не что иное, как группы людей. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются важнейшим ресурсом и внутренней переменной организации. Поэтому люди являются центральным фактором любой модели управления.

Существует три основных аспекта человеческой переменной при рассмотрении управления: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя (функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп).

#### *Поведение отдельных людей*

При рассмотрении вопросов управления сотрудниками в организации следует иметь в виду, что поведение человека в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

В мире нет двух людей, имеющих одинаковое сочетание характеров. Поэтому число потенциальных конкретных характеристик различных людей практически бесконечно, и вероятность того, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически равна нулю. Тем не менее при рассмотрении вопросов успешной деятельности сотрудников в организации необходимо учитывать прежде всего общие факторы, влияющие на их индивидуальное поведение и деятельность в организации. В основу такого рассмотрения можно положить факторы, приведенные на рис. 3.1.

*Способности* наиболее наглядно отличают различных сотрудников (и людей вообще). К индивидуальным способностям обычно относят: интеллектуальные способности и некоторые физические данные. При этом следует учитывать, что способности при назначении человека на ту или иную должность (на конкретную работу), как правило, приобретаются с опытом в процессе обучения. Отбор человека на определен-

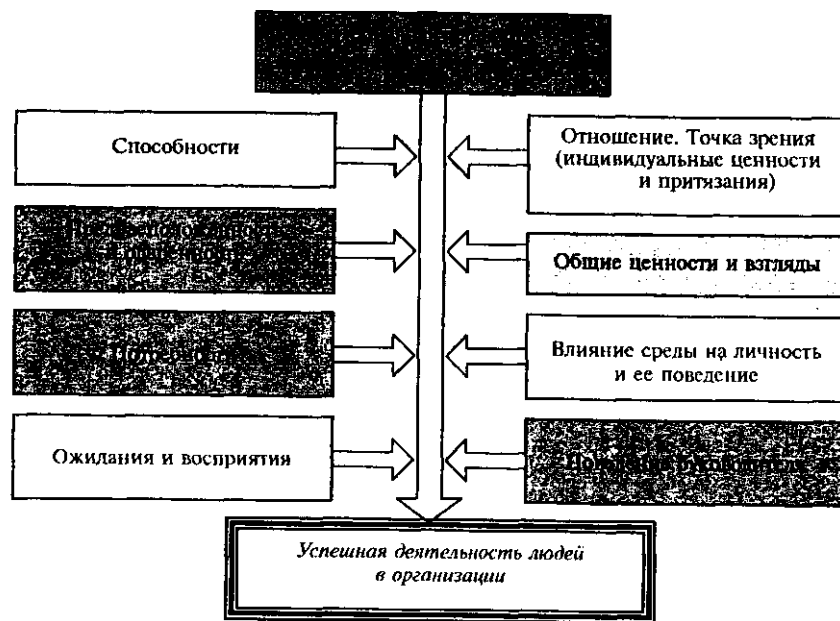


Рис. 3.1. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешную деятельность людей

ную работу по его способностям стал общепризнанным средством использования (увеличения) выгоды от специализации. На практике на поведение человека влияют и другие факторы, которые вынуждают его вести себя не так, как можно было бы предположить, базируясь на его способностях. Это одна из причин, по которым многие организации предпочитают расширять способности конкретного сотрудника к выполнению той или иной задачи путем обучения, если другие характеристики подходят для его новой работы. Способности можно отнести к характеристикам, которые легче всего поддаются изменению.

*Предрасположенность и одаренность* тесно связаны со способностью. Предрасположенность определяет имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы (сферы деятельности). Одаренность является врожденным свойством человека проявлять способности в различных сферах его будущей деятельности.

Влияние одаренности чаще видно в музыке и спорте. Однако проявление одаренности может быть в любой сфере деятельности человека. В том числе предрасположенность к управлению и одаренность очень важны при определении профессии менеджера.

Результат сочетания врожденных качеств и способности (приобретенного опыта) может проявиться талантом в определенной области.

*Потребности* является внутренним состоянием психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. К базисным потребностям относят в основном потребности физиологические (потребности в пище, питье, тепле), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или определенной группе людей. В том числе многие люди имеют потребность во власти и влиянии, но это не проявляется, пока не бывают удовлетворены их базисные потребности. Если потребности не удовлетворены, человек будет бессознательно стремиться к их удовлетворению.

В качестве примеров такого поведения можно привести: необходимость общественного признания и одобрения поведения секретаря или менеджера, который выдает конфиденциальную информацию кому-либо, чтобы привлечь к себе внимание и повысить свою значимость.

С позиций менеджмента организация должна стремиться создать условия, в которых удовлетворение потребностей сотрудников вело бы к достижению целей организации.

*Ожидания* люди формируют относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно они решают, насколько вероятно или невероятно свершение чего-либо значительного для них при определенном поведении в конкретных ситуациях. Эти ожидания оказывают большое влияние на их сегодняшнее поведение. Если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они, наиболее вероятно, не будут работать эффективно.

Примером может быть поведение продавца в случаях, когда он ожидает или не ожидает поощрения в зависимости от количества обслуженных покупателей.

*Восприятие* (для практических целей) можно определить как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от различных ощущений. Люди реагируют не на то, что действительно происходит, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Восприятие отражает воспринимаемую «реальность» определенного события каждым индивидуумом.

Если руководство хочет, чтобы сотрудники стремились к достижению цели организации, то оно должно внушить им, что желаемое для организации поведение приведет к удовлетворению индивидуальных потребностей каждого из них.

*Отношение (точка зрения)* является конкретным убеждением или чувством индивида (определенного человека) в отношении тех или иных аспектов окружающей среды. Психолог Дэрил Бем определяет отношение как: «то, что нравится, и то, что не нравится, как нашу неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей среды». Отношения могут формировать также необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влиять на поведение человека. Примерами необъективного восприятия могут служить расовые или иные предрассудки.

*Ценности* отражают общие убеждения, веру людей по поводу того, что хорошо, что является благом, а что не заслуживает внимания в жизни. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-либо благом. Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения.

Организации и их руководители, как правило, признают ценности, признаваемые в обществе. Кроме того, организация стремится иметь собственные ценности (мораль, обычаи и табу, другие факторы, воспринимаемые как групповые ценности).

*Влияние среды на личность и ее поведение* связано с тем, что оно приводит к индивидуальному характеру приспособления данного лица к окружающей среде. Это приспособление проявляется через характеристики этого человека и его поведение, которые группируются таким образом, чтобы соответствовать внешней среде. При этом, несмотря на возможности конкретного человека вести себя индивидуально в различных ситуациях исходя из его личности, принято говорить о нормах поведения, которые определяются устойчивым набором определенных характеристик, внутренне согласованных относительно этой личности с учетом конкретной внешней среды.

Сегодня многие психологи считают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Исследования показывают, что личностные характеристики и внешнее окружение определяют поведение личности, но ситуация имеет все же большее влияние на это поведение, чем свойства самой личности. Эти выводы имеют важное значение для менеджмента, так как они указывают на необходимость создания окружающей обстановки на работе, которая бы стимулировала (поддерживала) тип поведения сотрудников, желательный для организации. Исследования показывают также, что черты личности являются сильным фактором успеха в работе.

Рабочая среда — это некоторая совокупность всех внутренних переменных, которые могут быть модифицированы и приспособлены к потребностям организации в процессе управления.

*Поведение людей в группах.* Группы могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Члены группы формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием нормы поведения. *Нормой* называют стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в конкретных условиях. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами. Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению целей организации. Различают формальные и неформальные группы. Формальные (организованные) группы формируются для выполнения конкретных задач (инспекционные группы, группы для изучения проблем, группы для подготовки и принятия решений и др.). На поведение людей в группе воздействуют внешние условия, личные ресурсы членов группы и ее структура, групповые процессы и задачи, решаемые группой. В целом поведение людей в группе оказывает влияние на производительность и степень удовлетворенности работой членов группы. Решающее значение для производительности группы приобретает эффективное общение ее членов и контролируемый уровень конфликтности.

*Характер поведения руководителя в роли лидера* является средством, с помощью которого руководитель влияет на пове-

дение людей, заставляя их вести себя определенным образом. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть эффективным лидером.

Важным аспектом лидерства, непосредственно влияющим на поведение сотрудников, является стиль руководства. Он отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных. Уровень, до которого избраный руководителем стиль руководства является эффективным, в значительной степени определяет насколько хорошо может менеджер направить усилия сотрудников на достижение целей организации, решить конфликтную ситуацию, создать коллектив для работы и достижения целей организации.

Более подробно вопросы группового поведения, лидерства и стиля руководства рассматриваются в гл. 12.

### 3.4. Взаимосвязанность внутренних переменных

Каждая из школ управления внесла свой вклад в понимание различных внутренних переменных, но только развитие систем способствовало созданию концепции организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей.

На рис. 3.2 представлена схема, поясняющая взаимосвязи и взаимоотношения внутренних переменных организации: целей, структуры, задач, технологии и людей. Внутренние пере-

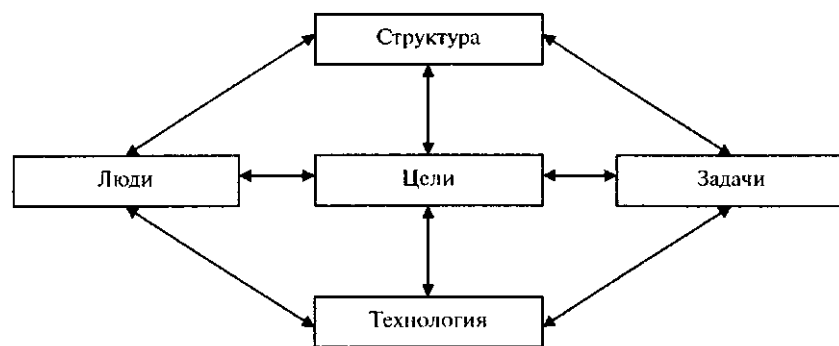


Рис. 3.2. Взаимосвязь внутренних переменных (социотехнические подсистемы) организации

менные принято называть социотехническими подсистемами организации, так как они имеют социальный компонент (людей) и технические компоненты (другие внутренние переменные) предприятия, определяющие успех его деятельности.

### 3.5. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию

Рассмотренные выше внутренние переменные организации были основным объектом изучения различных школ управления до 50-х гг. 20-го в. Каждая школа уделяла внимание прежде всего тем аспектам организации, на которые, по ее мнению, руководство должно было бы обращать большее внимание для успешного функционирования и достижения целей организации.

Школа научного управления акцентировала свое внимание на задачах и технологии управления работой, школа административного управления — на создании структуры и реализации универсальных функций управления, которые должны были бы обеспечить достижение целей организации, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук — естественно на людях, на их взаимоотношениях и поведении в ответ на мотивацию и стимулы.

Вклад каждой школы оценивался с позиций повышения эффективности достижения целей организации за счет направленного изменения внутренних переменных организации. Факторам вне организации практически не уделялось внимания. Однако современным организациям в большей мере приходится приспосабливаться к изменениям именно во внешнем окружении организации и соответствующим образом осуществлять изменения внутренних переменных.

Для иллюстрации этого положения рассмотрим модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию. Основные составляющие модели включают:

- внутренние переменные организации (цели, задачи, структура, технология, люди);
- ресурсы, вводимые в организацию из внешней среды;
- результаты деятельности организации, воспринимаемые средой;
- воздействие на организацию экономики и конкуренции (факторы экономики и конкуренты);

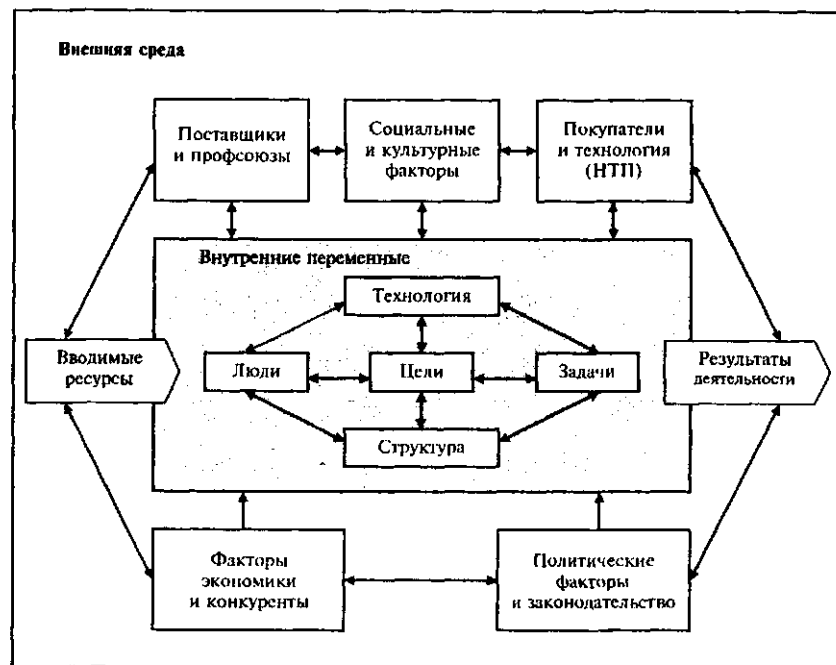


Рис. 3.3. Модель влияния непредвиденных обстоятельств (изменения факторов внешней среды) на организацию

- воздействие законодательного пространства и политической ситуации (политические и законодательные факторы);
- социальные и культурные факторы.

Вариант модели влияния непредвиденных обстоятельств на организацию (на эффективность достижения целей организации) приведен на рис. 3.3.

Представление о необходимости учитывать внешние по отношению к организации факторы (внешние силы воздействия на деятельность организации) появилось в конце 50-х г. 20-го в. в связи с развитием системного подхода к организации, которую стали рассматривать как открытую систему, действующую во внешней среде. Ситуационный подход к управлению организацией позволил расширить теорию организационных систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации вариант поведения (взаимодействия) организации с внешним миром определяется конкретными внутренними и внешними факторами, соот-

ветствующим образом влияющими на него. Системный и ситуационный подходы стали своего рода реакцией на изменения внешних факторов, которые в возрастающей степени стали оказывать влияние на успешность деятельности организации.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обращать более пристальное внимание на внешнюю среду, чем когда-либо. Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для руководителей. Им приходится учитывать среду в силу того, что организация, как открытая система, зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов (сырья, энергии, кадров), а также от потребителей и других условий ее функционирования. Так как от менеджера зависит выживание организации, то он должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые влияют на его организацию, и предлагать подходящие способы реагирования на эти воздействия.

Содержание системного и ситуационного подхода к управлению предприятием приводится в гл. 4. В настоящей главе рассматриваются основные характеристики внешней среды и ее основные факторы, оказывающие непосредственное и косвенное влияние на организацию.

### 3.6. Определение и основные характеристики внешней среды

Первой проблемой, стоящей перед руководителем при рассмотрении организации как открытой системы, стало определение внешней среды. Окружающая организацию среда имеет множество факторов, учесть которые в полном объеме практически невозможно. Кроме того, не все факторы внешней среды в равной степени оказывают влияние на результаты деятельности организации. Поэтому естественно, что необходимо ограничить понятие внешней среды для организации только теми факторами, которые существенно влияют на ее успех. В этом случае внешнюю среду организации можно определить следующим образом:

Внешняя среда организации определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации.

Влияние внешней среды проявляется через воздействие ее факторов на результаты деятельности организации. Одним из способов определения факторов внешней среды для облегчения их учета является разделение этих факторов на две основные группы: среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия.

**Среда прямого воздействия** включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность организации и испытывают на себе прямое влияние организации. К таким факторам относят: поставщиков, профсоюзы — поставщики трудовых ресурсов, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

**Среда косвенного воздействия** включает факторы, которые могут не оказывать непосредственного (прямого) воздействия на деятельность организации, но сказываются на ее результатах. К этим факторам относят: состояние экономики, научно-технический прогресс, социальные, культурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

### Основные характеристики внешней среды

В менеджменте принято учитывать следующие характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность внешней среды, неопределенность внешней среды.

**Взаимосвязь факторов внешней среды** определяет уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Известно, что изменение одной внутренней переменной может влиять на другие переменные, изменение одного фактора внешней среды может обуславливать изменение других.

В качестве примера взаимосвязи факторов внешней среды можно привести снижение поставок нефти в 70-е г. 20 в., приведшее к росту цен на продукты нефтепереработки. Это, в свою очередь, привело к росту цен почти на все виды продукции, и в конечном счете к мировому кризису экономики рыночно ориентированных стран (в том числе США, Японии, Западной Европы и других стран).

Характеристика взаимосвязи факторов внешней среды особенно важна для мирового рынка. Руководители организаций не могут больше рассматривать внешние факторы изолированно.

Изменения внешней среды в конце 20-го — начале 21-го вв. характеризуются большой динамичностью и сильной взаимосвязью ее факторов. Выживание организации в современном мире все более зависит от уровня знаний о состоянии всей внешней среды.

**Сложность внешней среды** определяется числом факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого учитываемого фактора.

**Подвижность среды** характеризует скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследования показывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. В условиях, когда эта тенденция является общей, имеются организации, вокруг которых среда особенно подвижна (например, фармацевтическая, химическая, электронная промышленности). Быстрые изменения происходят в биотехнологиях, информационных технологиях и других отраслях. В рамках одной организации подвижность внешнего окружения также может быть выше для одних подразделений и ниже для других. В этих условиях организация и ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных.

**Неопределенность внешней среды** характеризуется количеством информации, которой располагает организация или конкретное лицо о конкретном факторе, а также степенью уверенности в достоверности этой информации.

В ситуации, когда информации мало или существуют сомнения в ее достоверности, среда становится более неопределенной по сравнению с ситуацией, когда имеется адекватная информация и имеются основания считать ее надежной. Современная тенденция развития бизнеса требует все больше различной информации для достижения успеха организации, при этом наблюдается снижение уверенности в ее точности. И чем неопределеннее внешнее окружение, тем все труднее становится принимать эффективные решения.

### 3.7. Среда прямого воздействия

Конкретные значения характеристик среды прямого и косвенного воздействия отличны, но в то же время одинаково связаны с ее факторами. Приведенные выше характеристики



взаимосвязности, сложности, подвижности и неопределенности внешней среды описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Основными факторами среды прямого воздействия являются: поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты, профсоюзы.

**Поставщики** оказывают непосредственное влияние на деятельность любой организации. С позиций системного подхода организация представляет механизм преобразования входов в выходы. Основными разновидностями входов организации являются поступления всех видов ресурсов для обеспечения ее производственной (операционной) деятельности. Зависимость организации от поставщиков, обеспечивающих поступление указанных ресурсов из внешней среды для обеспечения деятельности организации, один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операционную деятельность организации и успешность этой деятельности.

Наиболее очевидно это в отношении материалов, капитала и трудовых ресурсов. Поиск путей (способов) ослабления влияния поставок этих средств на эффективную деятельность организаций связан с ресурсосберегающими технологиями, совершенствованием организации обеспечения производства материальными ресурсами.

В части трудовых ресурсов высокая конкуренция на рынке в ряде отраслей вынуждает искать способы снижения затрат на привлечение высококвалифицированной рабочей силы в странах, где она более дешевая. Примерами могут служить привлечение специалистов из стран СНГ для работы в развитых рыночных странах в области информационных технологий и производства программного продукта. В целом в сфере трудовых ресурсов выше других оцениваются два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри организации.

**Законы и государственные органы.** Трудовое законодательство непосредственно отражается на деятельности организации и должно учитываться при управлении. Многие законы и государственные учреждения также влияют на организации. Наибольшее влияние оказывают налоговое законодательство, регулирование внешней торговли (экспорта, импорта), таможенное регулирование, обеспечение экологической безопасности и др.

Число и сложность законов, имеющих отношение к бизнесу, в 20-м в. резко возросло. Состояние законодательства в целом характеризуется его сложностью, подвижностью и в ряде случаев неопределенностью. Особенно это имеет место в переходной (трансформирующейся) экономике. При этом государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции (Министерство финансов, Министерство иностранных дел, Таможенный комитет, Национальный банк и др.), а также принимают свои требования, имеющие силу закона (лицензии, надзор за качеством продуктов и медикаментов, охрана труда, экология и др.).

**Потребители** являются вторым главным фактором, определяющим успешную деятельность организации. Удовлетворение требований и конкретного спроса покупателей определяет цель и содержание бизнеса. Выживание и результативная деятельность организации зависит от ее способности находить своего потребителя и удовлетворять его запросы. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации ее главную цель и политику.

Для бизнеса это очевидно. Однако это справедливо и для некоммерческих организаций, которые также имеют потребителей. В том числе правительство и его аппарат существуют для обслуживания потребностей граждан своей страны.

**Конкуренты** являются внешним фактором, влияние которого невозможно оспаривать. Если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, организации невозможно долго продержаться на рынке. Во многих случаях именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену запросить. Они также могут вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал (инвестиции) и право использовать определенные технические нововведения. Конкуренция влияет также на условия работы и оплату труда внутри организации, на характер отношений руководителей с подчиненными.

**Влиятельность и рост профсоюзов** заставляют сегодня крупные компании вести переговоры с ними, а также рассматривать трудовые ресурсы как сложную переменную организации. Отечественным предприятиям эту проблему также придется решать, но возможно несколько позже.

### 3.8. Среда косвенного воздействия

Факторы косвенного воздействия обычно не влияют непосредственно на хозяйственную деятельность организаций, как факторы прямого воздействия. Тем не менее их приходится учитывать при управлении организацией. Влияние факторов среды косвенного воздействия обычно сложнее, чем среды прямого воздействия.

Примером может служить авария на Чернобыльской АЭС в 1986 г., коренным образом повлиявшая на изменение общественного мнения по отношению к АЭС и соответственно на развитие атомной энергетики в ряде регионов. Кроме того, последствия аварии оказали и оказывают существенное воздействие на экономику страны в целом, в том числе это отражается на деятельности практически всех отечественных предприятий через соответствующие отчисления в бюджет для ликвидации этих последствий.

К основным факторам среды косвенного воздействия относят: технологию (уровень технологии с учетом достижений научно-технического прогресса), состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными органами самоуправления.

**Технология** является одновременно внутренней переменной организации и фактором внешней среды косвенного воздействия. Технологические нововведения, связанные с результатами НТП, влияют на эффективность производства и соответственно на ценовую и качественную конкурентоспособность производимой продукции, на темпы устаревания продукции (в том числе за счет сокращения жизненного цикла производимых продуктов). Скорость изменения технологии в последние десятилетия возросла. Эта тенденция сохраняется, так как на земле сейчас живет больше ученых, чем раньше. Очевидно, что наукоемкие организации должны быстро реагировать на современные разработки и сами предлагать нововведения. Чтобы сохранить конкурентоспособность все организации должны творчески переосмысливать появление новых технологий, от которых зависит эффективность их деятельности.

Примерами новых технологий, которые существенно отразились на деятельности организации и общества в целом могут служить: компьютерная, лазерная, микроволновая и полупроводниковая технологии, интегральные линии связи, робототех-

ника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических видов топлива и продуктов питания, генная инженерия, новые материалы, биотехнологии и другие технологии.

**Состояние экономики** в конкретной стране является важным фактором для деятельности организации. В том числе возможно как отрицательное, так и положительное влияние экономических факторов на деятельность конкретных организаций. Руководство организации должно уметь предвидеть, как скажутся на операциях организации изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики в целом также влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и на способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Состояние экономики может серьезно повлиять на возможности привлечения капитала для нужд организации. Важно учитывать, что одно и то же конкретное изменение в экономике может вызвать положительное влияние на одни организации и отрицательно на другие. Если организация ведет хозяйственную деятельность в разных странах, то колебания курсов валют могут серьезно повлиять на ее финансовое положение.

**Социокультурные факторы.** Любая организация существует по крайней мере в одной социокультурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают жизненные ценности, традиции и установки, влияют на организацию.

Примером такого влияния являются отношения к спорту и питанию, которые привели к распространению спортивных кроссовок и других спортивных товаров, витаминных добавок и фитоцентров.

**Политические факторы.** Отношение администрации, законодательных органов и судов к бизнесу непосредственно влияют на такие действия правительства, как налогообложение корпораций, установление льгот и т. д. Для компаний, осуществляющих производство или имеющих рынки сбыта в других странах, важен, например, фактор политической стабильности.

### Выводы

1. Результаты деятельности конкретной организации во многом определяются ее состоянием, возможностями и поведением, которые в свою очередь характеризуются конкретными внутренними факторами, называемыми внутренними переменными.

ми. К ним относятся: цели, задачи, структуры, технологии и люди.

2. Цели определяются как конкретные конечные состояния организации, характеризующие желаемый результат, которого стремится достичь группа людей (администрация и персонал), работая вместе. Цели определяются высшим звеном управления организации и доводятся до ее членов. Общей характеристикой целей является их разнообразие, определяемое возможностями рынка, удовлетворяемой общественной потребностью и технологической сложностью производственно-сбытовой деятельности организации в рамках осуществляемой предпринимательской или иной (некоммерческой) деятельности.

3. Задачи отражают предписанную работу, часть работы или совокупность работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в оговоренные сроки для достижения целей организации.

4. Структура организации представляет совокупность и логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей деятельности организации, которые позволяют наиболее эффективно достигать ее целей. В основе формирования структуры лежат: специализированное разделение труда (вертикальное и горизонтальное), объем или сфера управления на каждом управленческом уровне и необходимость в координации работ для эффективного достижения целей.

5. Технология в общем случае определяется как процесс и средство или конкретный способ преобразования определенных ресурсов, используемых организацией, в желаемые продукты и услуги, характеризующие результаты ее деятельности.

6. При рассмотрении человеческой переменной, которая является важнейшим ресурсом организации, выделяют: поведение отдельных людей, поведение людей в группах и характер поведения руководителя. Поведение человека в обществе и на работе является следствием сложного сочетания его индивидуальных характеристик и факторов внешней среды. Основные индивидуальные качества, определяющие сотрудников как важнейший ресурс организации, являются: способности, predisposition к конкретному виду деятельности и одаренность, потребности и ожидания, восприятие, индивидуальные и общие ценности. Влияние среды на личность и ее поведение приводит к индивидуальному характеру ее приспособления к окружающей среде. Это приспособление проявляется через

характеристики конкретного человека и его поведение, которые группируются таким образом, чтобы соответствовать внешней среде и желаемому результату деятельности организации.

7. Внешняя среда организации определяется факторами ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации. При этом понятие внешней среды организации ограничено теми факторами, которые существенно влияют на ее успех. Основными характеристиками внешней среды являются взаимосвязь факторов и сложность внешней среды, ее подвижность и неопределенность.

Различают среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

8. Факторы среды прямого воздействия непосредственно влияют на результаты деятельности организации, а также испытывают на себе ее влияние. К ним относятся: поставщики, профсоюзы (как поставщики трудовых ресурсов), законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

9. Факторы среды косвенного воздействия не оказывают непосредственного воздействия на деятельность организации, но влияют на ее результаты. К этим факторам относят: состояние экономики, научно-технический прогресс, социальные, культурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

### **Контрольные задания**

1. Поясните сущность внутренних факторов организации и назовите внутренние переменные организации.

2. Приведите определение целей организации и опишите их многообразие. Поясните особенности целей подразделений организации.

3. Дайте определение структуры организации. Опишите процессы формирования организационной структуры.

4. Поясните роль специализированного разделения труда и объема управления (сферы контроля) в определении и изменении структуры организации.

5. Опишите задачи организации и их общие характеристики.

6. Сформулируйте определение технологии.

7. Назовите три крупных события в развитии технологии, повлиявшие на изменение ее влияния на управление организацией.

8. Приведите классификации технологий по Вудворд и Томпсону. Сопоставьте приведенные классификации.

9. Назовите три основных аспекта человеческой переменной (человеческого фактора) при рассмотрении управления организацией.

10. Опишите факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешную деятельность людей.

11. Поясните влияние среды на личность и ее поведение.

12. Приведите описание поведения руководителя в роли лидера и влияние его стиля руководства на поведение персонала.

13. Поясните внутреннюю и внешнюю взаимосвязь внутренних переменных организации.

14. Опишите модель влияния непредвиденных обстоятельств на результаты деятельности организации.

15. Дайте определение и приведите основные характеристики внешней среды организации.

16. Приведите определение и опишите основные факторы внешней среды прямого воздействия и ее особенности.

17. Опишите основные факторы среды косвенного воздействия.

## **4. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУЧНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

---

4.1. Эволюция управленческой мысли.

4.2. Школа научного управления (1885—1920 гг.).

4.3. Административная (классическая) школа (1920—1950 гг.).

4.4. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.

4.5. Школы 1940—1960-х гг.

4.6. Управленческие концепции современного менеджмента. Процессный подход.

4.7. Системные концепции. Системный подход в менеджменте.

4.8. Ситуационный подход в менеджменте.

4.9. Современные концепции и развитие маркетингового подхода в менеджменте.

### **4.1. Эволюция управленческой мысли**

Примеры из прошлого (сооружение египетских пирамид, китайской стены и др.) свидетельствуют о том, что организации существуют на протяжении многих тысячелетий. Столько же существует и управление. Однако только в последние несколько веков и особенно активно в 20-м в. стали проводиться систематические исследования проблем управления в организациях. Развитию таких исследований способствовали два важнейших события в эволюции общественного производства. Первым из них стало издание Адамом Смитом классического экономического труда «Богатство наций» (1776 г.). Автор открыл и описал экономические преимущества, которые может получить общество при разделении труда. Вторым событием, оказавшим непосредственное влияние на развитие теории и практики управления предприятием, была промышленная революция. Замена ручного труда машинным сделала экономически

выгодным производство товаров в условиях формальной организации. Использование сложного оборудования и формирование крупных предприятий, в свою очередь, потребовало определенных навыков управления. Таким образом, промышленная революция стала первой предпосылкой, определившей интерес к управлению. Однако идея того, что само управление может реально внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые была воспринята в Америке.

Этому способствовали объективные факторы, определяемые конкретными условиями развития бизнеса, которые сложились в начале 20-го в. в США. Рыночная ситуация и возникновение трансконтинентальных компаний явились объективной предпосылкой стимулирования развития профессионального управления. В конце 19-го — начале 20-го вв. Америка превратилась в самый крупный единый (континентальный) рынок мира, что вместе с другими факторами сделало возможным формирование крупных отраслей и конкретных предприятий, масштабы и сложность которых требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления как области научных исследований было ответом на потребности большого бизнеса в профессиональном управлении. Этому способствовала также открывшаяся возможность воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции. И, наконец, определение управления как новой области науки явилось достижением небольшой группы инициативных и любознательных людей, проявивших горячее желание искать лучшие и эффективные приемы и способы выполнения работы.

Успехи в развитии науки управления были связаны с достижениями в других областях знаний, в том числе с развитием техники и исследованиями человека и человеческих отношений (математика, инженерные науки, психология, социология и др.). В силу этого менеджмент как управление организацией приобрел междисциплинарный характер. По мере того, как развивались эти области знаний, теоретики и практики управления получали все больше информации о факторах, влияющих на успех организации. Междисциплинарную науку управления организацией стали называть управленческой мыслью.

Полученные новые знания помогали специалистам осознать причины, почему более ранние концепции в определенных условиях не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к решению управленческих проблем.

В то же время в мире происходили великие перемены, связанные с научно-техническим прогрессом, с изменением в отношениях общества и правительств к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже понимать наличие не только внутренних, но и внешних по отношению к организации факторов, влияющих на достижение успеха в бизнесе. Были разработаны новые подходы к управлению, которые фактически отражали эволюцию менеджмента как науки.

С учетом этой эволюции в 20-м в. получили развитие **четыре подхода к управлению**.

1. Подход к управлению с позиций выделения различных школ, базирующихся на соответствующих концепциях.
2. Процессный подход.
3. Системный подход.
4. Ситуационный подход.

#### 4.2. Школа научного управления (1885—1920 гг.)

Научное управление связано с работами Фредерика У. Тейлора, Франка и Лилии Гилберт и Генри Гантта. Школа научного управления получила развитие в США в начале 20-го в. Начало развитию школы научного управления положила книга Тейлора «Принципы научного управления».

Первым этапом становления методологии научного управления стал анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Были выдвинуты аргументы в защиту отделения управленческих функций, названных функциями обдумывания (анализа) и планирования, от непосредственного выполнения работы. В результате Ф.Тейлором был сформулирован важный вывод, ставший началом формирования концепции научного управления: работа по управлению — это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа (администрация и рабочие) будет сосредоточена на том, что она делает лучше всего.

Сущность достижений школы научного управления (известных также как система Тейлора) заключалась в рациональ-

ной организации труда, разработке формальной структуры организации и определении мер по сотрудничеству между управляющим и рабочими. Вклад школы научного управления прежде всего определяется тем, что она положила начало научному подходу к организации труда и определила необходимость отделения управленческого труда от труда рабочих. В качестве инструмента научного подхода к организации конкретной работы рекомендовалось использование научного анализа для определения лучших (научно обоснованных) способов выполнения производственной задачи. Важными условиями организации производительной работы при выполнении конкретных производственных задач являются отбор работников, более всего подходящих для выполнения этих задач, и их обучение; обеспечение работников ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения порученной работы, а также систематическое и справедливое использование материального стимулирования. Ряд современных авторов пособий и учебников по менеджменту относят школу научного управления к «классикам» наряду со школой административного управления. Такое отношение может быть оправдано тем, что принципы научной организации труда, сформулированные в рамках школы научного управления, остаются востребованными в современном менеджменте.

### 4.3. Административная (классическая) школа (1920—1950 гг.)

Концепция административного управления была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Она фактически положила начало развитию общих принципов управления организацией. Авторами и видными последователями этой концепции и школы в целом были: Анри Файоль, Линдал Ф. Урвик, Джеймс Муни, Макс Вебер и Ральф С. Дэвис. А. Файоль руководил большой французской компанией по добыче угля, впоследствии организовал Французский центр административных исследований. Л. Ф. Урвик основал одну из крупнейших консультационных фирм в Англии, в разные годы был директором Международного института по управлению в Женеве и вице-президентом Британского института управления. Дж. Муни работал под руководством Альфреда П. Слоуна в «Дженерал Моторс». Макс Вебер

(немецкий социолог), сформулировал принципы рациональной бюрократии. Р. С. Дэвис был президентом Американской академии управления, занимал многие руководящие посты в Американском обществе совершенствования управления.

Предложенные этой школой основные принципы и описание универсальных функций управления и видов управленческой деятельности в своей основе остаются справедливыми и сегодня. В силу этого школу административного управления называют также классической школой. Однако естественно, что современное представление функций менеджмента стало более глубоким и существенно расширенным. В то же время сформулированные А. Файолем принципы не потеряли своей актуальности в современном менеджменте. Хотя и здесь произошло определенное смещение акцентов в приоритетности конкретных принципов применительно к различным условиям функционирования организаций. Важным вкладом этой школы в развитие управленческой мысли является также систематизированный подход к организации управления и определению организационной структуры.

Содержание основных принципов управления, сформулированных А. Файолем, приведено в табл. 4.2.

Таблица 4.1. Принципы управления Файоля

Принципы	Содержание принципов
1	2
1. Разделение труда	Реализация этого принципа позволяет уменьшить число объектов, на которых концентрируется внимание каждого участника управленческого процесса. Он применим к любому труду, выполняемому значительным количеством людей и требующему разнообразных способностей.
2. Власть и ответственность	Они взаимосвязаны: власть – это право отдавать приказы и сила, требующая повиновения. Она бывает официальной (должностной) или же личной (идущей от индивидуальных качеств). Но нет власти без ответственности. Ответственность требует мужества, и ее бояться в такой же мере, как и ищут власти. Боязнь ответственности парализует инициативу.
3. Дисциплина	Дисциплина предполагает повиновение. Стремление руководства организации к повышению благосостояния работников не исключает возможность применения санкций к нарушителям дисциплины.

1	2
4. Единство распоряжения (единоначалие)	При любом роде деятельности работник должен получать приказы только от одного вышестоящего лица.
5. Единство дирекции	Сущность этого принципа заключается в том, что в организации должны быть единый глава и единый план работ.
6. Подчиненность личных интересов общим	Интересы одного человека или группы работников не должны быть выше интересов всей организации.
7. Вознаграждение персонала	Вознаграждение персонала — это цена оказываемых им услуг. Она должна быть справедливой и приносить удовлетворение как работнику, так и нанимателю.
8. Централизация	В любом организме должен быть мозг (управленческий центр). Проблема централизации или децентрализации заключается в определении их правильного сочетания.
9. Скалярная цепь	Скалярная цепь — это цепь подчинения, начиная от верхних эшелонов иерархии и кончая низшими ее звеньями. Власть прокладывает себе путь через каждое звено этой цепи.
10. Порядок	Данный принцип предусматривает, что в организации должно быть рабочее место для каждого работника, и каждый работник должен быть на своем рабочем месте.
11. Справедливость	Руководитель организации должен стараться вселить дух справедливости на всех уровнях скалярной цепи. Только в этом случае персонал будет заинтересован в выполнении своих обязанностей с полной отдачей и преданностью организации.
12. Стабильность пребывания персонала в должности	Этот принцип означает, что работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном (необходимом) профессиональном уровне, соответствующем его должности.
13. Инициатива	Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. При этом инициатива всегда должна быть вознаграждена при положительном результате ее реализации (независимо от того, где будет находиться автор этой инициативы в это время). Такой подход в оценке инициативы придает организации силу и энергию.
14. Корпоративный дух	Этот принцип означает, что гармония между членами персонала является силой организации.

В рамках концепции административной школы в 20-е г. сформулировано понятие организационной структуры организации, как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию. При этом организация рассматривалась как замкнутая

система, улучшение функционирования которой обеспечивается внутренней рационализацией ее деятельности без учета влияния внешней среды.

#### 4.4. Школы человеческих отношений и поведенческих наук

##### Концепция психологии и человеческих отношений (1930—1950 гг.)

Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность осознать человеческий фактор как основной элемент организации. Так как это движение и концепция явились реакцией на недостатки классической (административной) школы управления, школа человеческих отношений получила название неоклассической. Самыми крупными авторитетами этой концепции являются Мэри Паркер Фоллетт и Элтон Мейо. Последователями этой школы были также А. Маслоу и другие. Основным вкладом школы человеческих отношений стало понимание важности применения приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности сотрудников. Это положение являлось ключевым фактором в сформулированной концепции для обеспечения успешного управления организацией. Гуманистические идеи Фоллет оказали сильное влияние на развитие современного представления о проблемах мотивации, лидерства, взаимодействия управленческого персонала и рабочих, власти и полномочий.

Исследования, проведенные психологом А. Маслоу, показали, что мотивами поведения и поступков людей являются не экономические факторы, как считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены только в денежном выражении. Производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением зарплаты, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, наличия удовлетворенности работниками своим трудом и отношениями в коллективе.

##### Школа поведенческих наук и теория человеческих ресурсов

Школа поведенческих наук возникла в 30-е г. прошлого столетия. Активизация деятельности школы приходится на

50—60-е гг. Свое название школа получила от широко известных психологических терминов «бихейвио», «бихейвиоризм» (поведение, наука о поведении). Исходная предпосылка бихейвиоризма заключается в том, что необходимо изучать не сознание, а поведение человека, которое представляет собой реакцию на стимул.

Важным вкладом школы поведенческих наук в развитие управленческой мысли стали исследования поведения людей на работе, объединенные общим названием «исследования организационного поведения». Применение наук о человеческом поведении в управлении и формирование организации таким образом, чтобы каждый работник был использован в соответствии с его потенциалом, получило развитие как теория человеческих ресурсов. Многие вопросы управления персоналом (например, представление о мотивации, лидерство, групповое поведение, разрешение конфликтных ситуаций) стали итогом исследований проблем организационного поведения, нашедших отражение в рамках конкретных концепций и положений теории человеческих ресурсов.

Начало новой концепции в науке управления положил У. Барнард, опубликовавший в 1938 г. работу «Функции администратора». Среди более поздних последователей этой концепции следует отметить: Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. МакГрегора. Основной целью этой школы был поиск путей улучшения результативности деятельности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Новый подход был направлен на разработку таких приемов менеджмента, которые способствовали бы осознанию человеком его возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организацией. В рамках этой теории был разработан ряд концепций и положений об индивидуальности и «кооперации», формальной и неформальной системах, мотивации и потребностях, лидерстве в организации.

Заслугой школы является изучение проблемы мотивов и потребностей, а также возможностей их эффективного использования в менеджменте. Вывод этой школы о том, что работа человека будет в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определенными способностями, стал программой эффективного управления трудовыми ресурсами, а научная концепция стала известной как теория человеческих ресурсов.

#### 4.5. Школы 1940—1960-х гг.

40—60 гг. 20 в. характеризуются развитием менеджмента в рамках нескольких школ, отличных от школы поведенческих наук. Такими школами были: эмпирическая или прагматическая школа управления, школы, связанные с теориями краткосрочного менеджмента и школа науки управления. Эти школы оставили определенный след в развитии управленческой мысли, но в основном они носили характер частного развития определенных сфер и проблем управления организацией.

##### Эмпирическая (прагматическая) школа управления

Основатели школы: Э. Петерсен, Г. Саймон, Р. Дэвис и др. В развитии школы принимали участие представители крупного бизнеса. Специалисты этой школы не отрицали значения теоретических принципов и использования достижений конкретных наук, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления.

Вклад эмпирической (прагматической) школы связан с проблемами профессионализации менеджмента. Эти проблемы в основном носили частный характер, но их решение было полезным для развития внутрифирменного управления, а также для подготовки профессиональных менеджеров. Основной вклад школы в развитие управленческой мысли может быть определен следующим образом:

1) развитие внутрифирменного менеджмента, в том числе разработка рекомендаций по управленческим структурам, по организации линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления и другим вопросам менеджмента;

2) исследование и внедрение в практику управления новых, эффективных приемов обучения менеджеров (пример: слоуновская школа менеджеров);

3) идеологи школы предприняли попытку разработать ряд проблем, которые стали особенно актуальными в 70—80-е гг. 20 в. (вопросы централизации и децентрализации управления, введение целевого управления, классификация функций управления, организация труда руководителей и т.д.);

4) профессионализация менеджмента.



### **Теории технократического менеджмента**

В 50—60-е гг. 20 в. наиболее известными были следующие технократические концепции (школы): теория элит, теория технократии и теория индустриального общества.

**Теория элит.** В основе этой концепции лежит деление общества на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу, в управлении такому подходу соответствует выделение квалифицированных руководителей и неквалифицированных масс.

**Теория технократии.** Суть концепции: грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и технической интеллигенции. Менеджмент будущего станет менеджментом технократии (представителей науки и техники).

**Теория индустриального общества.** Положения теории включают два ключевых момента: противоречия в обществе объясняются различной степенью образованности людей, и ведущая роль в управлении отводится технократическому менеджменту. Фактор образованности является базисным в экономической жизни общества. При разрешении проблемы эффективного управления предпочтение отдано групповому решению.

Теории технократического управления внесли новые элементы в управленческую мысль своей направленностью на повышение качественного (образовательного) уровня общества и менеджмента.

### **Школа науки управления**

Получила развитие в 50-х гг. 20 в. как результат использования достижений прикладной математики и инженерных наук в развитии управленческой мысли. Следует обратить внимание на различные переводы двух понятий «scientific management» (научное управление), которое в американской литературе прямо связано со школой Тейлора и его последователями, и «management science» (наука управления), которая связана с применением количественных методов в управлении.

Количественные методы под общим названием «исследование операций» были разработаны для решения прикладных задач во время второй мировой войны (эффективное использование средств противовоздушной обороны, война против подводных лодок при сопровождении конвоев, минирование японских портов и др.). Исследование операций по своей сути

представляло использование методов научного исследования для решения проблем управления, в основу которых были положены модели ситуаций. Применение моделей позволило упростить сложные проблемы для их более глубокого изучения и понимания.

Ключевой характеристикой школы науки управления является использование математических моделей для количественной оценки и анализа исследуемых процессов и проблем. Развитие компьютерной техники ощутимо повлияло на развитие количественных методов в управлении, что позволило разрабатывать и использовать в практических исследованиях математические модели возрастающей сложности, приближающиеся к реальным процессам. Вклад школы науки управления является принципиальным для развития современного менеджмента. Во-первых, созданы условия и средства для углубления понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. Во-вторых, развитие количественных методов оценки и обоснования принимаемых управленческих решений существенно повысило реальные возможности эффективно управлять организацией в сложных ситуациях, в том числе практически применять системный и ситуационный подходы.

### **4.6. Управленческие концепции современного менеджмента. Процессный подход**

Как отмечалось, становление и развитие менеджмента в 20-м в. характеризуется четырьмя подходами к управлению организацией. В рамках подхода с позиций выделения различных школ в первой половине 20-го в. получили развитие четыре школы, существенно повлиявшие на развитие управленческой мысли (школа научного управления, классическая школа, школы человеческих отношений и поведенческих наук). Самые убежденные приверженцы каждой из них полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические выводы этих школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И тем не менее каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в развитие управленческой мысли.

Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции, принципы и приемы, разработанные в рамках этих школ. Концепции и школы 40–60 гг. несколько расширили понимание проблем менеджмента (прагматическая школа и школа науки управления).

Вторая половина 20-го в. ознаменовалась серьезным развитием общественного производства, при котором большую роль сыграл именно эффективный менеджмент.

Развитие научной мысли и практического менеджмента с 1960 г. по настоящее время принято называть современным менеджментом.

Условно этот период можно разделить на два этапа: 60–80-е гг. и 80-е гг. 20 в. по настоящее время.

**Менеджмент 60–80-х гг.** характеризуется дальнейшим одновременным развитием различных подходов к управлению, включая процессный подход, системный и ситуационный подходы, а также использованием количественных методов в управлении, зародившихся в 50-х г.

**Менеджмент с 80-х гг.** по настоящее время характеризуется разработкой различных концепций, направленных на решение проблем адаптации и повышения эффективности управления организацией в условиях динамичного развития современного общества, в том числе и формированием стратегического и маркетингового подходов. Важнейшее значение в обеспечении эффективного управления организацией приобретают проблемы его взаимодействия с внешней средой, учета изменений внешней среды и деятельности отдельных компаний, ориентации конкретной организации в сложившихся условиях на максимальное использование возможностей внешней среды и самой организации. Поиск решения указанных проблем привел к формированию ряда современных концепций менеджмента, направленных на обеспечение эффективной деятельности организации в сложившихся условиях развития общественного производства и мирового рынка.

**Процессный подход** в управлении возник уже в 20-е г. прошлого века (в рамках административной школы), но развитие получил только во второй половине 50-х г. Этот подход рассматривает управление как единый процесс, представляющий

непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций (планирование, организация, стимулирование и контроль). Каждая управленческая функция также представляет процесс, который состоит из серии взаимосвязанных действий. Сегодня существуют различные подходы к классификации и варианты перечней конкретных управленческих функций. Почти каждая публикация по управлению содержит перечень управленческих функций, который в той или иной степени имеет свои авторские отличия. Забегая вперед (эти вопросы рассматриваются в гл. 5), отметим, что большинство экспертов в области менеджмента рассматривают управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Учитывая, что изучению функций менеджмента будет уделено много внимания в последующих главах книги, ограничимся констатацией того, что процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: *планирования, организации, мотивации и контроля*. Приведенные четыре функции управления имеют две общие особенности. Во-первых, они требуют при своей реализации принятия конкретных управленческих решений. Во-вторых, для подготовки, принятия и обеспечения реализации этих решений необходима соответствующая коммуникация (организация процесса обмена информацией). Поэтому при рассмотрении процесса управления организацией выделяют дополнительные его составляющие (элементы менеджмента), называемые связующими процессами. Такими связующими процессами являются принятие решений и коммуникации.

**Принятие решений** представляет ключевой элемент реализации всех функций менеджмента. Процесс принятия решения является главным в управленческой работе. Формирование и принятие решений в процессе управления организацией при реализации конкретных функций менеджмента подробно рассматриваются в гл. 8–11. Основным требованием для принятия эффективного решения или даже просто для понимания масштабов проблемы и принятия необходимого решения является наличие адекватной и точной информации. Главным способом получения такой информации является коммуникация.

**Коммуникация** представляет процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Если коммуникации между

сотрудниками не будут эффективными, то организация не сможет достигнуть успеха в своей деятельности. В развитии процессов коммуникации определяющую роль в современном менеджменте играют информационные технологии, вычислительная и организационная техника, средства телекоммуникаций.

#### 4.7. Системные концепции.

##### Системный подход в менеджменте

Теория систем разрабатывалась и впервые применена в точных науках и технике. Однако ее использование в менеджменте в конце 50-х гг. прошлого столетия стало поворотным пунктом в развитии управленческой мысли и практического менеджмента.

**Системные концепции.** В теории систем система определяется как некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Составляющие части (элементы) сложных систем сами могут являться системами. Эти составляющие части называют подсистемами. Подсистемы, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем.

Примерами таких систем являются машины, компьютеры, телевизоры, биологические системы.

Все организации являются системами. Люди служат социальными компонентами организаций. Вместе с другими внутренними компонентами они составляют социотехнические системы (подсистемы) организации.

Системы бывают двух типов: открытые и закрытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы. Ее действия относительно не зависят от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Возможные объекты обмена с внешней средой: информация, энергия, материалы и др. Открытая система зависит от информации, энергии, материалов и других факторов, воздействующих на систему из внешней среды. Открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна это делать для обеспечения своего функционирования.

**Системный подход.** Применение системного подхода в менеджменте основано на том, что организации тоже представляют открытые системы, так как функционирование и выжи-

вание любой организации зависит от внешней среды. Применение системного подхода позволяет увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно связаны с внешней средой. При этом необходимо иметь в виду, что *системный подход* — это способ мышления по отношению к организации и управлению, помогающий руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь ее целей.

В основе системного подхода лежит идея декомпозиции и интеграции системы, ее подсистем и элементов при анализе взаимосвязей организации с внешней средой и принятии управленческих решений, обеспечивающих комплексный подход к ее функционированию и получению желаемого результата с учетом совокупного воздействия внешних и внутренних факторов.

В упрощенном виде организацию как открытую систему можно представить в виде модели «вход—выход» (рис. 4.1), которая через входы получает из внешней среды информацию, капитал, человеческие ресурсы, материалы и технологию, и возвращает во внешнюю среду продукцию и/или услуги, формируемые на ее выходе.

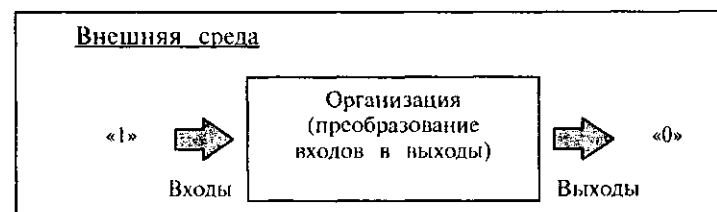


Рис. 4.1. Организация как открытая система

Процесс управления организацией, осуществляемый с использованием механизмов менеджмента, является целенаправленным и рациональным. В результате этого процесса происходит трансформация начальной ситуации на входе системы (1) в желаемую ситуацию на ее выходе (0), которая определяется стратегическим управлением, направленным на достижение определенных целей организации.

В процессе функционирования этой системы осуществляется преобразование ее входов (поступающих на входы ре-

сурсов) в выходы. При эффективном преобразовании ресурсов образуется добавочная стоимость выходов по отношению к входам, в результате чего формируются дополнительные результаты: увеличиваются продажи, формируется прибыль, растет доля рынка, реализуется социальная ответственность организации, удовлетворяются потребности сотрудников, обеспечивается развитие организации и т. д. Для оптимальности и целенаправленности этого процесса должна быть обеспечена реализация необходимого управления.

Декомпозиция системы, осуществляемая в рамках системного подхода, является основным способом, позволяющим понять сущность конкретного объекта и проблем управления, не нарушая комплексного подхода при формировании управленческих решений. Системный подход позволяет учитывать взаимосвязи между элементами системы (т. е. организации) и конкретными факторами внешней среды. Декомпозиция и структуризация системы, ее подсистем и элементов в сочетании с интеграцией оценки последствий принимаемых решений являются главными инструментами системного подхода при сложной работе по управлению организацией.

#### 4.8. Ситуационный подход в менеджменте

Ситуационный подход разработан в конце 60-х г. и получил свое развитие в 70-х гг. 20 в. Он внес большой вклад в развитие теории организационного управления. Центральным моментом в этом подходе является ситуация, включающая конкретный набор внутренних и внешних по отношению к организации ситуационных факторов, которые существенно влияют на результативность ее деятельности в рассматриваемый момент. *Ситуационный подход не содержит предписываемых руководств для эффективного управления организацией. Это способ мышления о проблемах организации и их решениях.*

Суть ситуационного подхода заключается в том, что в каждом случае принятия решения, управление должно концентрироваться на ситуационных различиях между организациями и внутри их самих, определяя и выделяя значимые для данной ситуации конкретные ситуационные факторы (внутренние и внешние), определяющие эффективность деятельности конкретной организации.

Методология ситуационного подхода может быть описана в виде следующего четырехзвенного алгоритма мышления руководителя:

1) понимание конкретного процесса управления, группового и индивидуального поведения, задач и содержания системного анализа, методов планирования и контроля, включая количественные методы принятия решений. Это понимание должно быть сформировано в процессе ознакомления (обучения) со средствами профессионального управления, которые показали свою эффективность;

2) умение предвидеть вероятные последствия (положительные и отрицательные) принимаемых решений в конкретной ситуации на базе оценки сильных и слабых сторон известных и применяемых управленческих концепций и методик;

3) правильная интерпретация и анализ конкретной ситуации, направленные на определение наиболее важных факторов и оценку вероятного эффекта, который может повлечь за собой изменение одной или нескольких ситуационных переменных;

4) умение увязать конкретные приемы (концепции, методы) принятия решения, которые вызвали бы наименьшие отрицательные последствия, с рассматриваемой ситуацией для достижения целей самым эффективным (рациональным) путем.

*Ключевым элементом ситуационного подхода и алгоритма действия руководителя является правильная интерпретация конкретной ситуации, определение соответствующих ситуационных факторов и их влияния на успех или неудачу организации.*

Ситуационный подход представляет собой наиболее удовлетворительную систему, разработанную для эффективного управления организацией. В то же время невозможно определить все переменные, которые влияют на деятельность организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только наиболее значимые для организации факторы, которые могут повлиять на ее успех. Существует ограниченное число таких факторов, которые можно разделить на две группы: внутренние переменные и внешние факторы.

#### 4.9. Современные концепции и развитие маркетингового подхода в менеджменте

На современном этапе важнейшее значение в теории управления приобретают проблемы взаимодействия организации

с внешней средой, учета ее изменений и деятельности отдельных компаний, их ориентации и адаптации к сложившимся условиям. Поиск решения указанных проблем привел к формированию ряда современных концепций менеджмента, направленных на обеспечение эффективной деятельности организаций.

В качестве примера современных концепций можно рассмотреть концепцию адаптации, концепцию глобальной стратегии и концепцию целевой ориентации, которые в наибольшей степени отражают тенденции развития современного менеджмента.

**Концепция адаптации.** Суть концепции адаптации (или стратегии приспособления) состоит в том, что в реальной хозяйственной деятельности стратегия организации всегда является комбинацией наиболее выгодных действий с учетом факторов внешней среды. Эти действия обеспечивают стратегии маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между конкретными предприятиями, в том числе расположенными в разных странах, в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, политической стабильности страны их размещения.

**Концепция глобальной стратегии.** Предусматривает концентрацию внимания руководства на необходимости выработки единой стратегии, направленной на оптимизацию деятельности всей организации (предприятия, корпорации), а не ее отдельных частей. В рамках глобальной стратегии существуют различные направления этой концепции, согласно которым глобальная концепция может быть направлена:

- на реализацию многих целей и ориентирована на максимизацию прибыли в качестве главной цели организации. Это направление получило название теории множественности целей;
- на оптимизацию всей деятельности (всех видов деятельности) организации в целях максимизации ее прибыли;
- на оптимизацию деятельности организации путем лучшего приспособления ее структуры к условиям внешней среды и более эффективному использованию ее внутренних возможностей для получения организацией максимальной прибыли;
- на совершенствование основных функций управления с целью оптимизации (повышение эффективности) деятельности организации.

**Концепция целевой ориентации.** Ориентирует организацию на осуществление ее деятельности при доминирующей роли целеполагания на всех стадиях процесса управления (в процессах планирования, организации, контроля и мотивации).

Приведенные современные концепции и многие другие концепции современного менеджмента, направлены на совершенствование стратегий отдельных организаций с целью достижения поставленных целей и получения намечаемых прибылей.

### Развитие маркетингового подхода

В основе современного менеджмента как концепции рыночного управления лежит объективный процесс обобществления производства, в результате которого у крупнейших компаний появилась возможность: во-первых, воздействовать на рынок, осуществляя его раздел; во-вторых, влиять на характер и механизм экономических отношений, регулирующих связи между рынком и производителем.

Придавая важное значение регулированию рыночных отношений, современные исследователи и теоретики менеджмента особый упор делают на необходимость приспособления организации к требованиям рынка по каждому конкретному продукту, выпускаемому производителем. Поэтому организационно-технический аспект этого подхода направлен на так называемое «планирование продукта», которое охватывает систему мероприятий по изучению рынка конкретного товара, составлению программ и прогнозов по разработке и внедрению на рынок новых товаров (услуг), а также мероприятий по активизации спроса на эти товары (услуги) и получение прибыли от их реализации.

Установление и регулирование рыночных отношений в рамках такого подхода основано на экономических возможностях и научно-производственном потенциале участников этих отношений. Каждая организация стремится не только сохранить свою долю рынка, но и изменить ее в свою пользу, потеснив конкурентов, разорив либо подчинив их своему влиянию и контролю. Современный менеджмент как наука и практика управления стремится найти и разработать средства и методы, которые способствовали бы наиболее эффективному достижению

целей организации, повышению производительности и рентабельности производства исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней средах организации.

Это обусловило развитие в современном менеджменте новых подходов и концепций управления, объединенных общим понятием маркетингового подхода. Реализация маркетингового подхода ориентированна на развитие и использование маркетинга в системе управления для решения проблем развития крупных промышленных организаций, в том числе транснациональных корпораций, на основе наиболее полного удовлетворения общественных потребностей и платежеспособного спроса. Реализация маркетингового подхода в практической деятельности организаций выступает как система управления, являющаяся ключевой составляющей современного менеджмента.

В целом менеджмент начала 21-го в. имеет явно выраженную тенденцию развития маркетингового подхода. Тенденция развития маркетингового подхода в менеджменте не только дает теоретическое обоснование необходимости регулирования рынка в современных условиях, но и служит источником практических рекомендаций по разработке новых форм и методов хозяйственной деятельности организаций (предприятий, корпораций).

## Выводы

1. Появление и формирование научного подхода в управлении явилось реакцией на потребности бизнеса в профессиональном управлении организацией. Этому способствовала возможность использования преимуществ техники, созданной в период промышленной революции и развитие свободного территориального рынка в США. Непосредственное начало научному подходу в управлении положили достижения небольшой группы инициативных и целеустремленных людей, проявивших личный интерес в поиске лучших способов эффективного выполнения работы.

2. Успехи в развитии науки управления были взаимосвязаны с достижениями в других областях знаний (математика, инженерные науки, психология, социология и другие науки). В силу этого менеджмент как наука управления приобрел междисциплинарный характер. Междисциплинарную науку управления организацией стали называть управленческой мыслью.

3. Изменения в мире, связанные с достижениями научно-технического прогресса и с изменениями в отношениях общества к бизнесу, нашли отражение в развитии менеджмента. В 20-м в. получили развитие четыре подхода к научному управлению: подход с позиций различных школ, процессный, системный и ситуационный подходы.

4. Первой в развитии менеджмента как науки стала школа научного управления, основателем которой был Ф. Тейлор. Школа получила развитие в начале 20-го в. в США. Основные достижения этой школы заключались в рациональной (научной) организации труда, разработке формальной структуры организации и определении мер по сотрудничеству между управляющим и рабочими.

5. Разработка общих проблем и принципов управления организацией связана с достижениями административной школы, называемой также классической (1920—1950 гг.). Главный вклад школы состоит в том, что ее концепция определяла управление как процесс в рамках формальной структуры, включающий взаимосвязанные универсальные функции (планирование, организация, контроль и мотивация). Принципы менеджмента, сформулированные основателем школы А. Файо-лем в 1923 г., не потеряли актуальности и в современном менеджменте.

6. Дальнейшим развитием управленческой мысли явилась разработка концепций школ человеческих отношений, поведенческих наук и теории человеческих ресурсов. При этом школа поведенческих наук по существу развила и углубила концепцию человеческих отношений. Заслугой этих школ является изучение мотивов и потребностей человека с целью эффективного использования полученных результатов в менеджменте. Их развитие привело к созданию новой научной концепции, которая стала известной как теория человеческих ресурсов. В ее рамках разработан ряд концепций и положений, направленных на определение путей повышения эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

7. В 40—60 гг. 20 в. появились новые школы и концепции развития менеджмента, в том числе прагматическая школа управления, концепции технократического менеджмента и школы науки управления. Прагматическая школа оказала определенное влияние на развитие менеджмента. Школа науки

управления внесла вклад в углубление понимания управленческих проблем, внедрение количественных методов и моделирования для обоснования принимаемых решений в сложных ситуациях функционирования организаций.

8. Управленческие концепции современного менеджмента базируются на процессном, системном и ситуационном подходах. Процессный подход определился в рамках административной школы, но получил свое развитие в 50-х гг. В рамках процессного подхода управление организацией рассматривается как процесс, включающий универсальные функции управления и протекающий в условиях возрастающей динамики изменений рынка, НТП и общества в целом.

9. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, действующую в сложной и динамичной внешней среде. Управление при таком подходе направлено на адаптацию организации к происходящим изменениям во внешней среде и в самой организации. В основе системного подхода лежит процесс дифференциации и интеграции системы, ее подсистем и элементов при анализе их взаимосвязей с внешней средой и принятии решений, обеспечивающих достижение желаемого результата. По существу системный подход представляет способ мышления по отношению к организации и управлению, помогающий руководителю более эффективно достигать целей.

10. Ситуационный подход развивает системный подход, определяя и управление как систему, элементами которой являются внутренние переменные организации, факторы внешней среды и последствия принимаемых решений, выбор которых в конкретной ситуации оказывает определяющее влияние на эффективность деятельности организации.

11. Развитие современного менеджмента и повышение его эффективности связано с решением проблем взаимодействия организации с внешней средой и ориентации ее деятельности на удовлетворение конкретного потребителя. Сформулированы различные концепции, основная направленность которых предусматривает адаптацию к изменениям внешней среды, формирование глобальной стратегии и реализацию принципа целеполагания при развитии организаций. Это привело к дальнейшему развитию маркетингового подхода в менеджменте. Менеджмент начала 21-го в. имеет явно выраженную тенденцию развития маркетингового подхода.

## Контрольные задания

1. Назовите объективные предпосылки, которые стимулировали рост интереса к управлению организацией и привели к становлению научного менеджмента.

2. Перечислите основные подходы к управлению, определившие эволюцию управленческой мысли в 20-м в.

3. Сформулируйте достижения школы научного управления. Назовите основные принципы, сформулированные Ф. Тейлором и его школой.

4. Приведите основные положения концепции административной (классической) школы и ее вклад в развитие управленческой мысли.

5. Перечислите 14 принципов управления организацией А. Файоля.

6. Сформулируйте концепцию управления школы человеческих отношений.

7. Приведите основные положения школы поведенческих наук и теории человеческих ресурсов.

8. Назовите основные школы развития управленческой мысли в 1940—1960 гг.

9. Сформулируйте основной вклад прагматической школы в развитие управленческой мысли.

10. Перечислите теории технократического менеджмента.

11. Сформулируйте сущность школы научного управления и определите ее вклад в развитие управленческой мысли.

12. Поясните понятие современного менеджмента и перечислите основные направления его развития.

13. Процессный подход в менеджменте: его становление и развитие.

14. Сформулируйте основные положения системного подхода в менеджменте.

15. Поясните сущность ситуационного подхода в менеджменте.

16. Перечислите современные концепции в менеджменте.

17. Опишите суть концепции адаптации.

18. Приведите основные направления концепции глобальной стратегии.

19. Опишите сущность концепции целевой ориентации.

20. Поясните развитие маркетингового подхода в менеджменте и тенденции этого развития в 21-м в.

## 5. ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Общая характеристика основных категорий науки управления и менеджмента.

5.2. Принципы и закономерности менеджмента.

5.3. Общая характеристика, классификация и взаимосвязь функций управления.

### 5.1. Общая характеристика категорий науки управления и менеджмента

Современная теория управления связана с достижениями таких научных дисциплин, как кибернетика, теории информации, систем, и решений, исследование операций и моделирование. В этих условиях сама теория управления все больше приобретает характер точной науки. В то же время управление как процесс является прикладной сферой деятельности. Поэтому, с одной стороны, эта деятельность образует особую, специфическую область человеческой деятельности, а с другой, эта специфическая область не может существовать сама по себе как совершенно самостоятельный процесс вне рамок науки управления. Видовые особенности формы управления и его технические средства определяются предметом управления и видом системы более высокого порядка. Существуют также общие принципы и закономерности управления, относящиеся ко всем его разновидностям. Эту сторону управления рассматривает кибернетика, которая исходя из общего, имеющего универсальное значение понятия управления, формирует принципы, применимые в любой качественно своеобразной системе.

С позиций кибернетики управлением называется организация целенаправленных воздействий в любой системе (в живых организмах, в автоматах, в обществе).

При этом кибернетика не только строго описывает общие для разных систем закономерности управления, но и выявляет

условия и средства, при которых само управление может осуществляться наиболее целесообразным путем. В таком смысле кибернетика выступает как общая наука об оптимальном управлении сложными динамическими системами.

Результат деятельности организации определяется степенью реализации поставленных перед ней задач. Цели, как отмечалось ранее, выражают желаемое состояние организации и ее отдельных параметров (характеристик, показателей деятельности). При этом речь идет или о будущем состоянии, которое должно быть достигнуто, или об определенной траектории развития, которой должна следовать организация.

В современной методологии исследования организаций и эффективности их производственной деятельности важное место занимают методы, опирающиеся на системный подход, в рамках которого одним из важнейших системообразующих свойств организации является ее связность и целостность как системы. При таком подходе *под системой понимается целостное множество элементов, физически или (и) концептуально связанных взаимными отношениями.*

Рассматривая организации как организационные и социально-экономические системы, можно выделить ряд присущих всем системам свойств:

- целенаправленность функционирования (как правило, характеризуется одновременным наличием в системе нескольких целей);
- иерархическая упорядоченность образующих систему элементов (подсистем);
- динамическая адаптация системы к изменениям внешней среды в процессе управления.

При изучении сложных систем (в том числе и организационных) широко используются совместно применяемые процедуры декомпозиции (дифференциации) и синтеза (интеграции). С этих позиций рассмотрим процесс управления в организации как в сложной системе, действующей во внешней среде, и место принципов и функций управления организацией среди основных категорий процесса управления и науки управления в целом. Основные категории науки управления и процесса управления организацией и их взаимосвязи приведены на рис. 5.1.

Анализ взаимосвязи основных категорий науки управления и процесса управления организацией, приведенных на рис. 5.1,



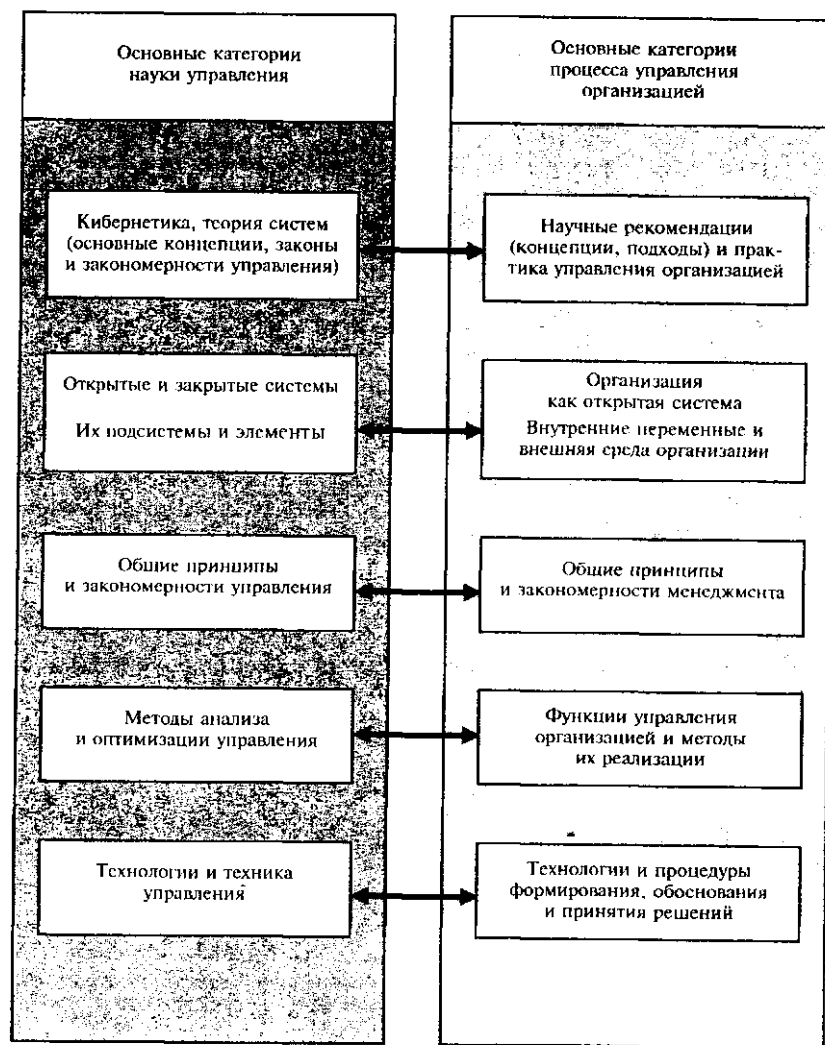


Рис. 5.1. Взаимосвязь основных категорий науки управления и процесса управления организацией

позволяет рассмотреть основные категории менеджмента как науки управления организацией с учетом практики управления. Иерархия категорий менеджмента при таком рассмотрении определяется следующим образом:

1. Научные концепции и подходы в менеджменте.

2. Организация как открытая система (внутренние переменные организации и факторы ее внешней среды).

3. Основные принципы и закономерности менеджмента.

4. Виды и функции менеджмента, методы их реализации.

5. Технологии и процедуры формирования, обоснования и принятия управленческих решений.

Общая характеристика и содержание основных категорий менеджмента представлена в табл. 5.1.

Таблица 5.1. Характеристика и содержание основных категорий менеджмента

Основные категории менеджмента	Общая характеристика	Содержание
Научные концепции менеджмента, подходы в менеджменте	Общие научные рекомендации для практики управления организацией	Концепции менеджмента Подходы в менеджменте: процессный, системный, ситуационный и маркетинговый
Организация как система (внутренние переменные организации, факторы внешней среды)	Системное представление основных элементов организации и их взаимосвязей, на которые направлено управление	Внутренние переменные: цели, задачи, структура, технологии и люди Факторы внешней среды: факторы среды прямого воздействия и среды косвенного воздействия
Основные принципы менеджмента, закономерности менеджмента	Правила организации и реализации управления организацией, направленные на достижение успеха (выгоды) в процессе любой хозяйственной деятельности	Общие принципы, принципы реализации функций, организационных структур и других действий по достижению желаемого результата организации
Виды менеджмента, функции менеджмента	Управление видами деятельности организации Процессы (этапы) управления видами деятельности и организацией в целом	Стратегический, производственный, маркетинговый, финансовый, инновационный менеджмент, управление персоналом Функции менеджмента: универсальные и учитывающие специфику деятельности конкретной организации
Технологии и процедуры формирования, обоснования и принятия управленческих решений	Формирование, обоснование и выбор (принятие) решения	Технология определяет совокупность и последовательность процедур Процедуры определяют этапы анализа, формирования и оценки альтернатив, выбор решения и организацию его реализации

## 5.2. Принципы и закономерности менеджмента

### Принципы менеджмента

Принцип (от латинского слова *principium* — начало, основа) означает основное исходное положение конкретной теории, учения, науки, мировоззрения, политической организации и т. д. Применительно к человеку (группе людей) принципы характеризуют внутреннее убеждение, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности. Применительно к конкретному предмету, механизму принципы определяют основную особенность его устройства и функционирования.

В менеджменте принципы означают определенные правила организации и реализации управления группой людей (организацией, предприятием, фирмой), направленные на достижение успеха (выгоды) в процессе любой хозяйственной деятельности, осуществляемой в рыночных условиях.

В рамках системного представления организации она рассматривается как совокупность соответствующих элементов и связей между ними, которые в свою очередь могут быть представлены как системы второго порядка, а ее элементы — как системы третьего порядка и т. д. В рамках ситуационного подхода управление также определяется как система, имеющая свои подсистемы различного порядка. В этих условиях принципы менеджмента следует рассматривать как определенную иерархию своих правил формирования и отражения конкретных уровней, функций, механизмов и методов управления, направленных на достижение успеха организацией и управление этим процессом. Кроме того, следует учитывать, что организация существует во внешней среде, которая тоже имеет свои принципы развития, определяющие внешние условия функционирования и развития организации.

В силу этого принципы менеджмента можно разделить на соответствующие группы с учетом их особенностей, иерархии и влияния на результаты деятельности организации. При таком подходе принципы менеджмента, *во-первых*, определяются общим развитием мирового сообщества (развитием конкретных знаний и отношений), а также влиянием конкретных факторов

внешней среды организации на результаты ее деятельности. Принципы этой группы отражают развитие самих организаций и эволюцию менеджмента. *Во-вторых*, принципы отражают особенности конкретных видов и функций менеджмента, методов их реализации, *в-третьих* — определяют организационную культуру и отношения в коллективе организации (группы).

Как отмечалось в гл. 4, менеджмент как самостоятельная сфера научных знаний прошел серьезную эволюцию в 20-м в. и продолжает свое развитие в 21-м в. Эволюция принципов менеджмента в первой половине 20-го в. определялась развитием конкретных концепций управления организацией при формировании соответствующих школ менеджмента (школа научного управления, административная школа, школы человеческих отношений, поведенческих наук и развитие теории организационных ресурсов). Начало развитию принципов менеджмента положили принципы школы научного управления, опубликованные Тейлором в книге «Принципы научного управления». Они отражали принципы научной организации труда и были положительно восприняты мировым сообществом в то время. Решающее влияние на развитие менеджмента как эффективного управления организацией оказали принципы административной школы управления, сформулированные Файолем и не потерявшие своей актуальности до настоящего времени. Принципы организационного поведения, разработанные в рамках школ человеческих отношений и поведенческих наук, развитие в теории человеческих ресурсов, привели к кардинальным изменениям в менеджменте, связанным с определением ведущей роли человека и человеческих ресурсов в обеспечении эффективного управления организацией и достижениями ее успеха.

Дальнейшая разработка принципов менеджмента связана с развитием системного и ситуационного подходов, маркетингового подхода в управлении организацией, а также с формированием современных концепций менеджмента. На эволюцию принципов менеджмента 20-го в. оказали серьезное влияние процессы глобализации общественного производства и мирового рынка, обострение конкуренции на нем и развитие научно-технического прогресса.

Подходы, концепции и соответствующие принципы менеджмента второй половины 20-го в. отражали развитие мирового сообщества и общественного производства, повышение ответ-

ственности бизнеса перед обществом в условиях его перехода к концепции постиндустриального развития. В этих условиях изменились принципы ведения бизнеса и управления организациями, повысилась направленность управления на обеспечение экологической безопасности производственной деятельности и более бережное отношение к природным ресурсам, усилилась роль науки и информатизации в развитии производства и мирового сообщества в целом. Важное значение приобрели принципы демократизации управления, сочетание централизованных и децентрализованных принципов управления крупными организациями (национальными и международными компаниями, ТНК и ФПГ), оптимального сочетания прав, обязанностей и ответственности и другие принципы, связанные с повышением эффективности общественного производства и экономики в целом.

Детальное рассмотрение эволюции принципов менеджмента, связанных с указанными направлениями его развития, выходит за рамки настоящего издания. Автор счел возможным ограничиться при изложении материала настоящей главы общей характеристикой принципов менеджмента с учетом их дифференциации и классификации по приведенным выше групповым признакам (три группы принципов).

Сущность *принципов первой группы* в основном рассмотрена в гл. 1—4. К изложенному выше следует добавить, что принципы данной группы являются общими в менеджменте. Они определяют общие закономерности, в рамках которых реализуются отношения (взаимосвязи) между структурными элементами системы управления организацией. Рассмотренные общие принципы в рамках основных школ и концепций менеджмента не потеряли своей актуальности и в современном менеджменте. В то же время, следует учитывать различную значимость (важность и приоритетность) конкретных принципов, определяющих повышение эффективности управления организацией с учетом происшедших изменений в развитии научно-технического прогресса, в организации общественного производства и развитии мирового рынка, а также в развитии конкретных методов и технологий современного менеджмента.

*Принципы второй группы* рассматриваются в гл. 6, 7 при изложении конкретных механизмов и методов реализации функций управления и организационных структур менеджмента.

*Принципы третьей группы* характеризуются при изложении вопросов мотивации персонала и делегирования полномочий при формировании организационных структур в гл. 6, 7, а также вопросов руководства и лидерства в гл. 12. Следует особо выделить принципы управления, определяющие формирование благоприятных для развития организации взаимоотношений в коллективе и принципы, направленные на формирование личности менеджера-лидера. В числе рассматриваемых принципов менеджмента этой группы следует выделить:

- развитие партнерских отношений между руководством и персоналом;
- делегирование полномочий;
- создание менеджером лучших условий для своих подчиненных;
- формирование и поддержание хорошего внутреннего климата в подразделениях и организации в целом;
- активное формирование корпоративной культуры, способствующей реализации стратегического развития организации и др.

В целом следует заметить, что развитие конкретных принципов второй и третьей групп применительно к конкретным видам деятельности организации более подробно рассматривается в рамках специальных дисциплин (менеджмент, организация производства, инновационная деятельность на предприятии, стратегический менеджмент, управление персоналом и др.).

### **Закономерности менеджмента**

Рассматривая закономерности менеджмента, следует уточнить использование понятий закон и закономерность применительно к процессам и явлениям, связанным с развитием управленческой мысли. Под **законом** понимается необходимое, существенное, устойчивое и повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе. **Закономерность** отражает объективно существующие, повторяющиеся существенные связи явлений общественной жизни или этапов исторического процесса [27].

Отличительной особенностью приведенных понятий является то, что существование упоминаемых при определении в законе отношений и связей явлений, названных при характеристике закономерности, отражают разные категории явлений.

В первом случае явления в природе и обществе существуют независимо и не связаны с целенаправленной деятельностью человека. Во втором случае такая связь прослеживается, так как общественная жизнь и этапы исторического процесса подразумевают активную деятельность людей, в том числе с учетом субъективного влияния конкретных личностей.

В этой связи *представляется оправданным применять к объективным, повторяющимся связям явлений и этапам развития менеджмента понятие закономерность.*

Во-первых, развитие управленческой мысли (развитие менеджмента) как специфической области научных знаний базируется на достижениях естественных и общественных (гуманитарных) наук, развитие которых, в свою очередь, сопровождается и активизируется открытиями соответствующих законов в естественных, экономических, социологических, инженерных и других науках. Управленческая мысль активно использует достижения этих наук при формулировании научных рекомендаций для практики управления организациями. Эволюция концепций менеджмента и его развитие подтверждают эту тенденцию. Во-вторых, выявление и использование существенных связей явлений, рассматриваемых в менеджменте, всегда опосредствовано через поведение человека (менеджера, сотрудника, покупателя и т. д.).

Закономерности менеджмента во многих случаях связаны с его принципами. Поэтому целесообразно при их рассмотрении использовать групповой подход к выявлению и классификации конкретных закономерностей, использованный выше применительно к принципам. Содержание и использование закономерностей менеджмента применительно к конкретным проблемам эффективного управления организацией рассматривается по мере изучения общих вопросов управления, видов и функций менеджмента, а также других его элементов.

### **5.3. Общая характеристика, классификация и взаимосвязь функций управления**

Ранее мы определили, что управление в организации — это процесс, состоящий из последовательных действий по реализации функций управления для того, чтобы сформулировать и достичь ее цели (целей).

Функциями управления называют управленческие действия, направленные на решение конкретных производственных и социальных задач для достижения целей организации.

*Функции управления можно также определить как виды управленческой деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом (организацией, предприятием, подразделением, группой) для осуществления целенаправленной деятельности по достижению желаемого результата.* Содержание функции управления отражает две стороны управленческой деятельности. Во-первых, функция определяет необходимые действия (что необходимо делать) и, во-вторых, она раскрывает конкретное содержание этих действий (как это делать).

Концепция разделения управленческого труда менеджеров сформулирована школой административного управления. А. Файоль выделил ряд функций как видов управленческой деятельности, осуществляемой менеджерами, в том числе: предвидение, организация, распорядительная деятельность, координация и контроль. Одновременно он разделил всю работу, выполняемую руководителем в процессе его деятельности, на определенные группы: административная и производственная деятельность, финансы, охрана труда, учет и контроль, коммерческая деятельность. Существуют и другие подходы к функциональному разделению управленческой деятельности и специализации труда менеджеров. В современном менеджменте можно выделить два подхода к классификации функций управления.

**Первый подход** предусматривает выделение общих, универсальных функций управления. Он отражает содержание процесса управления в любой организации и не зависит от специфики объекта управления. В рамках этого подхода функции могут быть классифицированы следующим образом: *планирование, организация, мотивация, контроль.* Отдельные авторы дополнительно выделяют как самостоятельные универсальные функции управления координацию и регулирование. Ряд авторов функцию мотивации рассматривают как составную часть функции руководства, понимая под этим более широкий спектр проблем, связанных с управлением персоналом. В настоящей главе мы ограничимся рассмотрением приведенных выше четырех универсальных функций управления. Во-первых, функция координации фактически осуществляется в процессе реализации функций планирования и организации, функция

регулирующие дублируются функциями контроля и планирования. Во-вторых, приведенный выше перечень универсальных функций разделяется большинством экспертов в области управления.

Учитывая, что управление персоналом изучается в рамках отдельной дисциплины и определенную специфику этих вопросов, рассмотрение проблем, связанных с руководством персоналом в настоящем пособии ограничено вопросами реализации функции мотивации (гл. 6), лидерства и стилей руководства (гл. 12).

**Второй подход** базируется на первенстве критериев, определяющих особенности объекта управления. В рамках этого подхода выделяется система частных функций управления конкретным объектом (производство, наука, другие специфические объекты управления), реализующих приведенные выше универсальные функции управления (в полном объеме или частично) с учетом специфики рассматриваемого объекта и содержания процесса управления им. Осуществляют такие функции соответствующие специализированные подразделения организации.

В рамках менеджмента рассматриваются общие универсальные функции в соответствии с первой классификацией. Специфические управленческие функции согласно второй классификации описываются в рамках специальных дисциплин (организация производства, управление инновационной деятельностью и др.).

**Функция планирования** может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординированное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации (включая и формулирование самих целей).

**Функция организации** представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации для достижения желаемого результата. Она способствует координации деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения поставленных целей и конкретных задач.

**Функция контроля** в управлении реализуется как процесс, посредством которого руководство организации удерживает ее на запланированной траектории достижения желаемого результата, получая информацию о текущих (промежуточных) ре-

зультатах деятельности и устраняя выявленные отклонения от установленных показателей.

**Функция мотивации** предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей.

Приведенные функции управления находятся в тесной взаимосвязи: функция планирования взаимодействует с функциями организации и контроля, функция организации, в свою очередь, тесно связана с функциями планирования и контроля, а последняя (т. е. функция контроля) взаимосвязана с функцией организации и функцией планирования. Функции планирования, организации и контроля тесно взаимосвязаны с функцией мотивации. На рис. 5.2 показана последовательность реализации основных функций процесса управления в организации и взаимосвязь этих функций друг с другом.

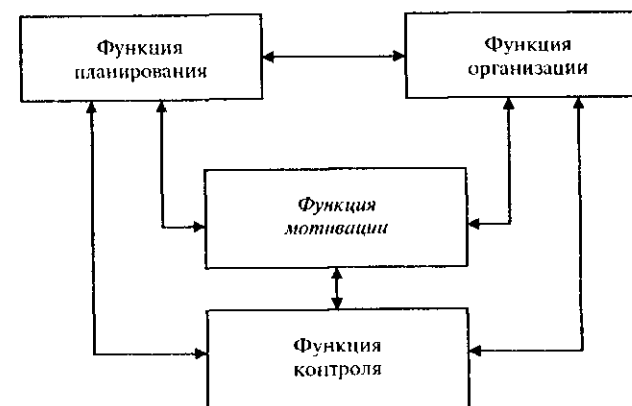


Рис. 5.2. Взаимосвязь функций управления

Приведенную взаимосвязь функций управления принято называть внешней. Одновременно существует и тесная внутренняя взаимосвязь рассматриваемых функций, проявляющаяся в том, что элементы всех функций являются составной частью каждой из них. Функция планирования содержит элементы функций организации, контроля и мотивации; функция организации — элементы функций планирования, контроля и мотивации; функция контроля — элементы функций планирования, организации и мотивации; функция мотивации — элементы функций планирования, организации и контроля.

## Выводы

1. Современная теория управления все более приобретает характер точной науки. Одновременно управление существует как реальный процесс и является прикладной сферой деятельности человека. Особенности сферы управления определяются конкретной системой более высокого порядка. В то же время существуют общие принципы и закономерности управления, присущие всем его разновидностям, которые являются предметом изучения кибернетики. С позиций кибернетики управление представляет целенаправленные воздействия в любой системе, которые могут осуществляться наиболее целесообразным образом при определенных условиях и использовании определенных средств. В этом смысле кибернетика является общей наукой об оптимальном управлении сложными динамическими системами. Категориями общей науки управления (кибернетики) являются: основные концепции и закономерности управления, системы (открытые и закрытые), их подсистемы и элементы, общие принципы управления, методы анализа и оптимизации управления, технологии и техника управления.

2. Основными категориями менеджмента являются: научные концепции и подходы в менеджменте, организация как открытая система, ее внутренние переменные и факторы внешней среды, основные принципы и закономерности менеджмента, виды и функции менеджмента и методы их реализации, технология и процедуры формирования, обоснования и принятия управленческих решений.

3. Применительно к организации можно выделить ряд свойств, общих для всех систем: целенаправленный характер функционирования, иерархическую упорядоченность образующих систему элементов и динамическую адаптацию системы к изменению внешней среды в процессе управления. Эти свойства определяют общие принципы управления организацией, используемые при формировании конкретных подходов, принципов, методов и механизмов менеджмента.

4. Принципы менеджмента включают: общие принципы развития самих организаций и менеджмента; принципы, определяющие особенности конкретных видов и функций менеджмента, методов их реализации; принципы формирования организационной культуры и отношений в коллективе организации (группы).

5. Функции управления определяются в менеджменте как виды управленческой деятельности, обеспечивающие целенаправленную деятельность организации для достижения желаемого результата и ее адаптацию к изменению внешней среды. При классификации и рассмотрении функций управления используются два подхода: выделение управленческих функций, определяющих управление в любой организации, и определение системы частных (специфических) функций, характерных для управления конкретными объектами и организациями в определенной сфере деятельности. В менеджменте рассматриваются общие универсальные функции управления предприятием: планирование, организация, мотивация и контроль. Изучение специфических функций управления осуществляется в рамках отдельных (специальных) дисциплин.

6. Функции управления тесно взаимосвязаны между собой. При этом различают внешнюю взаимосвязь (взаимосвязь между указанными выше функциями) и внутреннюю взаимосвязь, отражающую специфику взаимосвязи и реализации механизмов планирования, организации, мотивации и контроля в рамках каждой управленческой функции.

## Контрольные задания

1. Дайте общую характеристику общей теории управления.
2. Сформулируйте общее определение управления с позиций кибернетики.
3. Назовите важнейшие свойства организации как системы.
4. Приведите основные категории общей науки управления.
5. Поясните общие системные свойства организации.
6. Перечислите основные категории менеджмента. Поясните их назначение, общие характеристики и взаимосвязь.
7. Дайте определение принципов менеджмента.
8. Приведите иерархию принципов менеджмента и поясните их эволюцию.
9. Поясните содержание принципов первой группы.
10. Раскройте содержание принципов второй и третьей групп.

11. Сформулируйте определение функций управления организацией.

12. Приведите два подхода к классификации функций управления.

13. Назовите основные функции управления организацией и поясните их содержание.

14. Покажите внешнюю и внутреннюю взаимосвязь функций менеджмента.

## 6. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

---

6.1. Функция планирования.

6.2. Функция организации.

6.3. Функция контроля.

6.4. Функция мотивации.

### 6.1. Функция планирования

#### 6.1.1. Сущность функции планирования

По своей сути реализация функции планирования представляет заблаговременную и детальную подготовку организации к будущему.

Содержание планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства (или иной деятельности) с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

Планирование предусматривает разработку целей и комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных результатов деятельности с учетом возможностей и наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и организацией в целом.

Выполнение функции планирования включает формирование обоснованного ответа на три вопроса: *Где мы находимся в настоящее время? Куда мы хотим двигаться? Как мы собираемся это сделать?*

Суть ответа на первый вопрос заключается в определении реальных возможностей организации в сфере ее основной деятельности на основе анализа ее сильных и слабых сторон в основных функциональных областях: маркетинг, финансы, производство, персонал и др. При формулировании ответа на второй вопрос дополнительно к выполненному анализу (при ответе

на первый вопрос) анализируются экономические условия, уровень технологии, социальные и культурные изменения, а также влияние факторов внешней среды на деятельность организации (покупательский спрос, конкуренция, общие факторы состояния экономики, научно-технического прогресса, политические условия и другие факторы внешней среды). Ответ выражается в обоснованной постановке реалистичных целей организации и определении угроз, которые могут помешать их достижению. Ответ на третий вопрос содержит конкретные мероприятия, которые должны осуществить подразделения и сотрудники организации при решении поставленных задач для достижения сформулированных целей.

При таком подходе реализация функции планирования выходит за рамки определения планов деятельности организации (предприятия, корпорации).

Планирование в этом случае рассматривается как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех сотрудников организации на достижение успеха путем детального представления желаемого результата и определения мероприятий по достижению сформулированных целей с учетом использования возможностей организации и внешней среды.

Для обеспечения эффективного управления деятельностью организации функция планирования должна обеспечивать полноту и максимальную достоверность планирования, ясность и однозначность планов, а также непрерывность планирования.

**Обеспечение полноты и достоверности планирования** означает, что планы должны отражать все виды деятельности организации и ее подразделений, необходимые для достижения успеха, определяемого как соответствующие конкретные цели и задачи. При планировании должны учитываться все факторы и ситуации, которые могут оказать влияние на развитие организации. При этом необходимо использовать современные подходы, методы, средства и процедуры, обеспечивающие повышение достоверности прогнозов и рациональное использование всех привлекаемых ресурсов.

**Ясность и однозначность планов** означает, что цели и задачи должны иметь понятные и воспроизводимые формулировки, доступные для недвусмысленного понимания всеми со-

трудниками организации. Они должны иметь количественные показатели и быть измеримыми.

**Непрерывность планирования** отражает тот факт, что планирование не является одноразовым актом, а представляет непрерывный процесс. Это находит выражение в цикличности осуществления планирования, реализация которого представляет многоэтапный процесс.

При определении уровня детализации плана и объема работ по планированию необходимо всегда руководствоваться принципами разумности и экономичности планирования, другими словами: затраты на планирование должны находиться в определенном соотношении с получаемым от планирования выигрышем.

### 6.1.2. Основные этапы и модель процесса планирования

Процесс планирования включает несколько последовательных этапов (стадий) конкретных управленческих действий, в том числе:

- 1) определение целей организации;
- 2) определение задач деятельности организации (данный этап должен осуществляться одновременно на всех уровнях управления при обязательном согласовании принимаемых решений). Одновременно с разработкой планов осуществляется определение критериев и стандартов, по которым может быть оценена эффективность решения каждой задачи;
- 3) разработку планов выполнения работ по решению поставленных задач;
- 4) разработку общих направлений выполнения планов на каждом управленческом уровне, обеспечивающих координацию работ, направленных на достижение желаемого результата (целей);
- 5) разработку конкретных процедур и правил выполнения планов.

Процесс планирования, включающий указанные выше этапы, может быть представлен в виде модели, приведенной на рис. 6.1.

Модель отражает содержание функции планирования, включая все элементы этого процесса (реализуемые соответствующими блоками модели) и их взаимосвязи. Модель также учитывает влияние на процесс планирования факторов внешней



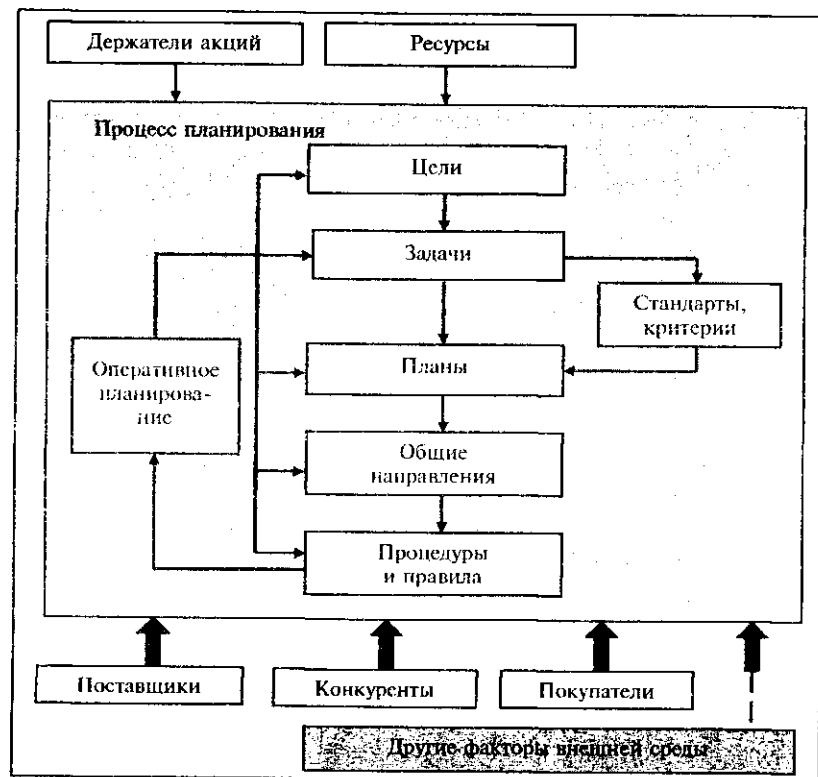


Рис. 6.1. Модель процесса планирования

среды. Функционирование модели при реализации функции планирования отражает реализацию конкретной управленческой деятельности, определяющей основные этапы процесса планирования. В табл. 6.1 приведены основные блоки модели, определяющие этапы реализации функции планирования, и содержание работ на этих этапах.

Таблица 6.1. Содержание этапов процесса планирования, реализуемое в модели

Блоки модели	Содержание этапа планирования
1	2
Цели	Определение (постановка) целей организации
Задачи	Формирование и постановка задач подразделениям по видам деятельности, решение которых обеспечивает достижение целей организации

Окончание табл. 6.1

1	2
Стандарты и критерии	Определение конкретных характеристик задач (показателей успешности решения задач) по достижению целей организации. Позволяют согласовать деятельность отдельных подразделений организации или отдельных компаний корпорации для достижения общих целей
План	Формирование детального плана деятельности организации в определенный (планируемый) период путем разработки конкретных мероприятий с выделением необходимых ресурсов для их реализации в установленные сроки и с определенным качеством решения задач
Общие направления	Выработка основных направлений (политик по основным направлениям) выполнения планов подразделений и организации в целом, обеспечивающих реализацию ее целей. Общие направления помогают менеджерам всех уровней управления принимать скоординированные решения по выполнению планов и решению задач на каждом управленческом уровне для достижения целей организации
Процедуры и правила	Предусматривает реализацию процедур и правил выполнения планов. Процедура представляет серию последовательных действий по решению конкретной задачи применительно к определенным ситуациям. Правила содержат специфические и детальные указания как надо (или нельзя) делать ту или иную работу в конкретной единичной ситуации
Оперативное планирование	Оперативное вмешательство в процесс планирования на любом этапе (в любой блок модели), если внутренние или внешние условия и факторы претерпели изменения, вызвавшие отклонения фактических текущих или будущих результатов от их плановых значений, которые, в свою очередь, смогут оказать влияние на достижение целей организации. Наличие этого блока определяет непрерывный характер процесса планирования при функционировании организации

### 6.1.3. Формы планирования и виды планов

В практической деятельности организаций существуют различные формы планирования, использующие соответствующие им методы, и виды планов. В зависимости от содержания, целей и задач, а также в зависимости от длительности планируемого периода выделяют следующие формы планирования:

- долгосрочное планирование.
- среднесрочное планирование.
- краткосрочное планирование.

В целом планирование включает: определение конечных и промежуточных целей; определение задач, решение которых необходимо для достижения целей, средств и способов решения конкретных задач, требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

При рассмотрении форм планирования в рамках основ менеджмента ограничимся их краткой характеристикой, отражающей назначение и отличительные особенности каждой из этих форм.

**Долгосрочное планирование** заключается в основном в определении главных целей деятельности организации и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения сформулированных целей и обеспечения необходимыми для этого ресурсами. Долгосрочное планирование охватывает период 5—10 лет и более, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на привлечении значительных ресурсов без детализации их конкретного распределения по видам работ. Форма долгосрочных планов включает разработку перспективного и долгосрочного стратегического планов организации. Перспективный план отражает концепцию развития организации на длительный период (10 и более лет). Долгосрочный стратегический план определяет программу стратегических изменений в деятельности организации для достижения возможного успеха его развития в долгосрочном периоде (до 10 лет).

**Среднесрочные планы** охватывают период в 2—5 лет. Такой план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения конкретных ресурсов по конкретным направлениям и видам работ. В среднесрочном плане приводятся детальные сведения по всей номенклатуре продуктов, данные о капиталовложениях и источниках их финансирования (включая инвестиции в основной капитал). Среднесрочное планирование предусматривает формирование среднесрочного стратегического и оперативного планов.

**Краткосрочное (текущее) планирование** заключается в определении промежуточных (краткосрочных) целей, задач и конкретных мероприятий по их реализации. Горизонт планирования составляет до одного года. При этом детально разрабатываются средства и способы решения всех предусмотренных планом задач, использование конкретных ресурсов, в том числе

внедрение новой технологии. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые, годовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, определенных перспективным и среднесрочным планами.

Реализация среднесрочных и краткосрочных планов осуществляется через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются по каждому отдельному подразделению, по видам деятельности, продуктам и бизнесам на соответствующий период, а затем консолидируются в единый бюджет или финансовый план организации. Основу бюджета составляет прогноз продаж и оценка издержек на производство и реализацию продукции и услуг. Бюджет организации охватывает все стороны ее деятельности и базируется на планах отделений и других ее структурных образований. Поэтому план и бюджет являются также средством координации работы всех звеньев организации.

**Виды планов** могут быть классифицированы по двум основным признакам: в зависимости от видов хозяйственной деятельности и от организационной структуры (уровня планирования). При классификации по видам деятельности организации (конкретных подразделений) разрабатываются планы научных исследований и опытно-конструкторских работ (НИОКР), производства, сбыта, материально-технического обеспечения, финансовый план, план капитальных вложений и другие виды планов. По уровню планирования различают планы организации (предприятия) в целом, планы производственного отделения, планы дочерней компании, планы структурного подразделения и т. д.

Более подробно формы планирования, включая перспективный план и систему стратегического планирования, а также виды планов организации и ее подразделений изучаются в рамках дисциплины «Менеджмент» и других (специальных) дисциплин.

## 6.2. Функция организации

### 6.2.1. Определение и сущность функции организации

Функция организации представляет совокупность действий управленческого персонала, направленных на создание организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Функцию организации можно определить как процесс создания организационной структуры организации (предприятия), которая дает возможность людям эффективно работать вместе для реализации ее целей.

Процесс создания организационных условий (организационной структуры) для реализации целей организации (предприятия) включает следующие стадии работы:

1. Детализацию целей, которые были сформулированы в процессе планирования, определение конкретных задач для их достижения с учетом специфики и сложности планируемого результата деятельности организации (предприятия). Выполнение этой стадии в рамках функции организации непосредственно связано и практически выполняется совместно с функцией планирования.

2. Определение всех видов работ, которые необходимо выполнить для решения конкретных задач, направленных на достижение целей организации (предприятия). Эта деятельность также тесно связана с реализацией функции планирования и направлена прежде всего на уточнение конкретного содержания выполняемых (запланированных) работ и их специализации.

3. Оценку имеющихся трудовых ресурсов, их идентификацию с конкретными видами работ и группирование в организационные формирования по родственным работам, технологиям и квалификационным требованиям к персоналу. Этот процесс направлен на создание конкретных подразделений и организационной схемы их взаимодействия, которая будет способствовать результативному и эффективному выполнению планируемых работ по достижению целей (желаемого результата деятельности) организации.

4. Определение степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала различных уровней подразделений и организации (предприятия) в целом с учетом принятой организационной схемы и структуры управления для достижения желаемого результата (целей).

5. Оформление и утверждение (формализация) организационных схем и структуры, положений по элементам формируемой организационной структуры, должностных инструкций, нормативов и т. д.

Создание конкретной структуры управления, обеспечивающей скоординированную работу персонала по достижению желаемого результата (целей) организации, включает два основных организационных процесса.

Во-первых, осуществляется разделение и специализация рабочих заданий по функциональному принципу с учетом их сложности и технологической специфики. Такой процесс называют функционализацией. Во-вторых, проводится деление организации на подразделения соответственно целям и подлежащим выполнению задачам. При этом формализуются и согласуются взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с нижними уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации конкретных задач для достижения целей организации.

*Формирование организационной структуры предусматривает принятие решений по шести ее основным элементам:*

- специализация рабочих заданий конкретных видов работ, выполняемых отдельно,
- формирование подразделений и установление связей между ними,
- определение цепи команд и норм управляемости применительно к различным уровням управления и видам управленческой деятельности,
- установление уровня централизации и/или децентрализации управления,
- формализация принятых решений.

Приведенная совокупность решений определяет содержание организационной схемы организации, обеспечивающей реализацию ее бизнеса и достижение целей.

#### **6.2.2. Департаментация: подходы и схемы**

В основе разделения управления в рамках функции организации лежит разделение труда по выполняемым целям и по степени их интеллектуальной значимости (разделение по вертикали и по горизонтали).

Например, в малой организации функции управления выполняет один человек (сам предприниматель или директор). По мере роста объема работ директор (предприниматель) на-

нимает дополнительных людей для выполнения возросшего объема работ. Происходит деление организации прежде всего по вертикали: руководитель и исполнитель (подчиненный). Однако разделение труда по вертикали (по подчиненности) не может проводиться бесконечно. Кроме того, при росте объема и сложности управленческой деятельности конкретной организации возникает необходимость специализации управления по функциям управления и осуществляется деление управленческой деятельности по горизонтали на основных уровнях управления. Сложные организации имеют многоуровневый менеджмент, представляющий иерархическую систему управления (пирамиду управления), включающую вертикальное и горизонтальное разделение труда.

С разделением труда одновременно по вертикали и горизонтали связано создание различных служб и отделов в организации. Процесс группирования родственных функций и видов работ в подразделения (отделы) принято называть *департаментацией* от английского слова «department» — отдел или по созвучию с функционизацией — *департаментализацией*.

Более подробно этот процесс будет рассмотрен в гл. 7 при изучении организационных структур менеджмента. В рамках настоящей главы рассматриваются только основные направления и подходы к формированию подразделений (к департаментации). В практике менеджмента используются различные подходы к созданию подразделений. Наибольшее распространение получили функциональный и дивизиональные подходы, отражающие название соответствующих организационных структур.

**Функциональный подход** предусматривает проведение департаментации по видам функциональной деятельности или по функциональной специализации подразделений (например, финансы, маркетинг, производство и т. п.).

**Дивизиональный подход** отражает формирование подразделений по продукту, потребителю, территориальному (региональному) признаку и другим аналогичным признакам, характеризующим рыночную ориентацию подразделений организации. Примерами могут быть: создание подразделений для производства и сбыта продукта А, продукта Б и т. д. (продуктовый подход); организационная структура, ориентированная на производство и сбыт продукции конкретному потребителю (группе потребителей) А, потребителю Б и т. п. (подход, ориентированный на потребителя).



Рис. 6.2. Департаментация по функциям

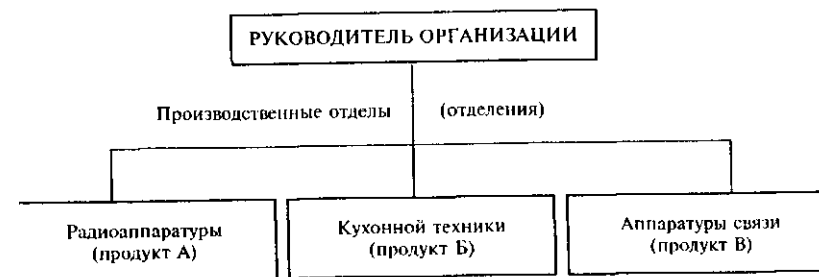


Рис. 6.3. Департаментация по продукту

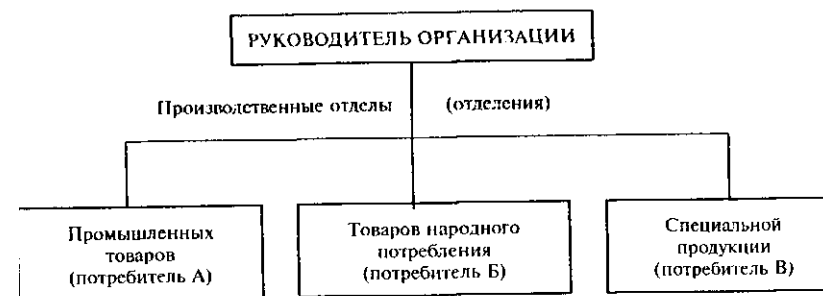


Рис. 6.4. Департаментация по потребителю

Примеры организационных структур, отражающие функциональный и дивизиональный подходы к департаментации, приведены на рис. 6.2—6.4.

### 6.2.3. Делегирование полномочий. Организационные полномочия

Делегирование организационных полномочий является средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями управления организации. Делегирование как термин, используемый в теории организационного

управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их надлежащее выполнение. Делегирование можно также рассматривать как акт (событие), в результате которого рядовой сотрудник превращается в руководителя или осуществляется соответствующее продвижение по служебной иерархии другого руководителя.

Реализация процесса делегирования полномочий базируется на понятиях (концепциях) ответственности и организационных полномочий.

**Ответственность** представляет собой обязательство конкретного сотрудника выполнять возложенные на него задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение. Принятие ответственности означает, что работник отвечает за результаты выполнения возложенной на него задачи перед тем руководителем, который передает ему полномочия. Под обязательством понимается ожидание выполнения четко сформулированных рабочих требований конкретным сотрудником (индивидом) при занятии им определенной должности в организации. Важным условием и особенностью осуществления делегирования является то, что оно реализуется только в случае принятия делегируемых полномочий конкретным сотрудником (индивидом). При этом ответственность руководителя за переданные задачи при делегировании соответствующих полномочий не может быть делегирована. При принятии сотрудником ответственности организация должна предоставить ему требуемые ресурсы для удовлетворительного решения конкретных задач. Это осуществляется делегированием организационных полномочий вместе с задачами.

**Организационные полномочия** предоставляют ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Эти полномочия делегируются должности. Организационные полномочия делегируются (передаются) в соответствии с концепциями, называемыми противоположными (включая классическую концепцию и концепцию принятия полномочий). Согласно классической концепции полномочия передаются от высших к нижним уровням управления. Согласно концепции принятия организационных полномочий сотрудник может принять или отклонить полномочия, предлагаемые руководителем.

Полномочия при их предоставлении определяются как «информация» (приказание), на основе которой конкретный сотрудник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках определенных задач организации. По определению организационные полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми.

**Пределы полномочий** определяют конкретные ограничения предоставленного права распоряжаться определенными ресурсами организации и направлять конкретных (подчиненных) сотрудников на выполнение делегируемых задач. Внутри организации эти пределы (ограничения) определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными письменно или устно. Кроме того, существует много внешних ограничений на полномочия и их делегирование. Законодательство запрещает руководителям сознательно делегировать полномочия, которые могут привести к травмам рабочих, а также использовать ресурсы организации для подкупа или политических взносов. Многие полномочия определяются традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам и нравственным ценностям.

**Полномочия и власть.** Делегируемые организационные полномочия находятся во взаимосвязи с понятием власти. При этом полномочия дают ограниченное право действовать определенным образом, в то время как власть представляет реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию.

#### 6.2.4. Линейные и штабные (аппаратные) полномочия

Как отмечалось выше, организационные полномочия всегда ограничены. Однако ограничения могут быть разными для различных типов полномочий. При определении конкретных ограничений выделяют линейные и штабные полномочия.

**Линейные полномочия** передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее, к другому подчиненному. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать определенные решения и действовать в конкретных ситуациях

без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией (предприятием), законом или обычаем для его должности. Делегирование линейных полномочий создает иерархию управления в организации.

Процесс создания иерархии называется скалярным процессом, а сама иерархия подчинения — цепью команд или скалярной цепью.

Примерами формирования цепи команд может служить иерархия подчиненности руководителей подразделений промышленных и военных организаций. Наличие цепи команд, созданной делегированием полномочий, является характерной чертой всех формальных организаций, кроме самых маленьких.

**Штабные (аппаратные) полномочия** порождены созданием административного аппарата. Впервые понятие штаба было введено в армии Александра Македонского (в 336—323 гг. до нашей эры). Задачи были разделены между двумя видами военных: одну группу составляли офицеры, которые разрабатывают планы, другую — которые командуют солдатами в сражении. Первую группу называли штабом. В течение долгих лет использование штабного аппарата в современных организациях было ограниченным. Когда внешняя среда и технология бизнеса стали более сложными и изменчивыми, и потребовалось большее число разнообразных и квалифицированных управленческих кадров, концепция штаба была расширена и уточнена для удовлетворения нужд организаций.

В современных организациях существуют разные виды административных аппаратов и соответствующих им вариантов штабных (аппаратных) полномочий. Однако все эти разновидности можно свести к трем типам: консультативный, обслуживающий и личный аппарат. *Консультативный аппарат* обычно связан с профессиональной деятельностью его сотрудников (в сфере права, специальных технологий и других сфер деятельности, требующих профессиональных знаний) для подготовки и обоснования соответствующих решений. *Обслуживающий аппарат* обеспечивает выполнение множества услуг в интересах подразделений и основных видов деятельности организации для достижения ее целей. В состав обслуживающего аппарата входят: функциональные и обеспечивающие подразделения, а также подразделения, выполняющие посреднические функ-

ции. *Личный аппарат* является разновидностью обслуживающего аппарата. Личный аппарат является исполнителем того, чего требует конкретный руководитель. Отличием этого аппарата от обслуживающего является то, что он не имеет полномочий, все делается от имени соответствующего руководителя.

Штабные (аппаратные) полномочия имеют разновидности, отражающие определенный уровень влияния аппарата на решения, принимаемые линейным руководителем (руководством). В практике управления различными организациями применяются: *рекомендательные полномочия, полномочия обязательного согласования, параллельные полномочия, функциональные полномочия и линейные полномочия внутри аппарата.*

Рекомендательные полномочия ограничены консультациями и рекомендациями линейному руководству. Решение воспользоваться этими рекомендациями или проигнорировать их остается за линейным руководителем. Полномочия обязательного согласования предусматривают обязательное обсуждение (согласование) линейным руководством принимаемого решения со штабным аппаратом. Однако линейный руководитель не обязан следовать представленным рекомендациям аппарата. Расширение прав штабного аппарата нашло выражение в установлении параллельных полномочий. Целью параллельных штабных полномочий является ограничение власти и установление контроля над деятельностью линейного руководителя за счет профессиональной оценки принимаемых им решений для предотвращения грубых ошибок. Функциональные полномочия практически устраняют различия между линейными и штабными полномочиями. Линейные полномочия внутри аппарата устанавливают необходимую цепь команд внутри штаба (штабного аппарата).

#### 6.2.5. Эффективная организация распределения полномочий

Эффективное распределение организационных полномочий предусматривает решение следующих вопросов.

1. Принятие решения по отнесению того или иного вида деятельности внутри организации к линейному подразделению или штабному аппарату (подразделению). Традиционно к линейной деятельности относят: производственную, сбытовую, финансовую деятельность. Этот вопрос требует ответственного решения для каждой конкретной организации.

2. Определение ведущей роли линейных полномочий в достижении целей организации, а также обеспечение координации деятельности подразделений организации через делегирование полномочий.

3. Устранение препятствий эффективного делегирования полномочий.

Принятие решения по отнесению конкретного подразделения к линейной деятельности или штабному аппарату и наделения его руководителя соответствующими полномочиями (определение типа его полномочий) осуществляется через оценку непосредственного отнесения деятельности подразделения к миссии организации (основной деятельности, обеспечивающей реализацию основных целей организации).

Примеры: юридическая деятельность — на предприятии и в юридической организации; обучение (подготовка) кадров — на предприятии и в учебном заведении; финансы и ведение бухгалтерского учета и т. д.

К линейной принято относить деятельность, непосредственно связанную с созданием, финансированием и сбытом товаров и услуг или иную деятельность, определяющую основную (операционную) деятельность организации с учетом ее специфики. Линейные полномочия определяют цепь команд, обеспечивающую желаемый результат деятельности организации и в силу этого играют ключевую роль в координации этой деятельности.

Главными критериями эффективного распределения линейных полномочий (и организационных полномочий в целом) являются:

- обеспечение принципа единоначалия при выполнении работ по достижению целей и конкретных задач;
- необходимость ограничения нормы управляемости на каждом уровне управления для обеспечения необходимой координации выполнения делегированных этому уровню задач.

Осуществление штабных полномочий связано с обеспечением деятельности аппарата. Аппарат всегда помогает выполнению основных функций. Поэтому к аппарату должны быть отнесены подразделения, обеспечивающие и способствующие эффективной деятельности подразделений, непосредственно реализующих основные цели организации. При этом эффективность этой деятельности определяется ее результатами, ко-

торые непосредственно влияют на деятельность линейных подразделений для достижения целей организации.

Делегирование организационных полномочий требует эффективных коммуникаций, при которых подчиненные должны точно понимать возлагаемые на них задачи и ожидания руководителя. В свою очередь, это должно поддерживаться мотивацией и влиянием руководителя-лидера.

Согласованные ожидания и обязательства, создаваемые делегированием, могут стать важным фактором обеспечения гармонии и единства организации, обеспечивающие высокую эффективность ее деятельности при достижении целей. Однако несогласованность личностных качеств и потребностей сотрудников, принимающих полномочия, может привести к серьезным проблемам как для руководства, так и для другой стороны. Препятствия к эффективному делегированию, как правило, связаны с нежеланием передачи полномочий руководителем и уклонением исполнителя от дополнительной ответственности.

Причины нежелания руководителей делегировать полномочия могут быть различными. В то же время существуют общие тенденции при нежелании руководителя делегировать свои полномочия. Суть этих тенденций сводится к следующему: *заблуждение руководителей относительно своих исключительных способностей, отсутствие способности руководить и доверия к подчиненным, боязнь риска, отсутствие выборочного контроля работы подчиненных*. Решение проблем, связанных с нежеланием руководителей делегировать полномочия, видится в совершенствовании работы с персоналом, в том числе необходим более качественный подбор руководителей, а также их обучение.

Подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования в основном по следующим причинам:

- подчиненный считает удобнее спросить руководителя, что надо делать, чем самому принять решение, и боится критики за совершенные ошибки, так как увеличение ответственности повышает вероятность совершения промахов;
- у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы для успешного выполнения нового задания;
- у подчиненного уже больше работы, чем он может сделать (или он так считает);
- у подчиненного отсутствует уверенность в себе;

- подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов за дополнительную ответственность.

Устранение приведенных причин во многом определяется улучшением работы с персоналом, включая подготовку управленческих кадров, а также созданием благоприятного рабочего климата в коллективе и соответствующего стимулирования.

Основные принципы эффективного распределения полномочий определяются содержанием функции организации и конкретными требованиями к координации работы в организации для достижения ее целей.

С учетом основных положений функции организации, рассмотренных выше, основные принципы распределения полномочий могут быть сформулированы следующим образом:

1. Ключевая роль в процессе координации работ решается цепью команд, определяемой линейными полномочиями.

2. Обеспечение принципа единоначалия в достижении целей и координации подразделений, участвующих в этой деятельности.

3. Определение благоприятной нормы управляемости линейного руководителя для обеспечения эффективной координации работ.

4. Четкий обмен информацией между подчиненным и руководителем.

5. Соответствие прав (полномочий) и ответственности всех исполнителей.

6. Создание положительных стимулов при делегировании полномочий и принятии ответственности.

### 6.3. Функция контроля

#### 6.3.1. Содержание, элементы и основные задачи функции контроля

**Функция контроля** может быть определена как процесс, при помощи которого руководство получает информацию о действительном состоянии дел по выполнению плана и о ходе решения задач, направленных на достижение целей организации. Реализация контроля включает также оценку отклонений от плана, определение их причин и принятие управленческих решений.

Основной задачей контроля является своевременное принятие корректирующих действий для обеспечения достижения организацией своих целей. И именно эта деятельность является главной в содержании функции контроля.

Контроль как функция менеджмента представляет собой вид управленческой деятельности, обеспечивающий возможность удержания организации на выбранном (запланированном) пути достижения целей путем периодической оценки, сопоставления текущих результатов деятельности организации с установленными планами (стандартами) и принятия необходимых корректирующих действий.

Критерием эффективности любой системы контроля служит ее способность обеспечивать возможность (организационные и информационные условия) для принятия своевременных управленческих воздействий по достижению целей организации.

Все системы контроля, несмотря на их огромное разнообразие, базируются на единой идее обратной связи и на единых элементах функции контроля. К основным элементам функции контроля обычно относят этапы процесса контроля, типовые технологии реализации функции контроля и основные задачи, решаемые контролем для достижения целей организации.

**Этапы процесса контроля** (как основные элементы контроля) включают:

1. Установление показателей деятельности предприятия, которые должны оцениваться в процессе контроля.

2. Измерение фактически достигнутых результатов и определение отклонений от установленных величин (стандартов).

3. Проведение корректировок в случае, когда достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

**Типовые технологии** определяют следующую совокупность работ, которые являются обязательными (рекомендуемыми) при создании конкретной системы контроля:

- определение (выбор) концепции контроля: система контроля, процесс или процессы контроля, частные проверки тех или иных показателей;
- определение области контроля, включая качество продукции, производительность труда, себестоимость продукции и т. д.;
- определение целей и структуры органов контроля;



- определение и учет общих требований и норм контроля (этические, правовые, производственные и т. п.);
- определение объема контроля — полный, сплошной, эпизодический, выборочный, финансовый и другие возможности;
- методы контроля — качественные, количественные, визуальные, инструментальные, автоматизированные, неавтоматизированные, разрушающие, неразрушающие.

**Основные задачи функции контроля** включают: обнаружение и устранение неопределенности; предупреждение возникновения кризисных ситуаций; поддержание успеха и обеспечение широты контроля.

*Обнаружение и устранение неопределенности* является первой и наиболее очевидной задачей контроля, вытекающей из определения самой функции. Неопределенности при реализации связаны с возможными несоответствиями в формулировании целей, в организационной структуре и разделении труда, кадрах (персонале) и оценке внешней среды и с другими факторами деятельности конкретной организации. Изменения факторов внешней среды могут привести к необходимости уточнения и корректировки принятых решений. Решение этих и других проблем может составить содержание формулируемых задач при создании системы контроля в конкретной организации.

*Предупреждение возникновения кризисных ситуаций* предусматривает своевременное выявление проблем, которые могут развиваться в кризис, для принятия неотложных мер по его недопущению.

*Поддержание успеха* является одной из основных задач контроля. Эта задача состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно могут способствовать достижению ее общих целей. При этом следует учитывать реальные возможности влияния результатов этой деятельности на общий успех организации, а также возможность развития успеха за счет концентрации ресурсов и усилий организации на этом направлении.

*Широта контроля* отражает суть функции. Каждый руководитель обязан осознать и осуществлять эту функцию как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Контроль должен осуществляться на всех стадиях процесса управления. Ни одну функцию менеджмента (планирование, организация, мотивация) нельзя рассматривать в отрыве от контроля.

Главной целью при создании систем контроля является обеспечение возможности результативно и эффективно достигать желаемого результата (своих целей).

### 6.3.2. Виды контроля

Реализация функции контроля включает проведение различных видов контроля деятельности организации для достижения ее целей: предварительный, текущий и заключительный контроль.

**Предварительный контроль** осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля являются определенные правила, процедуры и линии поведения, которые вырабатываются для обеспечения реализации намеченных планов организации. Строгое выполнение этих правил, процедур и поведения позволяет убедиться в правильной организации и обеспечении будущей деятельности для достижения намеченных целей.

Предварительный контроль применяется, как правило, в трех ключевых областях обеспечения хозяйственной деятельности организации — трудовые ресурсы, материальные и финансовые ресурсы.

*Контроль трудовых ресурсов* обеспечивается путем тщательного анализа деловых и профессиональных знаний, навыков персонала, которые требуются для выполнения конкретных должностных обязанностей. С учетом этого производится отбор соответствующих специалистов и кандидатов на замещение конкретных должностей для обеспечения реализации намеченных планов (целей и задач) по документам и рекомендациям, а также путем проведения психологических тестов и необходимых собеседований с работником до его найма. Эта процедура может быть продолжена в период обучения (прохождения обязательного курса обучения) и испытательного срока его работы по найму.

*Контроль используемых материальных ресурсов* осуществляется в соответствии с действующими стандартами качества. Существуют различные методы предварительного контроля ресурсов: входной контроль поступающих материальных ресурсов на предприятии-потребителе или у поставщика; выбор поставщика, который доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям (по результа-

там оценки этого поставщика); установление минимальных нормативов запасов материальных ресурсов на уровне, исключающем дефицит в производстве.

*Контроль финансовых ресурсов* сводится к их планированию с учетом имеющихся и/или доступных источников. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является разработка бюджета, которая осуществляется в рамках функции планирования. Бюджет позволяет оценить и сбалансировать необходимые наличные деньги со средствами (источниками) их поступления. Бюджет обеспечивает также контроль затрат с целью запрета конкретному подразделению и организации в целом использовать свои наличные деньги сверх установленного периода и лимита.

*Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Такой контроль выполняется как измерение фактических результатов (показателей результативности) после завершения конкретных этапов или элементов работы, направленной на достижение желаемых целей.

Организация текущего контроля осуществляется в соответствии с принципом обеспечения обратной связи. Под обратной связью в системе контроля понимается получение данных о текущих (измеренных) результатах. Контроль при помощи систем обратной связи не является изобретением теории управления организациями. Это одно из наиболее широко распространенных явлений природы. При этом все системы с обратной связью работают на одних и тех же принципах.

**Пример.** Система обратной связи термостата с обогревателем. Задача этой системы заключается в поддержании температуры внутри термостата на установленном уровне. Очевидно, что эффективность такой системы будет определяться точностью датчика, оценивающего температуру внутри термостата, и инерционностью включения — выключения обогревателя.

Организационные системы с обратной связью во многом похожи на пример термостата, так как они имеют обратную связь, которая воздействует на их «входы», чтобы достичь желаемых (планируемых) результатов на «выходе». Однако есть принципиальная разница между системой текущего контроля и приведенным примером, которая определяется типом системы (открытая и замкнутая; соответственно).

Отклонения, на которые должна реагировать система, могут вызываться внешними и внутренними факторами. В этом

случае управление следует рассматривать как воздействия на систему, обеспечивающие ее функционирование с эффективной обратной связью (т. е. обеспечение выходных характеристик на заданном уровне, независимо от воздействия внутренних и внешних факторов).

*Заключительный контроль* по принципу организации работ аналогичен текущему контролю. Их различия заключаются в организации обратной связи и измерения результатов деятельности организации. При текущем контроле обратная связь используется в ходе проведения работ. Соответственно и измерения результатов производятся в процессе текущей деятельности организации. В рамках заключительного контроля обратная связь учитывается после завершения всей работы. Результаты при этом измеряются после завершения конкретных (оцениваемых) работ. Этот контроль не может повлиять на проблемы при их возникновении в процессе осуществления хозяйственной деятельности организации по достижению ее целей, но он решает две важные задачи:

1. Полученная в результате заключительного контроля информация о достигнутых результатах используется для планирования при проведении аналогичных работ в будущем. Это позволяет избежать выявленных (или аналогичных) проблем посредством принятия упреждающих решений, а также повторения ошибок в будущем.

2. Полученные (измеренные) результаты способствуют объективной мотивации исполнителей (подразделений и руководителей).

Осуществление предварительного, текущего и заключительного контроля предусматривает предварительную разработку стандартов. В качестве стандартов обычно используются конкретные показатели деятельности организации и ее подразделений, которые имеют количественную оценку и могут быть измерены в процессе контроля.

### 6.3.3. Основные этапы и модель процесса контроля

Как отмечалось выше, процесс контроля включает три различных этапа, на каждом из которых осуществляется присущая этому этапу совокупность действий.

**На первом этапе** осуществляется выработка стандартов и критериев, определяющих конкретные показатели оценки в процессе контроля.

Стандарты представляют конкретные цели или показатели деятельности организации, которые поддаются измерению.

Определение стандартов взаимосвязано с реализацией процесса планирования. При использовании в качестве стандартов конкретных целей необходимо учитывать две важные характеристики этих целей: наличие временных рамок выполнения работы; конкретность критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Конкретный критерий и определенный период называют показателями результативности. Эти показатели могут быть легко определены для таких величин, как объем продаж, прибыль, стоимость материалов и т. п. Но бывает, что важные цели, которые желательно определить как показатели результативности выразить количественно очень трудно или невозможно. В этом случае используются косвенные численные оценки, которые могут потребовать дополнительных показателей, так как в противном случае такие оценки могут исказить результат.

**Пример.** Оценка удовлетворенности работой или моральный уровень в подразделении можно измерить косвенно через процент увольнений. Однако такая замена показателей может существенно изменить результат, если не учесть других переменных (например, снижение числа увольнений за счет спада в экономике в целом).

**Второй этап** предусматривает осуществление измерений, сопоставление полученных результатов с установленными стандартами (планируемыми показателями) и выявление отклонений. Выявление отклонений текущего результата от планируемого является основой для принятия управленческого решения для регулирования процесса достижения целей.

Последовательность работ этого этапа включает: определение масштаба отклонений при измерении, измерение результата, формирование и оценка информации для принятия решения о выявленном отклонении.

**Масштаб допустимых отклонений** устанавливается руководством при организации системы контроля в виде реалистичных допусков параметров измеряемого показателя (стандарта). Устанавливаемый масштаб определяет отклонение полученных

результатов от установленных стандартов, в пределах которого оно не должно вызывать корректирующих действий (включения обратной связи).

**Измерение результатов** является, как правило, самой трудной задачей и дорогостоящим элементом контроля. Необходимо выбрать такую измерительную единицу (меру), которую можно преобразовать в единицу измерения стандарта. Скорость, частота и точность измерений должны быть согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Частота измерений должна обеспечить высокую вероятность безопасности покупателя. Менеджер должен избегать также искушения измерять все быстро и с достаточной точностью, так как это приведет к дополнительным затратам на систему контроля.

**Передача и распространение информации** предусматривают обязательное доведение установленных стандартов и достигнутых результатов до сведения соответствующих сотрудников организации, принимающих решения. Для обеспечения эффективности контроля необходимо, чтобы информация была точной, доводилась до сведения ответственных за соответствующий участок работы сотрудников во время и в виде, позволяющем принять необходимые решения и действия. Присутствие человека в этой цепочке сопряжено с возможным искажением информации, на основе которой должны приниматься решения в области контроля.

**Оценка информации о результатах** является заключительной стадией этапа сопоставления. Менеджер должен решить, получена ли необходимая информация (описывает ли полученная информация адекватно исследуемое явление) и насколько она важна для принятия решения. Во многих случаях мерой такой информации может служить масштаб допустимых отклонений.

Часто менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать корреляцию запланированных (ожидаемых) и фактически достигнутых результатов с учетом риска и других факторов, определяющих выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение о необходимости действий. И если да, то — каких именно.

**Третий этап** предусматривает определение конкретных действий для вмешательства (невмешательства) в деятельность по реализации целей организации. При этом менеджер может

выбрать одно из трех решений: ничего не предпринимать, пересмотреть стандарт или устранить отклонение.

*Ничего не предпринимать.* Если система контроля показала, что при наличии отклонения в каком-либо элементе организации ее основные показатели (стандарты) не выходят за пределы допустимых отклонений (в соответствии с установленными масштабами измерений), то необходимо продолжать измерение результатов, повторяя цикл контроля. Такое решение принимается менеджером, когда он уверен в достижении целей организации с учетом обнаруженного несоответствия конкретного показателя (стандарта) в отдельном контролируемом элементе. При необходимости может быть временно сокращен интервал контроля показателей, связанных с выявленным отклонением.

*Пересмотреть (откорректировать) стандарт.* Сами стандарты могут оказаться нереальными. Стандарты должны быть изменены в случае, когда они оказываются практически недостижимыми при конкретных условиях (внутренних и внешних) функционирования организации. При изменении стандарта (стандартов) должно также приниматься решение об изменении соответствующего плана организации и/или подразделения (подразделений). При пересмотре планов должны уточняться (изменяться) и стандарты.

*Устранить отклонения.* Если отклонение от стандарта не связано с его изменением, то действия должны быть направлены на выявление и устранение истинной причины такого отклонения. Такие действия могут быть направлены на улучшение тех или иных внутренних переменных организации, совершенствование функций управления или технологических процессов. При этом необходимо помнить, что причиной отклонения от желаемого результата может быть любая переменная организации или сочетание различных факторов.

Прежде, чем принять решение о корректирующем действии, необходимо взвесить все факторы (переменные) и их взаимосвязи, имеющие отношение к данной проблеме. До принятия решения менеджер должен убедиться, что принимаемое им решение (действие) не создаст дополнительных трудностей в достижении желаемого результата при разрешении рассматриваемой проблемы.

Модель процесса контроля приведена на рис. 6.5. Основными элементами модели процесса контроля являются:

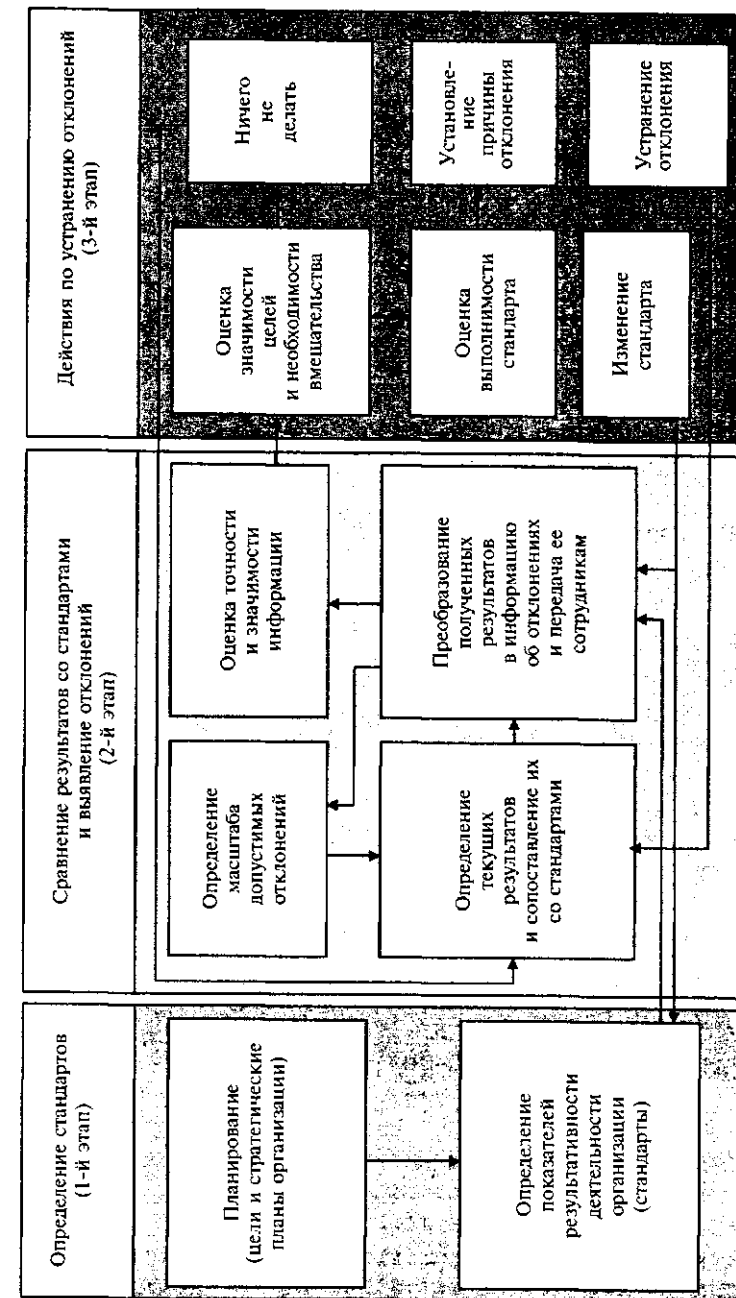


Рис. 6.5. Модель процесса контроля

- информационный блок целей и стратегических планов организации;
- блок определения показателей результативности деятельности организации (стандарты и критерии оценки текущего состояния по достижению целей);
- блок установления масштаба допустимых отклонений;
- блок измерения текущих результатов и сравнения их со стандартами;
- блок формирования данных об отклонениях;
- блок решения о вмешательстве менеджера в процесс реализации плана;
- блок оценки выполнимости установленных стандартов;
- блок определения причин возникшего отклонения;
- блок принятия конкретных мер по устранению отклонений.

#### 6.3.4. Поведенческие аспекты контроля

Учитывая, что люди являются неотъемлемым элементом, объектом и субъектом управленческой деятельности, в том числе и контроля, менеджер обязан принимать во внимание и учитывать в своих решениях поведение людей. Этим целям служат идея и желание сделать процесс контроля наглядным и видимым (прозрачным), чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и направить их усилия на достижение целей организации. Смысл этой идеи состоит не в том, чтобы фиксировать ошибки, безответственное отношение к порученной работе или мошенничество, а в стремлении предотвратить или вовремя исправить их. Однако реализация контроля выявила и негативные явления в поведении персонала при внедрении системы контроля в конкретных организациях.

Возможные негативные последствия обычно являются побочными результатами наглядности действия системы контроля. В числе таких негативных последствий могут быть: поведение, ориентированное на контроль, и получение искаженной (непригодной) информации.

**Поведение, ориентированное на контроль**, возникает как следствие придания руководителем (руководством организации) повышенного значения процессу и методам контроля деятельности сотрудников. Во многих случаях преувеличение значимости контроля отдельных видов работ может привести к си-

туации, когда подчиненные станут делать только то, что конкретно контролируется руководством. Ряд исследований подтвердил тенденцию сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводится систематический контроль или ожидаются измерения конкретных результатов работы, и пренебрегать другой работой, где подобные измерения не проводятся. Чтобы избежать подобного поведения сотрудников, систему контроля необходимо тщательно проектировать с учетом обеспечения реализации целей организации. В противном случае эта система будет стимулировать сотрудников лишь хорошо выглядеть при контроле, а не способствовать достижению желаемого результата подразделения и организации в целом. При этом односторонний контроль (контроль ограниченного перечня работ) может обеспечить эффективное достижение какой-либо одной важной для руководства цели, но в долгосрочной перспективе будет препятствовать достижению общих целей организации.

**Получение искаженной информации** является вторым потенциальным поведенческим фактором (эффектом) контроля, который заключается в побуждении людей выдавать руководству непригодную информацию при выдвижении новых проектов, планов предстоящих работ и планировании контроля. В том числе возможны следующие типовые ситуации в поведении отдельных руководителей подразделений:

- менеджеры могут преднамеренно переоценивать (завышать) объем необходимых ресурсов и, наоборот, занижать объем ожидаемых доходов. Если руководство высшего звена придерживается практики уменьшения бюджетных заявок подразделений, то такое поведение себя оправдывает, так как увеличивает вероятность того, что будут получены необходимые ресурсы. Такие менеджеры будут совершать ошибки, но формально их деятельность будет оцениваться высоко;

- менеджеры могут занижать задачи, увеличивая тем самым вероятность их выполнения при подведении итогов и получения вознаграждения.

При таких подходах контролер (руководство) может не знать, сколько и каких ресурсов реально необходимо и каких целей организация сможет добиться, что может привести к ситуации, когда будут упущены реальные возможности для ее развития.

**Рекомендации по проведению эффективного контроля.** Чтобы избежать негативных воздействий контроля на поведение сотрудников и тем самым повысить его эффективность, необходимо:

**Устанавливать стандарты,** воспринимаемые сотрудниками. Люди должны чувствовать, что используемые оценки достаточно полно и справедливо отражают их работу. Поэтому менеджеры должны стремиться к тому, чтобы установленные ими стандарты были восприняты и одобрены сотрудниками.

**Устанавливать двухстороннее общение.** Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это или использует информацию во вред сотруднику.

**Избегать чрезмерного контроля.** Руководство не должно перегружать многочисленными формами контроля и отчетности своих подчиненных. Это будет поглощать все их внимание, приведет к беспорядку и падению продуктивности труда.

**Устанавливать жесткие, но достижимые стандарты.** При разработке мер контроля необходимо учитывать положительную роль мотивации достижения стандартов. Если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы сотрудников к его достижению.

**Вознаграждать за достижение стандарта.** Чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, необходимо справедливо вознаграждать их за достижение установленных показателей результативности.

### 6.3.5. Характеристики эффективного контроля

При создании в организации систем эффективного контроля необходимо соблюдать следующие основные требования:

- должна обеспечиваться эффективность контроля, определяемая его успешностью и полезностью при достижении целей организации (получение выгод от контроля, сокращение затрат на реализацию и функционирование системы контроля);
- необходимо исключить влияние контроля на поведение сотрудников;
- должны быть созданы условия для обеспечения выполнения основных задач контроля;
- определение области и границ контроля должно учитывать его эффективность и экономичность.

Чтобы контроль мог обеспечить достижение целей организации, он должен обладать определенными характеристиками. При этом характеристики должны отражать способности контроля в решении задач с учетом достижения успеха организации.

Основные характеристики отражают: стратегическую направленность контроля; ориентацию контроля на результаты и соответствие делу, его своевременность и гибкость, простоту и экономичность.

**Стратегическая направленность контроля** означает, что он должен быть ориентирован на отражение общих приоритетов организации и их поддержку. Если высшее руководство определяет те или иные виды деятельности организации как стратегические, то в каждой из этих областей должен быть налажен эффективный контроль. Деятельность в областях, не имеющих стратегического значения, должна подлежать контролю и реальным измерениям не очень часто. В этом случае о полученных результатах в системе контроля можно руководству не сообщать, пока отклонения не превысят установленной критической величины.

**Ориентация контроля на результат** означает, что конечная цель контроля состоит не в том, чтобы устанавливать стандарты, собирать текущую информацию о ходе работ в организации и выявлять проблемы, а чтобы своевременно и качественно решать задачи, стоящие перед организацией по достижению ее целей.

Контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, обеспечивающие ее выживание и развитие в будущем.

**Соответствие контроля делу** означает, что эффективный контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности, отслеживать результаты, определяющие достижение целей организации. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно для результативной и эффективной деятельности организации.

**Своевременность контроля** означает, что эффективный контроль должен быть своевременным. Своевременность его за-

ключается в соизмеримости временного интервала измерений и оценок контролируемых показателей, процесса конкретной деятельности организации в целом. Физическое значение такого интервала (периодичности измерений) определяется временными рамками измеряемого процесса (плана) с учетом скорости изменения контролируемых показателей и затрат на реализацию операций контроля. Важнейшей задачей функции контроля остается устранение отклонений прежде, чем они приведут организацию к критической ситуации.

Эффективная система контроля — это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

**Гибкость контроля** заключается в возможности контроля своевременно приспосабливаться к изменениям внешней среды, внутренних переменных организации и контролируемых процессов (контролируемых показателей).

**Простота контроля** определяется содержанием его реализации по отношению к реализации целей, для которых он предназначен, а также к контролируемым процессам (явлениям). Простейшие методы контроля требуют меньших усилий, они более экономичны. В то же время, чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям взаимодействующих с системой контроля людей.

**Экономичность контроля** определяется твердым правилом, что любой контроль, который стоит дороже, чем получаемый выигрыш от его применения для достижения результата, не улучшает контроль над ситуацией и не выполняет главной задачи — недопущения кризиса. Затраченные средства на контроль должны приближать организацию к поставленным целям. Если они превышают создаваемые преимущества при достижении целей, то подобную систему лучше не использовать, а вести менее тщательный контроль.

Контроль на международном уровне требует более ответственного и детального рассмотрения в силу того, что в организациях, занимающихся международным бизнесом, он приобретает дополнительную сложность. Это связано с тем, что количество необходимых целей и контролируемых показателей в предпринимательской деятельности, осуществляемой в международном масштабе, увеличивается.

Для осуществления контроля в организации при переходе к международному бизнесу можно рекомендовать дополнительные мероприятия.

Примером дополнительных мероприятий для осуществления контроля на международном уровне являются:

- периодически проводить совещания в штаб-квартире организации с соответствующим персоналом зарубежных филиалов и отделений;
- осуществлять посещение руководством центрального офиса организации зарубежных филиалов и дочерних компаний;
- назначать на работу в зарубежные филиалы менеджеров из центральной штаб-квартиры организации;
- требовать регулярные отчеты из зарубежных филиалов с достаточной детализацией по отдельным наиболее значимым направлениям работ;
- осуществлять различные виды бюджетно-финансового контроля.

При осуществлении контроля на международном уровне необходимо всегда помнить: возлагать на менеджера филиала ответственность можно только за то, что находится под его реальным контролем.

## 6.4. Функция мотивации

### 6.4.1. Определение и сущность функции мотивации

Мотивация представляет процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Поведение человека всегда мотивировано. Традиционный подход к мотивации основывается на понимании того, что сотрудники — это ресурсы организации, которые необходимо рачительно и эффективно использовать. Задача менеджера — заставить сотрудников эффективно работать. Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функций планирования, организации и контроля *менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации*. В этом состоит главная задача функции мо-

тивации. Современный менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности своих сотрудников. Важно направить их энергию на выполнение имеющейся и необходимой работы для достижения целей организации, успеха. Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда прививает сотрудникам чувство цели. И это имеет не менее важное значение для мотивации их труда, чем материальное вознаграждение.

Науку управления всегда занимало, в каких условиях и при каких обстоятельствах человек мотивирован к работе по чужому заданию. Чем свободнее становится человек, тем важнее осознание мотивов, которые движут человеком в работе и заставляют его приносить больше пользы. По мере обучения, повышения квалификации, приобретения навыков и накопления опыта у человека пробуждается все большее желание применить свое умение в труде на благо себе и обществу. Чем лучше это удастся, тем большее удовлетворение получает человек, а соответственно, тем сильнее проявляется мотивация к эффективному труду. Стремление выразить себя в своем деле нуждается в поддержке. Там, где управление и организация труда предоставляют для этого возможности сотрудникам, труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду соответственно — высокими.

Суть мотивации сотрудников в современном менеджменте состоит в познании и реализации путей их личных интересов, предоставлении им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации.

#### 6.4.2. Первоначальные концепции

Общепризнанно, что основные допущения, принятые в первоначальных концепциях мотивации, оказались ошибочными. Однако понимание их сути полезно для восприятия современных подходов и теорий. Следует уяснить, почему первоначальные концепции были весьма эффективны в прошлом и не могут продуктивно использоваться сегодня. Кроме того, они применялись в течение многих сотен лет в отличие от нескольких десятилетий существования современных теорий. Поэтому первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Некоторые современные руко-

водители, не имеющие специальной подготовки, все еще испытывают их влияние.

Сотрудники в современных организациях гораздо более образованы, чем раньше. Поэтому их мотивы являются сегодня более сложными и трудными для воздействия на них в процессе управления.

В качестве отправной точки изучения функции мотивации рассмотрим **принцип кнута и пряника**, известный за тысячи лет до того, как появилось слово «мотивация» в лексиконе руководителей. Описание примеров его использования можно встретить в Библии, в древних преданиях, мифах, сказках всех народов и в более поздних источниках. Господство этого принципа было обычным явлением практически до конца 19-го в.

В период промышленной революции в Англии социальные и экономические условия жизни (особенно в сельской местности) были очень тяжелыми, что побудило прогрессивных исследователей всерьез заняться этой проблемой. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был логичен и понятен вывод, сделанный Адамом Смитом, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стремиться улучшить свое экономическое положение.

Тейлор и его современники в начале 20-го в. уже осознали несостоятельность заработков, приводящих к жизни на грани голода, и сделали мотивацию по принципу «кнута и пряника» более эффективной. Поэтому увеличение производительности труда, являющееся результатом использования этого принципа мотивации в сочетании с применением научно обоснованной специализации и стандартизации, было весьма ощутимым и впечатляющим. Это послужило толчком (в основном, благодаря эффективности использования достижений технологий и специализации труда) к началу улучшения жизни трудящихся людей. И чем больше эта жизнь улучшалась, тем быстрее менеджеры начинали понимать несостоятельность мотивации по принципу «кнута и пряника». Это заставило специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте, выдвинутом Зигмундом Фрейдом. Тезис о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным во времена Тейлора, и менеджеры не сразу восприняли его всерьез. С появлением школы человеческих



отношений пришло осознание, что мотивация по типу «кнута и пряника» является недостаточной.

Э. Мейо создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923—24 гг., когда текучесть на прядильном участке фабрики достигла 250%, хотя на других она была 5—6%. После реализации рекомендаций группы Мейо по установлению двух десятиминутных перерывов для отдыха и общения рабочих текучесть резко снизилась. Попытка отменить эти перерывы вновь вернула участок к прежней ситуации. Эксперимент с прядильщиками укрепил уверенность Мейо в том, что для руководителя важно принимать во внимание психологию работника, особенно его некоторую «нелогичность». Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте были проведены Мейо в Хорторне в конце 20-х гг. прошлого века. Работа началась исследованиями по научному управлению и закончилась спустя 8 лет осознанием того, что *человеческие факторы, особенно социальное воздействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда*. Однако эти эксперименты не дали модели мотивации, которая могла бы объяснить побудительные мотивы к труду. Такие модели возникли с появлением школы поведенческих наук и развиваются до настоящего времени.

#### 6.4.3. Современные теории мотивации

Опыты Мейо, а также другие систематические исследования мотивации с позиций человеческих отношений не позволили определить, что же побуждает человека к труду.

Изучение человека в труде дало больше оснований для объяснения мотивации и позволило создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Дальнейшее развитие исследований с позиций поведенческих наук и теории человеческих ресурсов привело к формированию современных теорий мотивации. Современные теории мотиваций подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

*Содержательные теории мотивации* основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями,

которые заставляют людей действовать вполне определенным образом. В то же время не существует единой идентификации потребностей, признаваемой всеми. *Процессуальные теории мотивации* основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Содержательные и процессуальные теории расходятся по ряду вопросов, но они не являются взаимоисключающими. Для понимания сущности теорий содержательной или процессуальной мотивации необходимо усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

**Потребности** отражают ощущение физиологической или психологической недостаточности чего-либо. Хотя в конкретной ситуации конкретный индивидуум может не ощущать потребности в приведенном смысле, но существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

*Первичные потребности* являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Они включают потребности дышать, спать, есть, сексуальные потребности.

*Вторичные потребности* являются психологическими (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности к кому-либо или чему-либо). В силу этого первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать и измерить. Потребности служат лишь мотивом к действию. О них можно судить по поведению людей. Когда потребность ощущается человеком, она побуждает к действию. Побуждение является поведенческим проявлением потребности, оно сконцентрировано на достижении определенной цели.

Побуждение — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность к действию.

Цель, отражающая потребность действовать, представляет нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека при сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторить

то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегают другого, которое связано с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как закон результата (Пол Лоуренс и Джей Лорш). Упрощенная модель мотивации через удовлетворение потребности приведена на рис. 6.6.

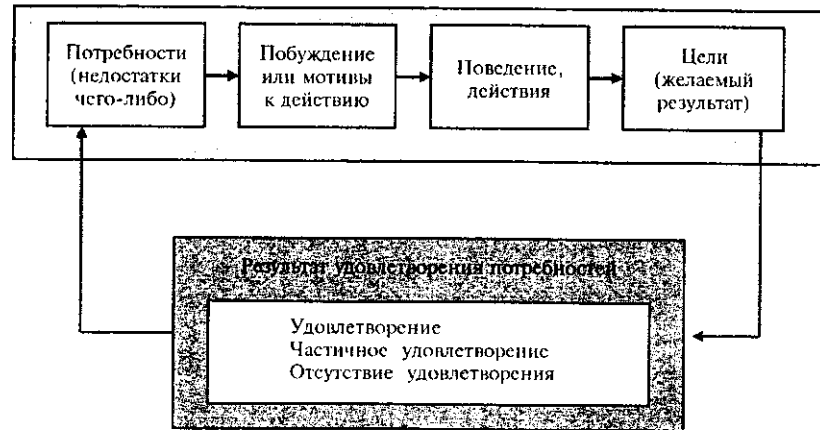


Рис. 6.6. Упрощенная модель (механизм) мотивации через удовлетворение потребности

Менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством поведения, приводящего к достижению целей организации.

Сложность мотивации через потребности является следствием того, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижении результата и независимости. Этот вывод является весьма важным для определения взаимосвязи и потребности. Из него следует, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей и средств, которые по мнению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей.

*Структура потребности человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом.*

Создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих рабочих. Однако это не может быть распространено на всех.

**Вознаграждения** рассматриваются и применяются в теориях мотивации как средство для побуждения людей к эффективной деятельности. В этом случае *вознаграждение можно определить как все то, что человек считает ценным для себя*. В качестве примеров различного отношения к ценности можно привести: чемодан с долларами (как ценность для различных людей в разных ситуациях), дружеские отношения, хорошая беседа. Среди всего разнообразия возможных ценностей для человека различают внутреннее и внешнее вознаграждения.

**Внутреннее вознаграждение** дает сама работа. Наиболее простой способ обеспечения такого вознаграждения связан с созданием соответствующих условий работы и точная постановка задачи. В современной практике это понятие существенно расширено.

**Внешнее вознаграждение** возникает не от самой работы, а дается человеку организацией. Такими вознаграждениями могут быть: зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа. Внешнее вознаграждение может проявляться как знаки признания полезности труда сотрудника, в том числе дополнительные выплаты, дополнительно оплачиваемый отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов, страховки и т. д.

#### 6.4.4. Содержательные теории мотивации

Администрация организации должна установить потребности своих работников для определения средств и способов их удовлетворения, соотношенных с достижением ее успеха. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются: иерархия потребностей по Маслоу, теория потребностей Мак Клеlland, двухфакторная теория Герцберга.

**Иерархия потребностей по Маслоу** включает пять уровней потребностей, в том числе:

- физиологические потребности человека в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в защите от физических и психологических опасностей и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

- социальные потребности, к которым относятся — принадлежность к коллективу, его поддержка и наличие чувства принадлежности к кому-либо или чему-либо;

- потребности в уважении включают потребности в самовыражении, личных достижениях, компетентности, в признании со стороны окружающих;

- потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности;

Эти потребности Маслоу расположил в виде строгой иерархической структуры (пирамиды). При этом потребности первого и второго уровней отнесены к первичным потребностям, а последующие (третий — пятый уровень) — к вторичным потребностям. Иерархия потребностей по Маслоу приведена на рис. 6.7.



Рис. 6.7. Иерархия потребностей по Маслоу

Основное концептуальное положение Маслоу заключается в следующем: прежде чем потребность следующего уровня станет определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Потребность самовыражения никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен. Руководитель должен знать, какие активные потребности движут его сотрудниками.

Предложенная концепция наиважнейших потребностей не получила полного подтверждения на практике в силу того, что четкой пятиуровневой структуры потребностей практически не существует, удовлетворение одной потребности (определенного уровня) не приводит к мотивации по следующему уровню. Кроме того, Маслоу не удалось в предложенной иерархии потребностей учесть индивидуальные особенности людей. Разные люди любят разные вещи и отдают приоритет разным потребностям.

**Теория потребностей Мак Клеlland** также связана с формулированием различных уровней. Но Мак Клеlland делает упор на потребности только высших уровней (вторичных потребностях по Маслоу), формулируя их как *потребность власти*, *потребность успеха* и *потребность причастности*. Потребность власти отражает желание конкретного человека получить возможность воздействовать на других людей. Потребность успеха определяется процессом доведения работы до успешного завершения. Потребность причастности — аналогична мотивации по Маслоу.

Так же как и иерархия Маслоу, теория потребностей Мак Клеlland не нашла полного подтверждения на практике в силу присущих ей недостатков, аналогичных иерархии Маслоу (с учетом соответствующих уровней потребностей).

**Двухфакторная теория Герцберга** аналогично двум предыдущим основана на потребностях. Герцберг сформулировал свою модель потребностей исходя из положения, что *существуют две категории факторов: факторы гигиены и факторы мотивации*.

Факторы гигиены включают: политику организации, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля работы конкретного человека. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Факторы мотивации отражают успех, продвижение по службе, признание и одобрение резуль-

татов работы, высокую степень ответственности и возможности творческого и делового роста. Факторы мотивации связаны с самой работой, с характером и сущностью выполняемой работы.

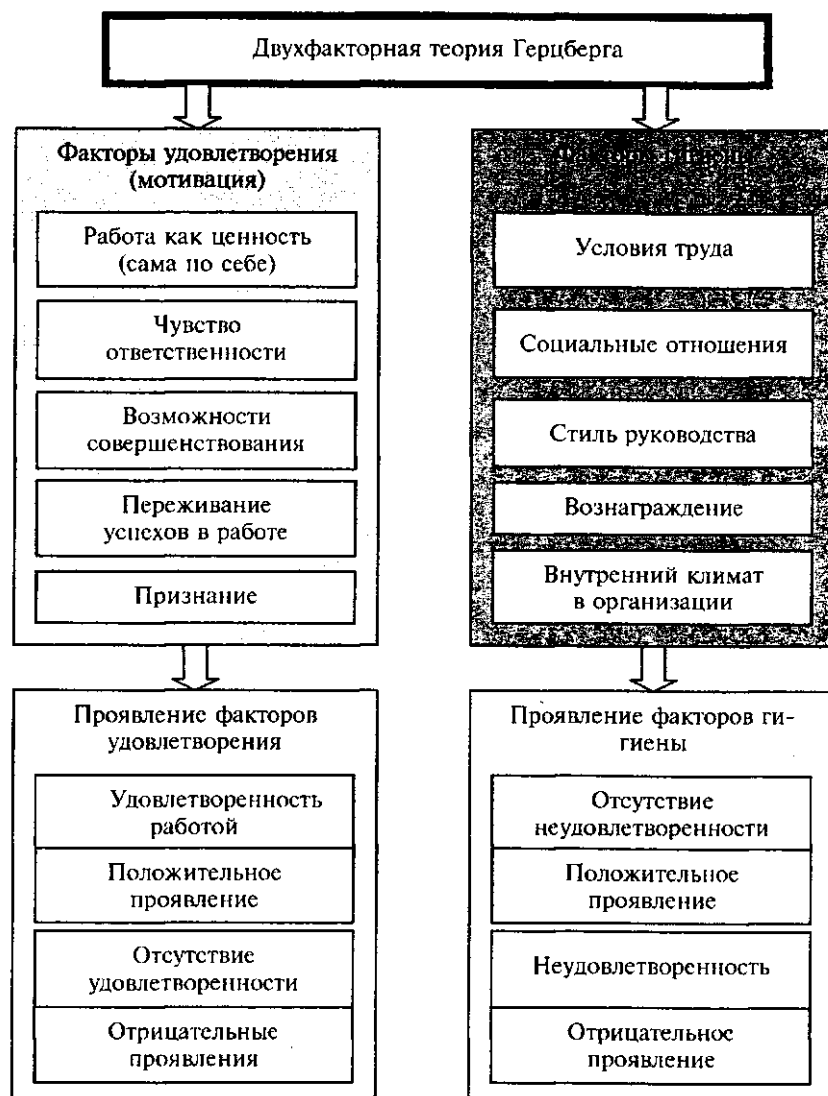


Рис. 6.8. Общая схема проявления факторов в соответствии с теорией Герцберга

Теорию Герцберга называют также теорией двойственности в силу того, что в двух группах факторов рассматриваются два их проявления: положительное проявление и отрицательное проявление. Данные проявления по-разному определяют удовлетворенность от различных факторов. Факторы, вызывающие удовлетворение от работы и обеспечивающие адекватную мотивацию — это иные и существенно различные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Общая схема, иллюстрирующая двухфакторную теорию Герцберга, приведена на рис. 6.8.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем по Маслоу. Мотивация по Герцбергу сравнима с потребностями высших уровней Маслоу. Различия этих теорий сводятся к следующему: Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, вызывающее ту или иную линию поведения (если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из них, то рабочий в ответ будет лучше работать), Герцберг, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

#### 6.4.5. Процессуальные теории мотивации

В рамках процессуальных теорий мотивации не отрицается существование потребностей, но считается, что поведение людей определяется не только ими, но и дополнительно специальными потребностями.

Поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией ее восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, включая возможные последствия выбранного типа поведения.

В качестве основных процессуальных теорий обычно рассматривают: теорию ожиданий, теорию справедливости и модель Портера—Лоулера.

**Теория ожиданий** базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение цели. Человек надеется

на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого ожидания при его конкретных усилиях. Ожидание результатов от затрат труда определяет соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами ( $Z-P$ ). При этом если нет прямой связи между затратами труда и результатами, то мотивация будет ослабевать. Взаимосвязь результатов и вознаграждений ( $P-V$ ) представляет ожидание определенного вознаграждения за достигнутый результат. При отсутствии четкой связи между достигнутым результатом и желаемым поощрением или вознаграждением ( $P-V$ ) мотивация будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация также будет слабой. По мнению авторов модели, существует третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожиданий. Таким фактором служит ценность вознаграждения или валентность. *Валентность можно определить как предполагаемую степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающего вследствие получения определенного вознаграждения. Валентность отражает ожидаемую ценность вознаграждения.*

Теория ожидания определяет важность трех взаимосвязей: *затраты труда ( $Z$ ) — результаты ( $P$ ), результаты ( $P$ ) — вознаграждение ( $V$ ) и вознаграждение ( $V$ ) — удовлетворенность вознаграждением (валентность).* Важный вывод из этой теории, имеющий практическое значение для повышения эффективности персонала при мотивации заключается в том, что если значение любого из этих трех практически важных для определения мотивации факторов (приведенных выше) будет мало, то будет слабой мотивация и низкие результаты труда. Этот вывод наглядно представлен моделью мотивации (по В. Вруму):

$$\text{Мотивация} = (Z - P) \times (P - V) \times \text{валентность}$$

*Практические рекомендации по применению теории ожидания:*

1. Все люди обладают неодинаковыми потребностями и вознаграждение они оценивают по-разному. Поэтому руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

2. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между вознаграждением и достигну-

тыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу.

3. Менеджеры должны формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат усилия.

**Теория справедливости** дает ответ на то, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей.

Люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий, а затем соотносят это с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

При дисбалансе усилия и вознаграждения, оцениваемом конкретным сотрудником как несправедливость, возникает психологическое напряжение. Устранить дисбаланс можно либо увеличив вознаграждение, либо уменьшив усилие. В таком случае поведение людей будет зависеть от принятой альтернативы. Теория справедливости формулирует следующий вывод: *до тех пор, пока люди не будут считать вознаграждение справедливым, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.* При этом следует иметь в виду, что оценка справедливости носит субъективный характер, так как справедливость оценивает сотрудник.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. Это трудно сделать технически, кроме того, это заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее нет на самом деле. Приведенная ситуация позволяет сделать важный вывод, имеющий принципиальное значение для реализации функции мотивации в конкретной организации: если сохранять размеры зарплаток сотрудников в тайне, то организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

**Комплексная модель Портера—Лоулера** включает элементы теории ожидания и теории справедливости. В модели заложены пять переменных: *затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.* Основные элементы модели и связи между ними приведены на рис. 6.9. Состав и содержание блоков модели приведены в табл. 6.2.

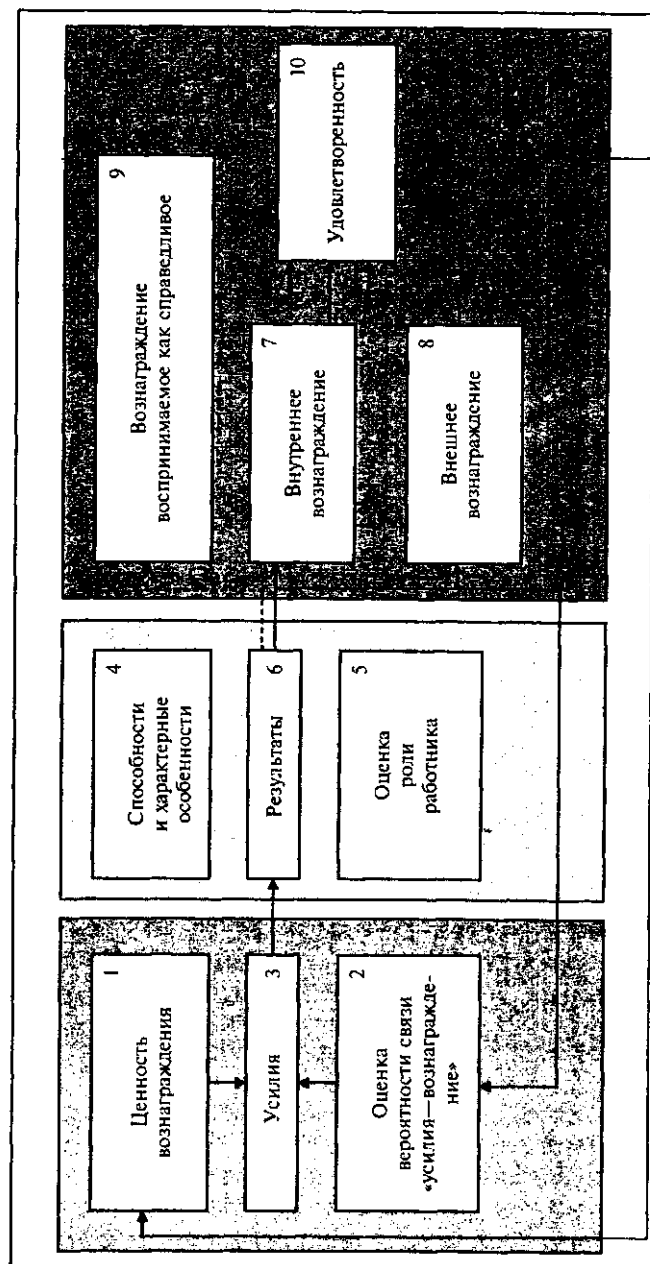


Рис. 6.9. Модель Портера—Лоулера

Таблица 6.2. Состав и содержание блоков модели

Блоки	Назначение (содержание)
1. Ценность вознаграждения	Восприятие сотрудником справедливости вознаграждения и его соответствия ожиданиям
2. Оценка вероятности связи «Усилия—вознаграждения»	Ожидание определенного вознаграждения за конкретные усилия
3. Усилия	Конкретные усилия, прилагаемые сотрудником в ожидании определенного вознаграждения
4. Способности и характерные особенности	Квалификация, навыки, предрасположенность и другие личные качества сотрудника, определяющие его возможности при выполнении определенной работы
5. Оценка роли работника	Осознание (восприятие) сотрудником своей роли в процессе труда
6. Результаты	Определяются усилиями, способностями и ролью сотрудника
7. Внутреннее вознаграждение	Чувство удовлетворения от выполненной работы, компетентности и самоуважения
8. Внешнее вознаграждение	Похвала руководителя, премия, продвижение по службе
9. Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое	Восприятие сотрудником внешнего вознаграждения как справедливого с учетом его усилий и результатов
10. Удовлетворенность	Результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости

Модель Портера—Лоулера реализует следующие зависимости (взаимосвязи):

1. Результаты (6), достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3); способностей и характерных особенностей человека (4); осознания им своей роли в процессе труда (5).

2. Уровень затраченных усилий (3) зависит: от ценности вознаграждения (1); веры человека в наличие прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2).

3. Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь вознаграждения: внутреннее (7) — чувство удовлетворения от выполненной работы, компетентности и самоуважения; внешнее (8) — похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Пунктирная линия между (6) и (9) означает, что может существовать связь между результативностью сотрудника и выдаваемым ему вознаграждением.

4. Удовлетворенность (10) — результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (9). Удовлетворенность (10) является мерилем ценности вознаграждения (1), эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Модель Портиша—Лоулера отражает современный подход к мотивации с учетом ожидаемого вознаграждения за определенные усилия, при этом сотрудник увеличивает свои усилия, если считает полученное вознаграждение (внутреннее и внешнее) справедливым. Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты. Практика подтверждает, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Поэтому менеджер должен:

1. Установить набор критериев, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Критерии, связанные воедино, формируют личную философию, которая определяет поведение сотрудников. Знание личной философии позволяет создать рабочую среду, которая будет способствовать мотивации.
2. Создать атмосферу, благоприятную для мотивации.
3. Активно общаться со своими сотрудниками, а также знать, что им необходимо для полной мотивации. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для этого.

## Выводы

1. Функция планирования обеспечивает обоснованное определение основных направлений и пропорций развития производства (или иной предпринимательской деятельности) с учетом источников конкретных ресурсов его обеспечения и спроса рынка. Планирование предусматривает определение желаемого результата (целей) и совокупности мероприятий для достижения этого результата с учетом платежеспособного спроса, воз-

можностей предприятия и наиболее эффективного использования потребляемых ресурсов каждым подразделением и организацией в целом.

2. Планирование представляет процесс поэтапного принятия управленческих решений, направленных на определение и достижение целей организации, обеспечивающих ее существование и успех в длительном периоде. В рамках функции планирования осуществляется определение желаемого результата (цель), задач подразделений и организации в целом по достижению ее целей, формирование критериев (показателей) оценки эффективности решения намеченных задач и составление планов выполнения конкретных работ по их решению. Для координации достижения целей в условиях изменения внешней среды разрабатываются общие направления выполнения плана, обеспечивающие проведение единой политики в конкретных сферах деятельности организации, а также разрабатываются процедуры и правила, регламентирующие принятие решений в определенных ситуациях. Для обеспечения непрерывности планирования организуется обратная связь, которая реализуется посредством оценки и учета результатов выполнения конкретных работ и достижения целей организации.

3. Специфика организации и осуществляемой предпринимательской деятельности (конкретного бизнеса), а также необходимость обеспечения успеха в течение длительного периода предусматривают различные формы и виды планов. При этом в рамках функции планирования обеспечивается долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное (текущее) планирование, планирование всех сфер деятельности организации и на всех уровнях управления. Такие планы разрабатываются для организации в целом и всех ее подразделений.

4. Функция организации включает совокупность работ по созданию организационной структуры для эффективной совместной работы персонала, обеспечивающей достижение целей организации. Реализация функции предусматривает детализацию целей и определение всех видов работ по их достижению, оценку человеческих ресурсов и их группирование в подразделения для выполнения конкретных работ с учетом функциональной и целевой ориентации, а также распределение полномочий с учетом принятой организационной структуры.

5. Формирование структуры включает два основных процесса: распределение работ для их эффективного выполнения

(функционализацию и департаментацию) и установление полномочий, прав и ответственности конкретных руководителей за достижение целей организации и решение конкретных задач (делегирование полномочий).

6. Делегирование полномочий представляет процесс, в основе которого лежат понятия ответственности и организационных полномочий. Под ответственностью понимается обязательство конкретного сотрудника отвечать за удовлетворительное выполнение определенных задач. При этом организация предоставляет ему необходимые ресурсы для выполнения порученной работы. Организационные полномочия предоставляют ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия выделенных для порученной работы сотрудников на ее выполнение. Важным условием осуществления делегирования полномочий является их принятие конкретным сотрудником.

7. Полномочия по определению всегда ограничены. Выделяют два вида полномочий: линейные и штабные. Линейные полномочия передаются непосредственно от руководителя к подчиненному и далее к другому подчиненному, формируя иерархию управления (цепь команд). Штабные полномочия отражают полномочия аппарата (штабных подразделений) и определяются типом этого аппарата. Основными типами штабных полномочий аппарата управления являются: рекомендательные полномочия, полномочия обязательного согласования, параллельные полномочия, функциональные полномочия и линейные полномочия внутри аппарата.

8. Эффективность распределения полномочий для достижения целей организации включает принятие решений по отнесению конкретной деятельности к линейному подразделению или штабному аппарату, которое зависит от миссии, целей и стратегии организации. При этом определение ведущей роли линейных подразделений в достижении целей организации обеспечивается закреплением соответствующих (линейных) полномочий.

9. Функция контроля включает совокупность определенных управленческих действий и принимаемых решений, осуществляемых поэтапно, и обеспечивает возможность удержания организации на запланированном пути достижения ее целей. Основными этапами контроля являются: установление показателей деятельности организации (стандарты), измерение фактически

достигнутых результатов и формирование информации об отклонениях от установленных стандартов, проведение корректировок, когда выявленные отклонения могут повлиять на достижение запланированных результатов.

10. Основными задачами функции контроля являются: обнаружение и устранение неопределенности, предупреждение возникновения кризисных ситуаций, поддержание успеха и обеспечение широты контроля. Реализация задач контроля включает проведение предварительного (до начала производственной деятельности), текущего (в процессе реализации задач и достижения целей) и заключительного контроля, который осуществляется после выполнения запланированной работы. Контроль можно назвать эффективным, когда организация фактически достигает целей и обеспечивает свое развитие в будущем.

11. Функция мотивации представляет специфическое управленческое воздействие на сотрудников с целью побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации. Сущность мотивации заключается в познании и предоставлении возможностей осуществления личных интересов сотрудников в процессе достижения целей организации.

12. Основопологающими понятиями всех современных теорий мотивации являются потребности и вознаграждения. Различают первичные потребности (заложены в человеке генетически) и вторичные потребности (осознаются человеком и развиваются с приобретением опыта). Потребность вызывает побуждение человека действовать в определенном направлении. Вознаграждение используется в теориях мотивации как средство побуждения человека к эффективной деятельности. В то же время оно рассматривается самим человеком как результат достижения целей его побуждения, который привел (или не привел) к удовлетворению потребности. Современные теории мотивации включают: содержательные и процессуальные теории.

13. Содержательные теории базируются на потребностях, определяющих поведение людей. Функция мотивации в этом случае включает выявление потребностей сотрудников и определение средств и способов их удовлетворения, а также конкретные управленческие воздействия на них для побуждения к эффективному труду. Наиболее известны следующие содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по Маслоу, теория потребностей Мак Клеllandа и двухфакторная теория Герцберга.



14. Процессуальные теории не отрицают существование потребностей, но поведение личности при этом рассматривается также как результат восприятия и ожидания, связанных с возможными последствиями выбранного поведения в конкретной ситуации. Известны три основные процессуальные теории: теория ожиданий, справедливости и модель Портера—Лоулера, объединяющая основные элементы первых двух теорий.

### **Контрольные задания**

1. Сформулируйте сущность и содержание функции планирования.
2. Поясните три вопроса планирования.
3. Приведите общие требования к функции планирования.
4. Назовите основные этапы процесса планирования.
5. Приведите модель процесса планирования, поясните назначение ее элементов.
6. Назовите формы планирования, их содержание и отличительные особенности.
7. Приведите основные виды планов организации.
8. Сформулируйте сущность и основное содержание функции организации.
9. Назовите основные стадии работ при реализации функции организации.
10. Опишите процесс департаментации и назовите основные подходы к его проведению.
11. Поясните сущность процесса делегирования полномочий.
12. Раскройте понятия «ответственность» и «обязательство».
13. Дайте определение организационным полномочиям. Поясните пределы полномочий и взаимоотношения полномочий и власти.
14. Сформулируйте определения и поясните содержание линейных и штабных полномочий. Приведите разновидности штабных полномочий.
15. Назовите основные вопросы и сформулируйте принципы эффективного распределения полномочий.
16. Перечислите препятствия к делегированию организационных полномочий.
17. Дайте определение функции контроля. Приведите ее содержание.

18. Назовите основные этапы процесса контроля и единые элементы его технологии.

19. Сформулируйте основные задачи контроля.
20. Поясните основные подходы к организации контроля.
21. Приведите основные виды контроля и их содержание.
22. Опишите основные этапы и модель процесса контроля.
23. Поясните поведенческие аспекты контроля и приведите рекомендации по его эффективной организации.
24. Назовите основные характеристики эффективного контроля.
25. Покажите особенности контроля на международном уровне.
26. Дайте определение и поясните сущность функции мотивации.
27. Сформулируйте сущность концепции «кнута и пряника» и опишите ее эволюцию.
28. Поясните содержание современных теорий мотивации и приведите их классификацию.
29. Поясните основополагающие понятия современных теорий мотивации: потребности и вознаграждения.
30. Опишите механизм мотивации через удовлетворение потребности.
31. Дайте характеристику содержательных и процессуальных теорий мотивации.
32. Опишите иерархию потребностей по Маслоу.
33. Приведите основные элементы теории Мак Клеllandа.
34. Поясните основные положения двухфакторной теории Герцберга и покажите ее сопоставление с иерархией потребностей по Маслоу.
35. Сформулируйте основные положения теории ожиданий и теории справедливости.
36. Опишите комплексную модель Портера—Лоулера.
37. Приведите общие рекомендации по использованию процессуальных теорий мотивации.

## 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Сущность, общая характеристика и классификация организационных структур.

7.2. Проектирование и совершенствование организационной структуры.

7.3. Механистические структуры. Основные характеристики рациональной бюрократии.

7.4. Функциональная организационная структура.

7.5. Дивизиональные организационные структуры.

7.6. Линейные и линейно-штабные организационные структуры.

7.7. Общая характеристика адаптивных структур. Проектная организационная структура.

7.8. Матричная организационная структура.

7.9. Новые формы адаптивных структур.

7.10. Централизованные и децентрализованные структуры.

### 7.1. Сущность, общая характеристика и классификация организационных структур

Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей организации (предприятия).

Основными элементами организационной структуры организации являются ее подразделения (отделы), созданные на различных уровнях управления, и связи между ними. Все элементы взаимосвязаны. Учитывая, что подразделения или отделы представляют функциональные области (функциональные зоны), *структура организации может быть определена как сово-*

*купность функциональных областей и уровней управления, а также связей между ними.*

В процессе хозяйственной деятельности организационные структуры организации объединяют ее трудовые (человеческие) и материальные ресурсы. При этом структуры имеют общее свойство: они формируются для достижения целей, которые, в свою очередь, всегда определяют структуру организации. В силу этого каждая управленческая структура индивидуальна и обладает своими специфическими особенностями, которые в значительной степени влияют на поведение и эффективность деятельности людей в организации. При изменении целей или появлении признаков нарушения функционирования организации первой подвергается реорганизации именно организационная структура менеджмента.

В организационную структуру включают такие понятия, как уровни управления, разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону. *Содержание организационной структуры определяется целями, которым она служит, и какие управленческие процессы она призвана обеспечивать в конкретной организации.*

Содержательная сторона структуры рассматривается ниже применительно к ее конкретным видам. В то же время все виды организационных структур имеют общие характеристики, определяющие их назначение и отличительные свойства (признаки) по отношению к другим элементам (категориям, понятиям) менеджмента, связанным с эффективным управлением организацией.

**Общие характеристики организационной структуры**, определяющие ее назначение и сущность, могут быть определены следующим образом:

1. Организационная структура обеспечивает координацию всех функций менеджмента при осуществлении любой деятельности организации, связанной с достижением ее целей.

2. Структура организации определяет должностных лиц и их права на всех управленческих уровнях посредством делегирования полномочий и установления ответственности руководителей всех рангов.

3. Структура, принятая в конкретной организации, обуславливает поведение ее сотрудников (стиль менеджмента, организационную культуру и эффективность труда).

4. Организационная структура нацелена на эффективность деятельности организации, ее выживание и процветание.

Приведенные общие характеристики отражают назначение и способность организационных структур влиять на достижение ожидаемых результатов организации, обусловленных ее целями. Кроме того, существуют внутренние свойства структуры, которые определяют условия рационального использования ее конкретных видов с учетом различных ситуационных факторов (внешних и внутренних), имеющих место в конкретной организации.

### Виды и классификация организационных структур

Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм. В рамках пособия рассматриваются два наиболее общих подхода к классификации структур.

**Первый подход** предусматривает разделение организационных структур на формальные и неформальные.

Формальная структура — это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т. д.

Формальная структура определяется в процессе хозяйственной деятельности организации с учетом координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение ее целей. Неформальная структура возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей организации, подразделения и т. д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры.

В настоящей главе рассматриваются только формальные структуры.

**Второй подход** связан с разделением организационных структур на механистические и органические (адаптивные) структуры. В основе такого деления лежит соотношение внутренних

компонентов организационной структуры, определяющее сущность ее построения. Основными внутренними компонентами (свойствами) организационных структур являются: сложность, формализация и степень централизации (децентрализации) управления организацией.

**Сложность структуры** означает степень дифференциации (т. е. разделения) видов управленческой деятельности, в том числе реализации функций управления (разделение по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем сложнее структура. **Формализация структуры** определяется степенью унификации (однотипности) управленческих правил и процедур. Чем больше установленных правил и процедур, тем сложнее структура. **Степень централизации (децентрализации)** управления организацией зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются конкретные решения. Чем больше ответственных решений принимается на подчиненных уровнях управленческой иерархии, тем более децентрализована структура управления и, наоборот, чем меньше решений принимается на нижних уровнях управления, тем более централизована структура.

В зависимости от степени выраженности указанных выше компонентов (сложности, формализации и централизации) структуры менеджмента делятся на две группы: **механистические и органические (адаптивные) структуры**. Механистическая структура имеет жесткую иерархию (пирамиду) управления. Органическая структура является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях управления.

### 7.2. Проектирование и совершенствование организационной структуры

Проектирование организационной структуры организации предусматривает определение ее основных свойств с учетом специфики конкретной хозяйственной деятельности, условий осуществления этой деятельности и ее стратегической ориентации.

Основные факторы, влияющие на выбор организационной структуры при ее проектировании, можно разделить на три группы: внутренние, общие и специальные факторы.

К *внутренним* факторам относят: основные свойства структуры (ее сложность, формализацию и централизацию), объем управления и нормы управляемости, определяемой так же как сфера контроля конкретного руководителя. *Общие (внешние) факторы* включают: цели и стратегию развития организации, вид продукта или услуги (вид технологии их производства), внешнюю среду, размер и устойчивость организации (изменяемая, стабильная) и другие факторы, определяющие специфику ее хозяйственной деятельности. При учете внешней среды рассматриваются основные факторы этой среды, оказывающие влияние на результаты деятельности организации. *Специальные факторы* должны учитывать: власть и контроль (в том числе забота менеджеров об интересах своих отделов, фактор власти в высших эшелонах) и компьютеризацию информационных процессов, а также реализации коммуникаций менеджмента в целом. При оценке взаимосвязи власти и определяемой структуры следует учитывать, что более рациональна и привлекательна та структура (организация работ), в которой власть легче поддерживать. Уровень компьютеризации управления и организация коммуникаций создают предпосылки и необходимые условия для возможности выбора адаптивных структур.

**Определение организационной структуры** (называемое часто организационным проектированием) непосредственно связано с инжинирингом конкретных работ по достижению целей (задач) организации, функциональным группированием спроектированных работ (рабочих мест) с учетом применяемых технологий и необходимых навыков персонала для их выполнения. После разработки технологической схемы работ определяются организационные взаимоотношения между функциональными группами работ и уровнями управления для общей координации деятельности по достижению целей в конкретном бизнесе и организацией в целом. Проектирование организационной структуры проводится поэтапно.

*На первом этапе* осуществляется деление проводимых в организации работ в соответствии с важнейшими направлениями ее деятельности. На этом этапе принимается решение, какие виды деятельности должны быть отнесены к линейным и штабным подразделениям, соответственно.

*На втором этапе* определяются организационные полномочия всех уровней управления и устанавливаются соотношения этих полномочий для различных должностей. Формируется

цепь команд и производится специализация управления, чтобы избежать перегрузки руководства (линейных руководителей).

*На третьем этапе* формулируются должностные обязанности как совокупность задач и функций для всех уровней управления, выполнение поручается конкретным руководителям (должностям). При необходимости определяются конкретные задачи непосредственным исполнителям работ, которые несут ответственность за их удовлетворительное выполнение. Обеспечивается формализация принятых решений по формированию организационной структуры организации.

Организационные структуры создаются для обеспечения достижения целей организации, поэтому существенное изменение этих целей требует соответствующих изменений структуры. *Дальнейшее развитие структуры организации может проводиться путем ее совершенствования или нового проектирования* в зависимости от содержания изменений внешней среды и проводимых перемен внутри организации.

Изменения в управленческих структурах, связанные с изменениями целей организации, в основном определяются двумя группами факторов. Во-первых, факторами, отражающими необходимость формирования и/или удержания конкурентных преимуществ на соответствующих целевых рынках, а также развитием НТП и возможностями использования его результатов для повышения эффективности организации. Во-вторых, возможными (опробованными практикой) формами и методами совершенствования самих структур. Такие возможности предусматривают:

- совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию, делегирование полномочий на более низкие уровни. Линейные структуры превращаются в более плоские за счет сокращения числа уровней управления с одновременным, как правило, укрупнением функций и сокращением подразделений на одном иерархическом уровне;
- замену механистических структур на адаптивные. Такой переход является наиболее радикальной формой реорганизации структур, но для этого нужен сильный лидер с командой;
- создание и интегрирование различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры (например, путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес-центров, бригадных структур, проектных групп и др.);

- создание конгломератных структур. В этом случае высшее руководство сохраняет за собой только финансы. Большинство конгломератов возникает при внешнем слиянии организаций;

- формирование структур будущего (модульные и атомистические организации), обеспечивающих общую направленность на массовое производство при одновременной возможности производства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание отдельного потребителя. Внедрение этих структур может быть реализовано при переходе от индустриальной фазы организации производства к информационной.

### 7.3. Механистические структуры. Основные характеристики рациональной бюрократии

Механистическая структура отражает жесткую иерархию управления, называемую также пирамидой управления. Долгое время эта модель была и остается господствующей в менеджменте. В большей или в меньшей степени она объединяет в себе разнообразные линейные и линейно-штабные формы организационных структур. Основными видами механистических структур организации (предприятия, корпорации) являются: *функциональные и дивизиональные структуры и их сочетание (конгломераты)*. Эти структуры олицетворяют эпоху индустриального развития мирового сообщества. В литературе существует еще одно название таких структур — бюрократические структуры.

Слово «бюрократия» всегда вызывает у современного человека негативное восприятие. Однако причиной этих негативных восприятий является не сама бюрократия как таковая, а недостатки в реализации правил работы и целей организации, имеющих бюрократическую структуру, а также обычные трудности, связанные с размером конкретной организации (предприятия, корпорации), поведением сотрудников, несоответствующими правилами и задачами организации. Концепция рациональной бюрократии сформулирована Максом Вебером. Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Он обозначил бюрократию как некоторую нормативную модель, представляющую идеал, к которому должны стремиться организации.

*Характеристики рациональной бюрократии* могут быть сформулированы следующим образом:

1. Четкое разделение труда, что приводит к формированию высококвалифицированных специалистов в каждой должности.

2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.

3. Наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.

5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями, а также защищенность служащих от произвольных увольнений.

Бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, а также подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

Вебер называл такую структуру рациональной, так как предполагал, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер. При этом личные приязни и неприязни собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречие с целями организации. Бюрократию часто называют также классической или традиционной организационной структурой. Большинство современных организаций представляют варианты бюрократии. Причина широкого использования этой структуры связана с тем, что характеристики бюрократии достаточно хорошо подходят для большинства промышленных предприятий, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Концепция социального равенства, заложенная в рациональной бюрократии, хорошо совпадает с системами ценностей как демократических, так и социалистических, и бывших коммунистических стран. Дальнейшее развитие бюрократических структур связано с их недостатками и изменением условий деятельности современных предприятий.

#### *Недостатки рациональной бюрократии:*

- преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм для обеспечения выполнения сотрудниками своих задач, а также для взаимодействия с клиентами и общественностью;
- организация бюрократического типа утрачивает гибкость в условиях изменения факторов внешней среды, так как все возникающие проблемы при ее развитии решаются по прецеденту, исходя из существующих правил, процедур и норм, что приводит к невосприятию и сокращению новых возможных альтернатив развития;
- замечания по неадекватности обслуживания в организации, имеющей бюрократическую структуру, парируются ссылками на инструкции. Бюрократ всегда защищен своей организацией и не может быть наказан за неприятие решений, адекватных новым условиям ее функционирования;
- отсутствие способности спонтанно (по-новому) реагировать на изменения окружающих условий, когда это крайне необходимо для эффективной деятельности организации (для ее адаптации) в новых условиях;
- утрата способности порождать и вводить новые элементы (технологии) в деятельность организации.

### **7.4. Функциональная организационная структура**

Функциональная структура предусматривает разделение работ в организации по функциональному признаку, который определяет профессиональную специализацию соответствующих подразделений. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения в данной структуре ориентированы на наиболее важные направления деятельности организации с учетом их специфики. Традиционные функциональные зоны (области) деятельности организации реализуются подразделениями маркетинга, производства, финансов, проведения НИОКР и др. Функциональные подразделения имеются в каждой организации для обеспечения достижения ее целей. Если размер организации или конкретного подразделения велик, то их можно, в свою очередь, разделить на более мелкие функциональные подразделения. *Основная идея функциональной организационной структуры заключается в макси-*

*мальном использовании преимуществ специализации, недопущении дублирования работ и перегрузки руководства.*

Функциональную организационную структуру часто называют традиционной, или классической, так как она была первой структурой, изучаемой и разрабатываемой в менеджменте. Функциональная организационная структура и сейчас является рациональной и широко используется в организациях среднего размера.

*Преимущества функциональной организационной структуры* обусловлены тем, что она (структура) стимулирует деловую и профессиональную специализацию деятельности в организации, уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию их деятельности.

*Недостатки функциональной организационной структуры:* функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач самих подразделений, чем общих целей организации. Увеличивается возможность конфликтов между функциональными областями. Цепь команд в сложной организации (от руководителя до непосредственного исполнителя) становится слишком длинной, что делает управление в такой цепи неоперативным.

### **7.5. Дивизиональные организационные структуры**

В условиях развития организации проведение политики сохранения функциональной структуры приводило к проблеме роста подразделений в конкретных функциональных областях при сохранении размеров иерархии в приемлемых масштабах.

Многие корпорации распространили свою деятельность на обширные географические регионы. Появились организации, которые начали производство и поставки товаров для нескольких различных групп покупателей. В этих условиях одному руководителю какой-либо функциональной области стало не под силу удерживать под контролем такую деятельность в организации. Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами организации, диверсификацией в деятельности, технологиями и изменениями условий внешней среды, были разработаны дивизиональные структуры.

В дивизиональных структурах деление организации на элементы и структурные подразделения стало проводиться по видам товаров и услуг, группам покупателей или по географическим регионам. Эти структуры называли соответственно: продуктовая структура; структура, ориентированная на покупателя, и региональная структура.

**Продуктовая организационная структура** является одной из самых распространенных структур. Такая структура способствует развитию организации, когда та увеличивает ассортимент и объемы производимой и реализуемой продукции. При успешном управлении этим процессом и его развитием отдельные направления производства, ориентированные на конкретные продукты, могут потребовать реструктуризации для обеспечения успеха организации в целом. В продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом конкретного продукта или услуги передаются одному руководителю, который становится ответственным за данный тип продукции в организации в целом. Руководители соответствующих функциональных служб должны отчитываться перед управляющим по этому продукту. По статистике (исследования Гарвардского университета, США) организации с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве новой продукции по сравнению с другими структурами.

*Основные преимущества* продуктовой структуры:

- обеспечивает успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок;
- позволяет организации быстрее, чем при функциональной структуре, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса;
- способствует улучшению координации работ по производству и сбыту конкретного продукта.

*Недостатком продуктовой структуры* является увеличение затрат в организации за счет дублирования работ функциональных служб по различным видам продукции. Такое дублирование может быть оправдано в организации только при достижении определенного объема продаж, когда обеспечение этого объема приводит к увеличению соответствующих функциональных служб практически почти в тех же размерах, что и дублирование. Однако это правило не всегда может быть выполнено по всем службам.

**Организационная структура, ориентированная на потребителя**, характеризуется тем, что организация производит большой ассортимент товаров или услуг для определенной целевой группы, конкретного потребителя. При этом товары и услуги могут отвечать запросам нескольких потребителей или рынков. Каждая группа покупателей или рынок имеют четко выраженные специфические потребности. Если два или более клиентов становятся особенно важными для успеха организации, то целесообразно использовать специальную структуру, ориентированную на этих потребителей. Преимущества и недостатки организационной структуры, ориентированной на покупателя в общем те же, что и для продуктовой структуры с учетом различий, связанных с другой целевой функцией.

Примерами организационных структур, ориентированных на потребителей, являются издательства, банки, торговые компании и т. д.

**Региональная организационная структура** целесообразна для организаций, которые охватывают большие географические зоны, особенно в международном бизнесе. Региональная структура подразумевает наличие и очень мелких подразделений. Структура обеспечивает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также между членами организации. Относительные преимущества и недостатки региональной организационной структуры аналогичны тем, которые имеют структуры, ориентированные на продукты и на потребителей.

Примерами региональных организационных структур являются сбытовые организации крупных компаний (корпораций), структуры ТНК.

Различные типы дивизиональных структур имеют одни и те же преимущества и недостатки потому, что они имеют одну и ту же цель — обеспечить более эффективную реакцию организации на тот или иной фактор окружающей среды.

Применение конкретной дивизиональной организационной структуры имеет свои особенности, определяющие такой выбор, в том числе:

- продуктовая структура позволяет легче справиться с разработкой новой продукции с учетом конкуренции, совершен-

ствования конкретной технологии или удовлетворения потребностей покупателей;

- региональная структура может обеспечить более эффективный учет местного законодательства, социально-экономической системы и рынков конкретных географических регионов и соответствующих продуктов;

- структура, ориентированная на покупателя, дает возможность организации наиболее эффективно учитывать запросы конкретных потребителей, от которых она более всего зависит.

Выбор конкретной дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из приведенных выше факторов наиболее важен с точки зрения обеспечения стратегических планов организации и достижения ее целей.

#### **Организационные структуры компаний, действующих на международных рынках**

Определение организационных структур компаний, осуществляющих свою хозяйственную деятельность на международных рынках производится с учетом масштабов этой деятельности в объеме их продаж и уровнем интеграции международной деятельности таких компаний. Для реализации задач, связанных с организацией международной деятельности, могут быть использованы следующие виды организационных структур с учетом роли и места этой деятельности для компании:

1. При выходе компании на международный рынок с одним или несколькими видами продукции обычно вводят должность управляющего по экспорту в отделе маркетинга (или отделе продаж).

2. При значительном увеличении объема продаж на определенных зарубежных рынках компании целесообразно изучить возможность создания в соответствующих странах своих производственных филиалов или отделений. Руководитель каждого зарубежного производственного филиала подчиняется исполнительному директору или президенту всей компании. При этом в зарубежные филиалы переводится часть функционального персонала, которая сможет обеспечить эффективную реализацию стратегических планов и задач организации в целом.

3. При росте деловой активности компании на международных рынках практикуется создание специального международного отделения. Все функции, обеспечивающие деятель-

ность организации на зарубежных рынках, сосредотачиваются в этом подразделении. Руководитель такого отделения подчиняется руководителю организации, и ему предоставляются широкие полномочия во всех функциях и видах деятельности зарубежных филиалов. При создании международного отделения организация, как правило, имеет относительно небольшой объем зарубежных продаж по сравнению с внутренним рынком, ограниченную номенклатуру и географию зарубежных рынков.

4. По мере роста объемов производства, расширения ассортимента и продвижения организации в новые экономические регионы она переходит к глобальной организационной структуре, обеспечивающей интеграцию международной деятельности с деятельностью на национальном рынке.

Определение конкретной организационной структуры осуществляется с учетом принятия соответствующей стратегии развития деловой активности компании на международном рынке.

#### **7.6. Линейные и линейно-штабные организационные структуры**

В отличие от функциональной и дивизиональной структур, основанных на горизонтальном разделении труда, линейная структура имеет иерархию, при которой ее элементы находятся на прямой линии подчинения. Существуют две разновидности линейных структур: плоская и многоуровневая. Плоская линейная структура рассчитана на большое число работников, подчиненных одному руководителю, и имеет малое число уровней управления, *многоуровневая* — имеет низкую норму управляемости на каждом уровне, но число уровней управления в ней всегда больше двух. Плоская структура более проста в реализации, однако эффективность труда выше при многоуровневой структуре.

Линейная структура эффективна для небольшой организации. С ростом организации возникает необходимость в привлечении специалистов и экспертов на различных уровнях управления (цепи команд). В этом случае структура становится линейно-штабной. Необходимость в такой структуре возникает из-за увеличения функциональной сложности организации и выполняемой ею работы.

Разделение функций между линейными и штабными подразделениями связано с двумя видами целей и задач, выпол-



няемых этими подразделениями и соответствующими руководителями. При этом линейные руководители несут ответственность за достижение главных (первичных) целей организации, а штабные руководители отвечают за решение вторичных задач, подчиненных главным целям. Их деятельность способствует созданию необходимых (благоприятных) условий для достижения главных целей организации. Взаимоотношения между штабными и линейными подразделениями, как правило, сложны и не всегда доброжелательны. В больших организациях (корпорациях) штабные подразделения нередко перерастают в самостоятельные центральные органы управления, дублируя и усложняя работу линейных руководителей.

### 7.7. Общая характеристика адаптивных структур.

#### Проектная организационная структура

Начиная с 60-х гг. 20-го в., внешние условия деятельности многих организаций стали меняться так быстро, проекты становились настолько сложными, что недостатки механистических структур стали превышать их достоинства. *Чтобы организации смогли оперативно реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новые технологии, были разработаны адаптивные организационные структуры.* Эти структуры были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой продукции. Новые адаптивные структуры, называемые также органическими, нельзя считать в любой ситуации более эффективными, чем механистические.

Органическая и механистическая структуры представляют две крайности в континууме таких форм. Рациональные структуры реальных организаций находятся между ними, обладая признаками как тех, так и других, в разных соотношениях. Часто бывает, что в крупных организациях различные подразделения имеют различные (механистические и органические) структуры.

Основными видами адаптивных структур являются: проектные и матричные.

#### Проектная организационная структура

В механистической организационной структуре руководитель структурного подразделения имеет массу различных обязанностей и несет ответственность за различные аспекты не-

скольких разных проектов. В итоге те или другие вопросы могут остаться без его внимания и могут быть не выполненными. В крупномасштабных проектах отсутствие постоянного внимания руководителя к ходу реализации проекта может повлечь серьезные последствия. Поэтому для управления крупномасштабными проектами (строительство платины, запуск космического корабля, разработка и выпуск нового вооружения и т. д.) стали использовать проектную организацию работ и соответствующую ей структуру.

Проектная организация работ по своей сути является временной структурой, создаваемой для решения конкретной проблемы (задачи). Суть этой организации работ состоит в том, чтобы собрать команду из квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в заданные сроки и с заданным качеством (не выходя при этом за пределы установленной сметы и бюджета). Команда работает вместе до завершения проекта.

*Основное преимущество такой организации (проектной структуры) состоит в том, что в ней концентрируются усилия всей команды на решении одной задачи.* Руководитель проекта (подразделения, организации) в такой структуре концентрирует свое внимание на одном конкретном проекте (в отличие от руководителя в механистической структуре). При этом существуют различные типы проектных организаций:

- чистые или связанные структуры — созданная временная группа специалистов представляет собой уменьшенную копию функционирующей структуры данной организации. В этом случае руководству проекта подчинены полностью все члены группы и все выделенные для этой цели ресурсы. Чистые проектные структуры используются для решения специфических крупномасштабных задач, например, для создания космического корабля;

- в случае менее крупных проектов приведенная выше проектная структура приводит к дублированию уже существующих в организации подразделений (служб), что становится непроизводительным с позиций эффективного управления. Поэтому проектная структура должна быть модифицирована. В такой структуре руководитель проекта в основном является консультантом высшего руководства организации, осуществляющей

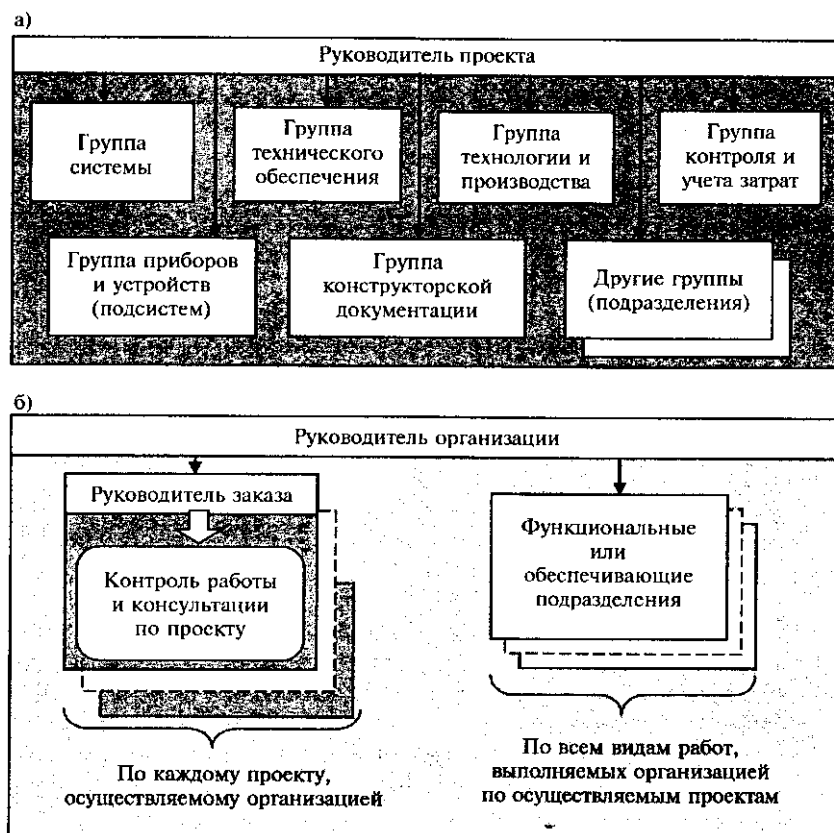


Рис. 7.1. Варианты проектных структур

проект. Координация работ по проекту осуществляется в этом случае кем-либо из высшего руководства организации в рамках обычной (как правило, функциональной) структуры.

Примеры вариантов проектных структур приведены на рис. 7.1.

## 7. 8. Матричная организационная структура

В матричной организационной структуре члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю соответствующего функционального подразделения организации.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов по конкретному проекту. Им выделяются все необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы. Руководитель проекта обладает проектными полномочиями. Эти полномочия могут изменяться (наделяться) в широких пределах с учетом конкретной организации работ в компании (от практически линейных до практически штабных полномочий). Начало таким структурам положили крупные (по размерам) авиационно-космические фирмы 50-х, 60-х г. прошлого века. Они были малы для чистых проектных структур и в то же время были достаточно большими, чтобы проявились проблемы функционирования структур, в которых интеграция происходит на вершине пирамиды управления. В ряде таких фирм провели эксперимент по наложению временной проектной организационной структуры на постоянную функциональную структуру, чтобы использовать преимущества функциональных и проектных структур.

В отечественной практике такие структуры имели место в организациях военно-промышленного комплекса. Вариант матричной структуры приведен на рис. 7.2.

*Основной недостаток матричной структуры заключается в ее сложности. При этом причиной многих проблем матричной структуры служит именно наложение проектных (вертикальных) и функциональных (горизонтальных) полномочий, в результате которого возникает возможность конфликта между проектными и функциональными руководителями. Тем не менее эта структура используется во многих отраслях промышленности (химическая, банковское дело и страхование, электронная и вычислительная техника).*

*Матричная структура при ее эффективном использовании дает возможность получить преимущества, присущие функциональным, дивизиональным и проектным структурам, в том числе максимально использовать профессионализм персонала и большую возможность оперативной координации работ, присущую проектной структуре. Это достигается за счет введения должности руководителя проекта с сохранением принципов координации работ, характерных для проектной структуры, в общую дивизиональную и функциональную (в рамках дивизионов и компании в целом) организацию работ.*

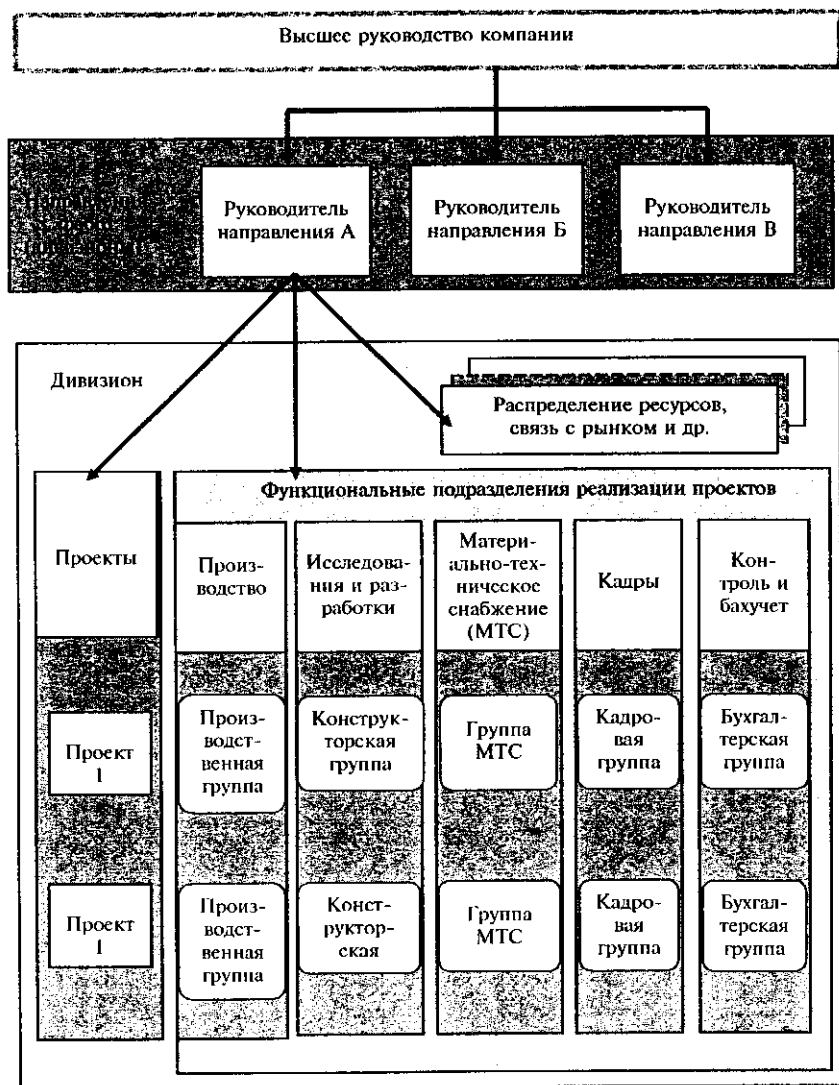


Рис. 7.2. Матричная структура (вариант)

Для реализации проектных принципов организации и управления конкретными проектами в рамках организации в целом создается соответствующий отдел под управлением руководителя проекта или подчиненный ему непосредственно. Кроме

того, матричная структура обладает возможностью достигать определенной гибкости, которой нет в функциональной структуре, за счет совместной (комплексной) группы специалистов, привлекаемых для решения конкретных проблем и выполнения работ по проекту с целью эффективной координации этих работ.

Матричная структура является разновидностью проектной структуры, но имеет специфику в том, что в ней в максимальной степени используются преимущества проектной, функциональной и дивизиональной структур одновременно.

Основными достоинствами матричной структуры являются:

- возможность быстрой адаптации к изменениям проекта;
  - обеспечение эффективного баланса между ресурсами компании и запросами потребителя;
  - поддержка прямых контактов между специалистами;
  - прямой доступ к необходимой информации;
  - ослабление бюрократических тенденций внутри компании, отделения (дивизиона), отдела через линейное подчинение ученых и специалистов руководителю проекта;
  - усиление мотивации (более демократические нормы поведения в группе, дополнительное стимулирование за конкретный результат работы в соответствии с личным вкладом).
- Целесообразность использования проектных и матричных структур регламентируется определенными условиями, при которых такие структуры обеспечивают более эффективную работу по сравнению с другой организацией работ.

Примеры условий, определяющих применение проектных и матричных структур:

- проект должен быть уникальным, работа над ним не должна носить рутинный характер;
- предусматривается частая смена ассортимента или технологии;
- работа по конкретному проекту в рамках созданной структуры должна вестись ограниченное время. В серийном производстве такой проект передается в обычную функциональную структуру;
- решение проблемы конкретного проекта осуществляется за счет общих усилий и способностей членов проектной группы.

## 7.9. Новые формы адаптивных структур

К новым формам адаптивных структур относят: групповую (бригадную) организационную структуру, организационные структуры по принципу рынка, венчурные организационные структуры, инновационные внутрифирменные подразделения.

**Групповая (бригадная) организационная структура** имеет несколько разновидностей при передаче нового изделия в серийное производство:

- проектная группа (служащие и организация производства);
- бригадная форма (комплексная бригада по изготовлению конкретного изделия);
- рабочий центр, имеющий ячеистую структуру (может вести одновременно изготовление нескольких новых изделий и проектов), формируется с учетом существующих производственных структур (цехов) компании;
- бизнес-центр. Отличается большей автономностью в организационной структуре промышленного предприятия (практически используется принцип проектных групп применительно к производству);
- конгломераты (организации конгломератного типа). Это сложившаяся структура в условиях приспособления организации к конкретной ситуации: в одном отделении компании — продуктовая структура, в другом — функциональная, в третьем — матричная или проектная.

**Организационные структуры по принципу рынка** отражают специфику внутрифирменного хозрасчета при достаточной финансовой самостоятельности рабочих центров и групп, в составе которых практически имеются уже и функционируют группы управления. Взаимоотношения внутри компании между структурными подразделениями строятся по принципу купли-продажи (по принципу рынка), но цены, как правило, находятся под контролем ее руководства.

**Венчурные организационные структуры** получили свое название от слова «венчур» — рисковое дело. Им присущи следующие особенности:

- рискованный бизнес, реализуемый в рамках этих структур, в том числе малый бизнес в среде научных исследований и внедрения в производство научных достижений, ноу-хау, патентов и другие направления интеллектуального бизнеса. Риск

создания и финансирования работ таких структур компенсируется возможностью получения прибыли и сверхприбылей при внедрении полученных результатов в компании;

- ускоренная разработка и доведение до внедрения в производство новых изделий, технологий и других технических и производственных «ноу-хау»;
- использование основных качеств предпринимателя, нацеленного на внедрение своей идеи, в интересах компании.

**Инновационные внутрифирменные подразделения** организуются в крупных компаниях и имеют ряд разновидностей: *отдел разработки нового продукта или новой технологии, подразделения разработки и внедрения в производство, группы поисковых исследований и посреднические центры для создания и внедрения новаций.*

Отделы разработки нового продукта (нового изделия) или новой технологии могут отличаться по размерам и формам организации работы в зависимости от поставленной при их создании задачи. Существенной особенностью инновационного подразделения является то, что его работа не отражается на экономических характеристиках структурного формирования, под «крышей» которого работает такой отдел. Внутрифирменный инновационный отдел имеет самостоятельный план и бюджет, финансируемый руководством организации (отделения организации).

Инновационные подразделения разработки и внедрения в производство создаются обычно на стадии опытно-конструкторских работ и внедрения в производство их результатов. Создаются такие подразделения по стратегически важным для организации продуктам и проектам.

Специализированное инновационное подразделение разработки и внедрения нового продукта или технологии не связано с существующими разрабатываемыми и производящими подразделениями. Его создание, как правило, определяется необходимостью ускоренного вывода на рынок конкурентоспособной продукции либо внедрения новой технологии, способствующей повышению конкурентоспособности конкретной продукции и эффективности производства.

Инновационные группы поисковых исследований организуются, когда ожидаемый результат (включая создание новых продуктов или технологий) еще не определен. В рамках поисковых исследований осуществляется разработка (поиск) новых возможностей для развития организации.

Для связи инновационных структур с традиционными функциональными подразделениями могут создаваться посреднические центры (специальные подразделения координации). Эти центры могут включать различные группы, ведущие маркетинговые исследования и дающие оценку рыночных возможностей новых продуктов и технологий, а также осуществлять координационную и посредническую деятельность при организации инновационной деятельности в организации.

### 7.10. Централизованные и децентрализованные структуры

Управление организациями, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений в ходе осуществления хозяйственной деятельности, называют централизованным. Децентрализованным соответственно называют управление организациями, в которых полномочия по управлению их деятельностью частично делегированы нижестоящим управленческим уровням. Организационные структуры таких организаций называют соответственно централизованными и децентрализованными. При децентрализованном управлении компанией управляющие среднего звена могут иметь очень большие организационные полномочия, позволяющие им управлять в конкретных областях ее деятельности. На практике нет полностью централизованного или децентрализованного управления организацией (централизованных или децентрализованных организационных структур).

Централизованные или децентрализованные организационные структуры представляют собой лишь предельные точки некоторого континуума централизации — децентрализации управления в реальных организациях.

В этом случае для отнесения организационной структуры к централизованной или децентрализованной принято оценивать уровень децентрализации (централизации) управления конкретной компанией (предприятием). Такая оценка проводится по следующим характеристикам управления организацией: количество, важность и последствия решений, принимаемых на нижних уровнях, а также качество и глубина контроля

работы подчиненных. При этом следует руководствоваться следующим:

- чем больше количество решений, принимаемых на нижних уровнях, тем более децентрализована организационная структура;
- в децентрализованных структурах руководителям среднего звена обеспечивается делегирование больших полномочий, в том числе предусматривается принятие ими важных для предприятия решений. Структура считается децентрализованной, если такие решения затрагивают более одной конкретной функции организации;
- в децентрализованных организациях руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения. Оценка подчиненных руководителей ведется по интегральным (суммарным) результатам работ.

*Выбор конкретного уровня централизации (децентрализации) организационной структуры определяется ее способностью создать (обеспечить) условия эффективной работы организации в конкретных условиях ее функционирования.* При этом проектируемая структура должна обеспечивать реализацию потенциальной эффективности организации. Чтобы реализовать этот потенциал, необходимо ввести в структуру механизм координации деятельности всех подразделений для достижения успеха организации, который получил название *интеграции*. Интеграция представляет способ достижения единства процесса при реализации целей всех подсистем (подразделений) организации для достижения ее общих целей и задач. Для обеспечения эффективной интеграции руководство высшего звена должно постоянно концентрировать свое внимание при формировании и организации реализации конкретных целей и задач подразделений на общих целях организации и ориентировать на это всех сотрудников.

Два подхода (метода) к обеспечению эффективной интеграции

1. Установление правил, процедур, графиков координации работ для достижения успеха. Метод может быть эффективно использован в относительно устойчивой и прогнозируемой среде с замедленным изменением рынка используемых технологий и компаний-конкурентов. При его реализации применяются иерархические структуры управления, ориентирован-

ные на использование профессионально подготовленного персонала, технологий массового производства с повторяющимися задачами и процедурами.

2. Личные взаимосвязи, сводные комитеты, творческие коллективы и рабочие группы (в том числе международные), совещания. Работа может быть организована в любой базовой организационной структуре, но больший эффект дает применение адаптивных структур, ориентированных на более подвижную и изменчивую внешнюю среду, быстрое изменение рынка используемых технологий и конкурентной среды.

### Выводы

1. Структура организации определяется как совокупность функциональных областей и уровней управления, а также связей между ними. Структуры создаются для обеспечения координации работ по достижению целей (желаемого результата) организаций.

2. Общие характеристики организационной структуры определяют ее назначение и включают конкретные возможности, определяющие способность структуры координировать работы и содействовать достижению ожидаемых результатов организации.

3. Основными внутренними свойствами структуры являются: сложность, формализация и степень централизации (децентрализации) управления организацией. С учетом выраженности этих свойств структуры менеджмента подразделяют на механистические и органические (адаптивные), которые отражают жесткую иерархию управления организацией и адаптивную форму управления, соответственно.

4. На выбор организационной структуры влияют три группы факторов: внутренние, общие и специальные. Внутренние факторы отражают ее внутренние свойства, объем управления и сферу контроля конкретных руководителей. Общие факторы определяются целями и стратегией развития организации, видом продукции (услуг), ее размером и внешней средой, а также другими факторами, характеризующими специфику хозяйственной деятельности организации. Специфические факторы учитывают распределение власти и контроля, организацию и компьютеризацию информационных процессов, реализацию коммуникаций менеджмента в организации.

5. Проектирование организационной структуры осуществляется поэтапно: проводится разделение всех работ в соответствии с направлениями деятельности и конкретными задачами по реализации целей организации, определяются организационные полномочия на всех уровнях управления и устанавливается их соотношение (иерархия), формализуются конкретные полномочия, ответственность и права на всех уровнях управления и обеспечивается формализация принятых решений по созданию организационной структуры.

6. Механистические структуры характеризуют жесткую иерархию, называемую пирамидой управления. Основными ее видами являются: функциональные и дивизиональные организационные структуры. Их называют также бюрократическими (по названию соответствующей концепции (теории), сформулированной М. Вебером).

Бюрократия определена М. Вебером как некоторая идеальная нормативная модель структуры, к которой должны стремиться организации. Она характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, правилами и нормами поведения персонала, предусматривает подбор кадров в организации по их деловым и профессиональным качествам.

7. Функциональная структура предусматривает разделение работ в организации по функциональному признаку. Основная идея функциональной организационной структуры состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации, не допускать дублирования работ и перегрузки руководства.

8. Дивизиональные структуры предусматривают деление организации на элементы и структурные подразделения по видам товаров и услуг, группам покупателей или по географическим регионам. Эти структуры называли соответственно: продуктовая структура; структура, ориентированная на покупателя, и региональная структура. Особые (комбинированные) формы такой структуры используются организациями при осуществлении международной деятельности.

9. Линейная структура имеет иерархию, при которой ее элементы находятся на прямой линии подчинения. Существуют две разновидности линейных структур: плоская и многоуровневая. Структура эффективна для небольшой организации. С ростом организации на различных уровнях управления при-

влекаются специалисты и эксперты, в результате этого структура становится линейно-штабной. Линейные руководители (и подразделения) несут ответственность за достижение целей организации, определяющих ее основную деятельность, а штабные руководители (подразделения) отвечают за решение задач, подчиненных главным целям. Их деятельность способствует созданию необходимых условий для достижения целей организации.

10. Органическая структура обеспечивает гибкую, адаптивную форму управления организацией. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях управления. Основными формами адаптивных структур являются проектные и матричные структуры.

11. Проектная организация работ по своей сути является временной структурой, создаваемой для решения конкретной проблемы (задачи). Суть этой организации работ состоит в том, чтобы собрать команду из квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в заданные сроки и с заданным качеством. Используются две формы этой структуры: чистая проектная структура (полноту ответственности и распоряжение выделенными для работы ресурсами обеспечивает руководитель проекта) и модифицированная, когда руководитель проекта является по сути координатором работ при руководителе организации, который несет всю полноту ответственности за обеспечение результата работы.

12. В матричной организационной структуре члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю соответствующего функционального подразделения. Матричная структура при ее эффективном использовании дает возможность получить преимущества, присущие функциональным, дивизиональным и проектным структурам, в том числе максимально использовать профессионализм персонала и большую возможность оперативной координации работ, присущую проектной структуре.

13. Для использования преимуществ адаптивных структур в производственной сфере разработаны и применяются различные организационные структуры, использующие преимущества адаптивных структур, которые объединены общим названием «новые формы адаптивных структур».

К новым формам адаптивных структур относят: групповую (бригадную) организационную структуру, организационные структуры по принципу рынка, венчурные организационные структуры, инновационные внутрифирменные подразделения.

14. Централизованные или децентрализованные организационные структуры представляют собой лишь предельные точки некоторого континуума централизации — децентрализации управления в реальных организациях.

### **Контрольные задания**

1. Сформулируйте определение организационной структуры менеджмента.

2. Поясните сущность и общие характеристики организационной структуры.

3. Приведите общие подходы к классификации организационных структур.

4. Назовите основные внутренние свойства (компоненты) организационных структур.

5. Перечислите основные факторы, влияющие на выбор организационной структуры при ее проектировании.

6. Поясните сущность и основные этапы организационного проектирования.

7. Опишите основные направления и факторы, определяющие совершенствование структуры.

8. Дайте общее описание механистических структур.

9. Назовите основные характеристики рациональной бюрократии. Приведите недостатки рациональной бюрократии.

10. Опишите функциональную организационную структуру. Перечислите ее достоинства и недостатки.

11. Назовите отличительные особенности дивизиональных структур и их разновидности.

12. Поясните сущность продуктовой организационной структуры, ее основные преимущества и недостатки.

13. Опишите организационную структуру, ориентированную на потребителя, ее преимущества и недостатки.

14. Дайте описание региональной организационной структуры и ее относительные преимущества и недостатки.

15. Приведите особенности конкретных дивизиональных структур, определяющие их выбор.

16. Перечислите основные формы организационных структур компаний, действующих на международных рынках.

17. Поясните особенности линейных и линейно-штабных организационных структур.

18. Опишите общие характеристики адаптивных (органических) структур.

19. Приведите описание и типы проектных структур.

20. Дайте описание матричной организационной структуры. Назовите достоинства и недостатки матричной структуры, а также условия целесообразности ее применения.

21. Назовите основные виды новых форм адаптивных структур.

22. Поясните сущность и особенности централизованных и децентрализованных структур.

## **8. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

---

8.1. Природа и сущность принятия управленческого решения.

8.2. Типы решений, принимаемых менеджером.

8.3. Подходы к принятию решения.

8.4. Основные этапы и модель процесса принятия рационального решения.

8.5. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения.

### **8.1. Природа и сущность принятия управленческого решения**

Существует много определений решения. Приведем некоторые из них:

- Решение — это выбор альтернативы.
- Решение — это рациональный выбор как минимум из двух альтернатив.
- Управленческое решение представляет предписание к действию (перечень конкретных необходимых мер), позволяющих привести систему (объект) в требуемое состояние.

Приведенные определения подразумевают наличие некоторой проблемы и/или ситуации, требующей принятия решения для своего разрешения или изменения.

Принятие управленческого решения всегда связано с существованием назревшей проблемы в определенной ситуации.

*Проблему* можно определить как фактическое состояние объекта управления, его результата деятельности, когда они не соответствуют желаемому (намеченному) состоянию или результату.

Ситуацию, в которой проявляется проблема, называют *проблемной*. *Проблемная ситуация* характеризуется различием ме-



жду желаемым (необходимым) и фактическим состоянием организации, процесса или отдельного явления, которое препятствует развитию или нормальному функционированию организации (системы, конкретного объекта управления). В случае, когда ситуация угрожает самому существованию организации, ее принято классифицировать как острую или критическую ситуацию.

Все проблемы, требующие принятия решений в организациях, могут быть разделены на три вида (группы):

1. Проблемы, связанные с тем, что результаты функционирования организации в настоящий момент не обеспечивают достижения поставленной цели.
2. Проблемы, которые могут привести к тому, что функционирование организации в будущем не обеспечит достижения ее цели (целей).
3. Проблемы, возникающие в связи с изменениями внешней среды или внутренних возможностей организации, когда требуется изменение целей ее деятельности.

Сущность задачи принятия решения заключается в выработке плана действий по разрешению конкретной проблемы.

**Формирование и принятие решений по конкретным проблемам (по разрешению проблемных ситуаций) является ключевым**

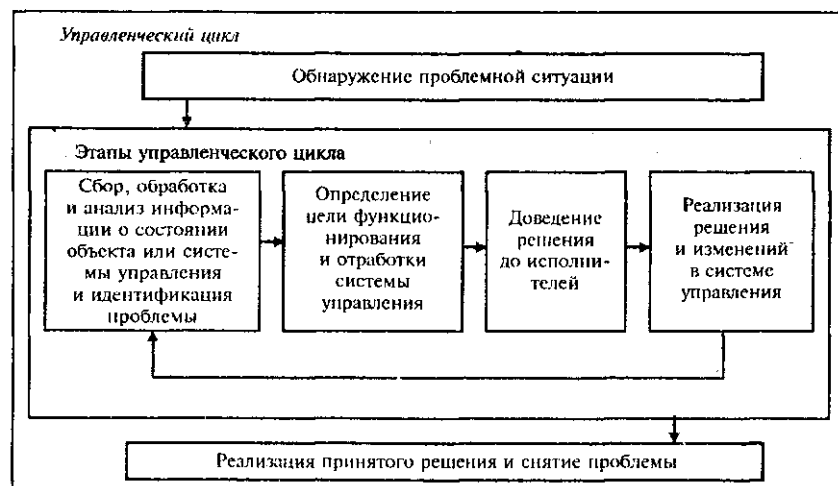


Рис. 8.1. Основные этапы управленческого цикла

**элементом процесса управления организацией при реализации всех функций менеджмента.** Решение проблемы представляет процесс, состоящий из последовательности сменяющих друг друга действий. Этот процесс начинается с момента обнаружения проблемной ситуации и завершается реализацией выбранного решения (лучшего варианта возможных альтернатив) и оценкой результата снятия проблемы. *Период времени от обнаружения проблемы до реализации решения, разрешающего проблему, называют управленческим циклом.*

Основные этапы управленческого цикла приведены на рис. 8.1.

## 8.2. Типы решений, принимаемых менеджером

Каждому сотруднику организации приходится принимать различные решения, однако для руководителей всех уровней этот процесс является главным аспектом их профессиональной деятельности. Принятие решений представляет обязательную часть управления любой организацией. Решения, принимаемые менеджером при управлении деятельностью организации, принято называть управленческими или организационными.

Организационное решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Организационные решения могут быть двух типов: запрограммированные и незапрограммированные.

**Запрограммированное решение** является результатом реализации определенной последовательности шагов или действий, ограничивающих процедурную часть принятия решений и подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, количество возможных вариантов в этих случаях ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах ограниченного числа альтернатив, заданных организацией. В основе запрограммированных решений лежат типовые (запрограммированные) процедуры применения определенных действий по разрешению проблем, имевших место в практике организации или менеджера, принимающего решение. Важным условием при формировании запрограммированного решения является определенная степень структуризации конкретной проблемы, с которой связано это решение.

Для четко структурированной проблемы могут быть применены стандартные способы и соответствующие процедуры их разрешения. Менеджеру не приходится затрачивать усилия и средства на разработку процесса принятия решения применительно к возникшей ситуации.

**Незапрограммированное решение** требуется в случаях, когда проблемы или способы их разрешения являются новыми (отсутствует прецедент или опыт), они внутренне не структурированы или их проявление сопряжено с неизвестными ранее факторами. Так как для таких решений заранее невозможно составить программу действий (последовательность конкретных шагов ее разрешения), то руководитель должен разработать прежде всего процедуру принятия решения (например, достижение целей организации, совершенствование структуры и мотивация, улучшение продукции и другие процедуры).

Приведенные типы решений (запрограммированное и незапрограммированное) представляют два крайних случая. В практике управления запрограммированное решение всегда имеет незапрограммированные элементы, связанные с оригинальными особенностями конкретной ситуации, и, наоборот, — в любом незапрограммированном решении, как правило, могут быть стандартные (запрограммированные) элементы и процедуры. Реальные решения лежат между этими крайними вариантами. *В менеджменте запрограммированными и незапрограммированными решениями принято называть соответственно преимущественно запрограммированные и преимущественно незапрограммированные решения.*

Все управленческие решения имеют те или иные отрицательные последствия для отдельных процессов, результатов или для организации в целом (если они затрагивают всю организацию).

Принятие управленческого решения всегда сопряжено с компромиссом между положительными и отрицательными его последствиями.

В основе компромисса лежат принципы, сформулированные Робертом Кацем, сущность которых заключается в следующем:

1. Выбранная альтернатива может иметь недостатки (возможно значительные).

2. Эффективно работающие руководители не позволяют недостаткам возможных решений (принимаемых решений) парализовать их волю.

3. Непринятие решения в большинстве случаев хуже плохого решения.

4. В отдельных случаях лучше повременить с принятием решения.

### 8.3. Подходы к принятию решения

При принятии решения следует учитывать два существенных аспекта:

- принимать решение, как правило, легко (человек всегда принимает решение о направлении своих действий), трудно принять хорошее решение;

- принятие решения является психологическим процессом, в силу этого человеческие решения не всегда логичны, так как поведением людей движут иногда логика, иногда чувства. Поэтому способы принятия решения могут меняться в широких пределах (от спонтанных до в высшей степени логичных). В силу этого процесс принятия решений может быть основан на различных подходах.

В практике управленческой деятельности различают три подхода: интуитивный, основанный на суждениях и имеющий рациональный характер.

**Интуитивный подход и интуитивные решения** предполагают выбор, который делается на основе ощущения того, что данный путь решения проблемы является лучшим («правильным»). Лицо, принимающее решение (ЛПР), при этом не занимается сознательным анализом и взвешиванием аргументов «за» и «против» по каждой альтернативе возможного решения. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор при интуитивном подходе (без какого-либо обоснования) невысоки.

**Решения, основанные на суждениях**, связаны с выбором, при котором определение лучшей альтернативы (варианта) возможного решения обусловлено знаниями или накопленным опытом ЛПР. Менеджер проводит анализ вариантов, используя информацию о последствиях в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат выбора альтернативы в существующей ситуации. Опираясь на опыт и здравый смысл, он вы-

бирает, как правило, альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения в менеджере ценится высоко и его опыту придается большое значение, так как многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. *Суждения являются основой принятия множества повседневных управленческих решений. Они всегда опираются на здравый смысл, определяемый знаниями и опытом конкретного менеджера.* Однако выбор лучшего решения на базе суждения (и опыта) не всегда имеет место.

Поэтому очень важно понимание, что только одного суждения при принятии решения в сложной или в уникальной ситуации недостаточно. В этом случае чрезмерная ориентация на опыт смещает решения в направлениях, более знакомых менеджеру по их прежним проявлениям и последствиям. При таком смещении менеджер может упустить новую альтернативу, которая может быть более эффективной в новой ситуации. Боязнь новых решений и сфер деятельности может привести организацию к катастрофе.

**Рациональное решение** является более объективным при принятии управленческих решений. Однако оно связано с дополнительными затратами усилий, информации и времени, что не всегда возможно и оправдано. Главное отличие между рациональным решением и решением, основанным на суждениях, заключается в том, что оно не зависит от прошлого опыта. *Рациональное решение при выборе альтернативы принимается на основе и по результатам объективного анализа, как самой проблемы, так и его возможных альтернатив.*

#### 8.4. Основные этапы и модель процесса принятия рационального решения

Основными элементами процесса принятия решения являются: диагностика проблемы и постановка целей принимаемого решения, формулирование ограничений и критериев оценки выбора альтернативы при принятии решения, определение альтернативных вариантов возможного решения, их оценка и выбор рационального решения. Процесс принятия рационального решения с учетом указанных основных элементов может быть представлен упрощенным алгоритмом, приведенным на рис. 8.2.

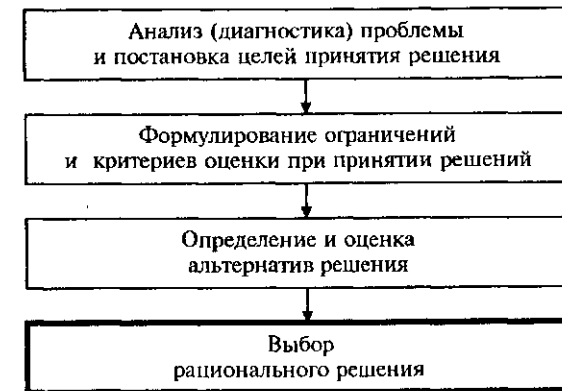


Рис. 8.2. Упрощенный алгоритм принятия рационального решения

#### Содержание этапов принятия рационального решения

**Диагностика проблемы** предусматривает определение сути проблемы. Принципиально проблемы могут быть двух видов: проблемы возможного отклонения от желаемого результата (в настоящем или будущем) либо поиска и использования новых возможностей. В первом случае решение носит характер устранения причины невыполнения цели (или недостижения необходимого результата в будущем), во втором случае проблему можно рассматривать как потенциальную возможность, а само решение будет упреждающим управлением. *Определение сути проблемы позволяет сформулировать конкретную цель (цели) принятия решения.*

**Формулирование ограничений и критериев** принятия решения является необходимым элементом формирования возможных вариантов решений, которые могут быть реализованы. Многие возможные решения проблем организации могут быть нереалистичными, потому что у конкретного руководителя или организации в целом может не оказаться ресурсов, достаточных для их устранения. Кроме того, причины рассматриваемой проблемы могут быть вне организации, которые руководитель не может изменить. Ограничения в принятии решений сужают возможности принятия лучшего решения. Поэтому необходимо определить суть таких ограничений. В дополнение к идентификации ограничений необходимо определить критерии (стандарты), по которым необходимо будет оценивать альтернативные варианты при выборе решения.

**Определение альтернатив** является необходимым условием принятия рационального решения. Для выбора оптимального или близкого к нему решения необходимо (по возможности) сформулировать все технически реализуемые альтернативы, которые могли бы устранить как причины проблемы, так и саму проблему. Сокращение альтернатив может привести к случаю, когда лучшая альтернатива окажется не рассмотренной.

Оценка альтернатив проводится для последующего выбора рационального управленческого решения.

**Анализ проблемы и формирование целей** принятия решения проводится в два этапа в силу того, что в организации все ее составляющие взаимосвязаны, и полностью определить всю проблему по выявленным симптомам часто бывает сложно. Основное содержание работ на каждом этапе:

1. *Первый этап* предусматривает выполнение работ, связанных с осознанием и установлением симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Наиболее общими симптомами являются: низкая прибыль, падение сбыта, недостаточные производительность и качество, большие издержки, конфликты и большая текучесть кадров. Обычно различные симптомы дополняют друг друга. Выявление симптомов позволяет определить и описать проблему в общем виде. Это, в свою очередь, дает возможность ограничить число факторов для дальнейшего и более детального рассмотрения проблемы. На первом этапе следует избегать немедленных действий по устранению симптомов.

2. *Второй этап* включает работы по более детальному анализу причин и определению сути проявления всех выявленных на первом этапе симптомов. Для этого следует дополнительно собрать и проанализировать необходимую информацию (внутреннюю и внешнюю). Увеличение объема дополнительной информации не обязательно повышает качество формулируемого решения. Следует выделить и изучить информацию по конкретной проблеме, имеющую прямое отношение к возникновению и развитию рассматриваемых симптомов, а также по конкретной цели или периоду возможного решения проблемы (выделить релевантную информацию). По результатам анализа с учетом релевантной информации проблема формулируется в виде цели (целей) управленческого решения.

**Формирование ограничений и критериев принятия решения** также содержит свои этапы работ. *Во-первых*, необходимо определить и выделить общие ограничения для принятия реше-

ния (имеющиеся ресурсы и время, недостаточное число работников для снятия проблемы, потребность в технологии, которая еще не внедрена, законодательство, острая конкуренция и другие ограничения), которые могут повлиять на реализуемость того или иного возможного варианта. *Во-вторых*, следует определить и сформулировать ограничения конкретного руководителя, принимающего решение и обеспечивающего его реализацию (его полномочия и реальные возможности). *В-третьих*, определить критерии для оценки альтернатив, при выборе лучшей из них.

**Определение и оценка альтернатив, выбор решения** (лучшего варианта из представленных альтернатив) составляют наиболее трудоемкую и ответственную часть работ по принятию управленческого решения. На практике лицо, принимающее решение, редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить все возможные альтернативы. Руководитель, как правило, ограничивает число альтернатив для серьезного рассмотрения, чтобы быстрее снять проблему. При этом, чем сложнее проблема, тем шире должен быть спектр возможных решений. Для этой цели проводится углубленный анализ сложных проблем, в том числе и определение последствий, если ничего не предпринимать по разрешению конкретной проблемы. Особенно сложной будет эта задача в случае большой неопределенности информации о проблеме.

Обычно оценка альтернатив проводится в два этапа: предварительная оценка при формировании альтернативы и более детальная оценка после предварительного отбора альтернатив, снимающих проблему.

Следует иметь в виду, что количество и качество альтернатив (альтернативных вариантов решения) растет, когда идентификация этих альтернатив отделена от самой оценки. Поэтому *в случае сложных проблем целесообразна самостоятельная генерация наиболее полного спектра идей возможного решения и оценка их возможной реализации*. Генерация идей обычно делается с помощью экспертных методов, включая метод «мозговой атаки» и последующей разработки технически реализуемых вариантов решения. Оценка технически реализуемых альтернатив включает предварительную оценку вероятности снятия проблемы каждой из них. Оценка снятия проблемы должна

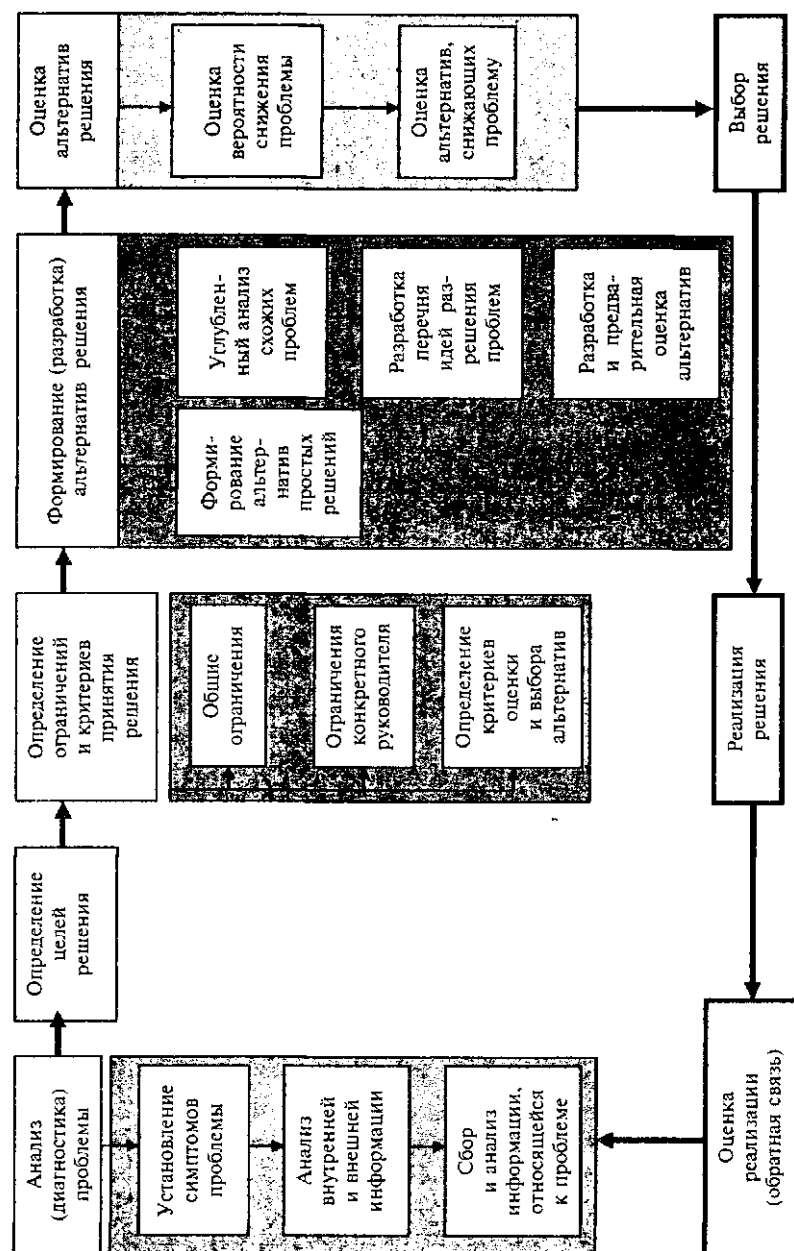


Рис. 8.3. Общая модель процесса принятия рационального решения

включать оценку затрат ресурсов и времени при разрешении проблемы, а также оценку возможных негативных последствий принятия конкретных альтернатив.

*До принятия (выбора) окончательного решения следует дополнительно оценить прогнозируемые результаты его реализации, так как без обратной связи проблема может быть не снята.*

Общая модель процесса принятия управленческого решения приведена на рис. 8.3.

## 8.5. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения

Принятие управленческого решения подвержено влиянию факторов, отражающих особенности руководителя, принимающего решение, особенности негативного влияния внешней среды, а также связанные с ними негативные последствия, информационные ограничения, взаимозависимость принимаемых решений и другие факторы.

**Личностные оценки руководителя** могут содержать субъективное ранжирование важности, качества или блага в силу того, что *все управленческие решения построены на фундаменте чьей-либо системы ценностей*. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения.

Немаловажное значение имеют культурные различия. Например, американские руководители предпочитают «жесткий» подход, ориентированный в большей мере на формальные методы для достижения желаемого результата, в то время как японские менеджеры больше внимания уделяют «мягкому» подходу в управлении, сотрудники японских компаний демонстрируют уважение к вышестоящим руководителям и отличаются высокой преданностью компании. Отдельные компании придают большое значение корпоративным ценностям, их действия (как руководителей, так и работников организации) всегда отражают общую систему ценностей.

**Поведенческие ограничения** включают факторы, затрудняющие межличностные и внутриорганизационные коммуникации при принятии управленческих решений. Также по-разному могут восприниматься существование и серьезность самой про-

блемы. Из-за перегрузки информацией и текущими проблемами менеджеры могут не воспринимать открывающихся возможностей. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. Поведение подчиненных находится в значительной зависимости от способа обмена информацией с руководителем. Может иметь место точка зрения, что «проблема — это плохо», так как гораздо важнее «хорошо выглядеть». Руководитель может отвергнуть ту или иную альтернативу в силу пристрастий, симпатий или антипатий по отношению к кому-либо и т. д.

**Негативное влияние среды принятия решения** связано с риском, относящимся к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результаты в разных обстоятельствах и условиях. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности, в том числе негативные последствия.

**Решение принимается в условиях определенности**, когда менеджер знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора (например, вложение финансовых средств в депозитные сертификаты). Ситуации с полной определенностью обычно называют детерминистскими, а оцениваемые в этих условиях результаты — детерминированными. В условиях определенности существует одна альтернатива.

**К решениям, принимаемым в условиях риска**, относят решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого из них известна. Руководство обязано учитывать уровень риска как важнейший фактор. Сумма вероятностей всех альтернатив в этом случае должна быть равна 1. Желательный способ определения вероятности — объективность. При этом вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей рассчитать риск и соответственно уменьшить его влияние за счет упреждающих действий. Примерами могут быть: получение внешней информации из достоверных источников или собственными силами организации, проводя исследования и др. Вероятность будет определена объективно, если имеется достаточно информации для статистически достоверного ее прогноза. Во многих случаях организация не может получить достоверную информа-

цию для объективной оценки вероятности, но опыт руководства позволяет с высокой достоверностью определить ожидаемые последствия, используя суждение о возможности свершения альтернатив с субъективной или предполагаемой вероятностью.

**Решение принимается в условиях неопределенности**, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов, отражающих возможные положительные и отрицательные последствия при наступлении событий, связанных с этими неопределенностями. Это связано с новизной и сложностью факторов, о которых нельзя получить достаточно релевантной информации. На практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, можно использовать две возможности:

1. Получить дополнительную релевантную информацию и проанализировать ее с учетом всей имеющейся информации. Это позволит уменьшить новизну и сложность проблемы и ее неопределенность за счет сравнения дополнительной информации и результатов ее анализа с накопленным опытом. В этом случае может быть определена субъективная или предполагаемая вероятность результатов и возможности тех или иных последствий.
2. Действовать в соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и предполагать вероятность событий. Это используется, когда не хватает времени на сбор релевантной информации либо затраты на ее получение слишком велики.

**Время и изменяющаяся среда.** Ход времени обычно меняет ситуацию, поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными относительно организации и ее среды.

**Учет негативных последствий принимаемого решения.** Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективных компромиссов, когда выигрыш в одних последствиях приводит к проигрышу в других. Проблема процесса принятия решения в условиях возможных негативных последствий состоит в сопоставлении минусов конкретного решения с его плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. *Когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать и использовать как ограничения.*

**Информационные ограничения.** Информация — это данные, принятые для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. При необходимости получения дополнительной информации для принятия решения возможны три случая (рис. 8.4), связанные с соотношением стоимости ее получения и выгодой от использования дополнительной информации за счет снятия неопределенности и уменьшения риска.



Рис. 8.4. Соотношение выгоды и стоимости дополнительной информации

В приведенных вариантах целесообразность затрат на получение дополнительной информации определяется соотношением выгоды и ее стоимости. Если выгода превышает затраты, то получение информации целесообразно, в противном случае — нет.

**Взаимозависимость решений.** В организации все решения взаимосвязаны. Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для конкретного сегмента (вида деятельности). Способность видеть, как выстраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения руководителя по иерархии власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии в организации, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, зачастую и становятся кандидатами на повышение в должности.

## Выводы

1. Управленческое решение всегда связано с наличием определенной проблемы, когда состояние объекта управления и/или результат его деятельности не соответствует желаемому.

Все проблемы, требующие решения, могут быть трех типов: результаты функционирования организации в настоящий момент не позволяют достигнуть поставленной цели, функционирование организации в будущем не обеспечит достижение цели и проблемы, когда требуется изменение цели (желаемого результата).

2. Сущность задачи принятия решения состоит в определении плана действий по разрешению конкретной проблемы. Формирование и принятие решений по выявленным проблемам является ключевым элементом реализации всех функций менеджмента. Период от обнаружения проблемы до ее разрешения называют циклом управления.

3. Организационные решения представляют выбор, который должен сделать руководитель в конкретной ситуации, чтобы выполнить свои должностные обязанности. Различают запрограммированные и незапрограммированные решения. В основе запрограммированных решений лежат типовые (запрограммированные) процедуры применения определенных действий по разрешению проблем, имевших место в практике организации или менеджера, принимающего решение. Незапрограммированное решение требует разработки процедуры принятия решения, когда проблемы или способы их разрешения являются новыми (отсутствует прецедент или опыт), они внутренне не структурированы или их проявление сопряжено с неизвестными ранее факторами.

4. Все принимаемые управленческие решения имеют положительные и отрицательные последствия. Поэтому принятие решения всегда сопряжено с определенным компромиссом между этими последствиями.

5. В практике управленческой деятельности различают три подхода к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях и имеющий рациональный характер. При интуитивном подходе решение принимается на основе ощущения того, что данный путь решения проблемы является лучшим (правильным). При принятии решения, основанного на суждениях, менеджер проводит анализ вариантов, используя информацию о последствиях в сходных ситуациях ранее. С учетом опыта и здравого смысла он выбирает, как правило, альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Рациональное решение при выборе конкретной альтернативы принимается на ос-

нове и по результатам объективного анализа как самой проблемы, так и возможных альтернатив решения.

6. Основными элементами процесса принятия решения являются диагностика проблемы и постановка целей принимаемого решения, формулирование ограничений и критериев оценки выбора при принятии решения, определение альтернативных вариантов возможного решения, их оценка и выбор рационального решения.

7. Процесс принятия решения подвержен влиянию факторов, отражающих субъективный подход руководителя, принимающего решение, особенности негативного влияния внешней среды и информационные ограничения, а также негативные последствия принимаемого решения, их взаимозависимость и другие факторы.

### **Контрольные задания**

1. Приведите известные определения решения.
2. Дайте определение проблемы, связанной с принятием решения. Поясните понятие проблемной ситуации.
3. Назовите виды проблем, требующие принятия решений в организациях.
4. Сформулируйте сущность задачи принятия решения.
5. Дайте определение и назовите основные этапы управленческого цикла.
6. Дайте определение организационного управленческого решения.
7. Приведите два типа организационных решений. Поясните сущность запрограммированного и незапрограммированного решений.
8. Поясните сущность компромисса при принятии управленческого решения. Опишите принципы компромисса, лежащие в основе принятия управленческого решения.
9. Сформулируйте основные подходы к принятию решений.
10. Поясните особенности принятия интуитивного подхода и подхода, основанного на суждениях при принятии решения.
11. Поясните отличия процесса принятия рационального решения и решения, основанного на суждениях.
12. Назовите основные элементы и опишите упрощенный алгоритм принятия рационального решения.

13. Перечислите основные этапы процесса принятия рационального решения.

14. Поясните содержание этапа диагностики проблемы и формулирования целей принятия решения.

15. Приведите содержание этапа определения ограничений и критериев оценки альтернатив при принятии решения.

16. Опишите процесс определения и оценки альтернатив. Назовите и поясните основные этапы принятия (выбора) рационального решения.

17. Приведите общую модель принятия рационального решения.

18. Дайте описание основных факторов, которые оказывают влияние на процесс принятия решения.



## 9. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

- 9.1. Научный подход в принятии решений.
- 9.2. Схема технологического процесса принятия решения.
- 9.3. Постановка задачи принятия решения.

### 9.1. Научный подход в принятии решений. Условия и этапы

Научный подход при принятии управленческих решений заключается в использовании научных методов и методологии при анализе и обосновании принимаемых решений.

С целью повышения эффективности принимаемого решения научный подход при его применении должен базироваться на знании объективных закономерностей функционирования и развития рассматриваемых управляемых систем (организации), объективном учете всех особенностей и условий, в которых принимаются решения, а также на применении научных методов анализа и прогнозирования их последствий.

**Основными элементами научного подхода**, определяющими возможность повышения обоснованности и эффективности принимаемых решений, являются:

1. Наличие соответствующей теории.
2. Совокупность практических рекомендаций, вытекающих из теории и опыта их применения.
3. Комплексное использование всех известных средств принятия решений (логическое мышление и интуиция человека, математические методы и вычислительная техника и т. п.).
4. Обучение руководителей теории и практике принятия решений.

Методы и средства научного подхода при принятии управленческих решений позволяют его применять на различных этапах этого процесса, в том числе для объективной оценки

проблемной ситуации, учета имеющихся ресурсов и ограничений, при формировании и анализе вариантов управленческих решений и выборе оптимального решения, а также при прогнозировании и предвидении возможных последствий. При этом важнейшую роль в применении научного подхода играет теория принятия решений.

**Основные методы научного подхода**, обеспечивающие повышение обоснованности и качества принимаемых решений и повышение эффективности самого процесса принятия решения, включают: *методы моделирования, методы прогнозирования, методы экономического анализа, методы теории решений.*

Методы моделирования, прогнозирования и экономического анализа являются предметом отдельных дисциплин. Отдельные элементы теории решений, используемые при изложении настоящей главы, приводятся ниже.

**Базовыми элементами теории решений** в рамках научного подхода являются:

- 1) система основных идей;
- 2) описание закономерностей процесса принятия решений;
- 3) методы обоснования принятия решений;
- 4) технология принятия решений;
- 5) формирование практических рекомендаций.

Схема использования методов теории решений основана на том, что в ее рамках разработан ряд типовых (стандартных) постановок задач и их строго научного решения, называемого стандартным решением. Практические рекомендации теории состоят в том, чтобы привести реальные задачи к стандартному решению путем определенных (специальных) ограничений, накладываемых на условия решения этих задач.

Основными направлениями исследований в рамках научного подхода в области принятия управленческих решений являются:

- социально-политические или политические исследования;
- организационно-технологические исследования;
- психологические или социально-психологические исследования.

Социально-политические исследования направлены на выявление социальной сущности решений, которая определяется

типом общественно-экономической системы, ролью государства в управлении объектами экономики (хозяйствующими субъектами). В рамках организационно-технологического направления предметом исследований являются методы и технология принятия решений. При проведении психологических или социально-психологических исследований их основная направленность связана с мыслительной деятельностью человека, анализом и оценкой роли мотивов его поведения, эмоций и воли в процессе принятия и реализации им решения.

Схема алгоритма, поясняющая принцип отработки научной концепции (метода, модели) в рамках соответствующего направления исследований, представлена на рис. 9.1.

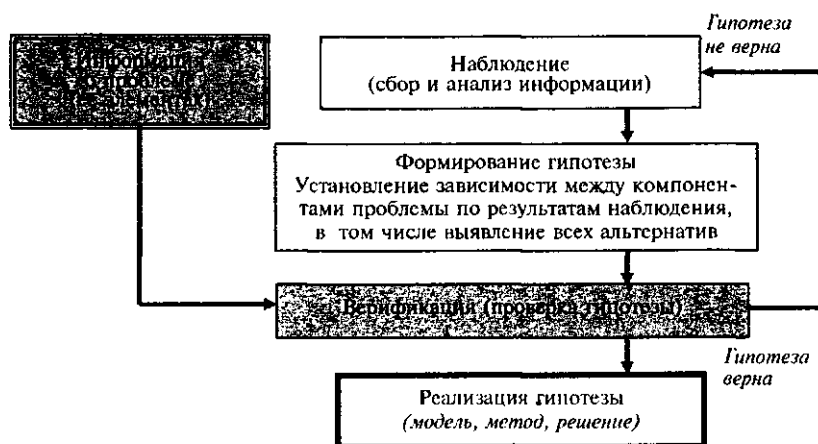


Рис. 9.1. Схема отработки научной концепции

В каждом из приведенных направлений исследований (социально-политические, организационно-технические и социально-психологические), в свою очередь, выделяются конкретные разделы, посвященные отдельным аспектам сложной проблемы принятия управленческих решений.

Научный подход базируется на закономерностях развития природы и общества. В то же время искусство в принятии решений связано со способностью человеческого мозга синтезировать, обобщать информацию и вырабатывать оригинальные решения. В силу этого результаты исследований по выше приведенным направлениям учитываются в рамках научного под-

хода при принятии управленческих решений не как жесткая необходимость, а как соответствующие особенности, позволяющие оптимизировать процесс выработки и принятия решений применительно к конкретным условиям организации.

**Социально-политические особенности** управленческих решений заключаются в организационном воздействии на труд коллектива, отдельные регионы и общество в целом. Это воздействие может быть представлено схемой, приведенной на рис. 9.2.

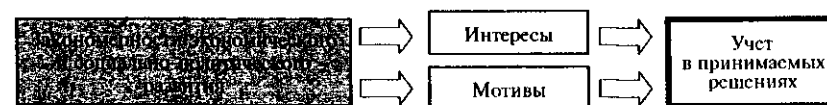


Рис. 9.2. Воздействие социально-политических особенностей

**Организационно-технологические особенности** управленческих решений определяют (представляют) последовательность принятия управленческого решения, которую можно определить схемой, приведенной на рис. 9.3.

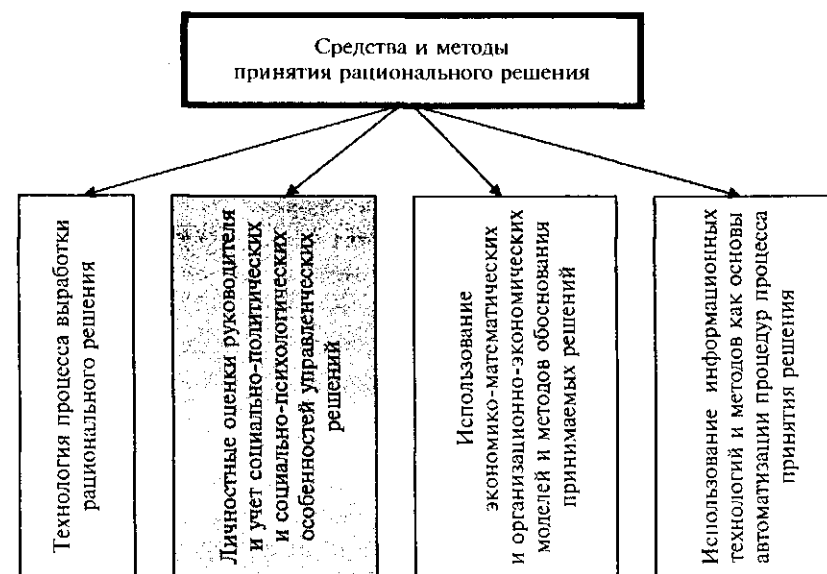


Рис. 9.3. Совокупность средств и методов принятия рационального решения

**Социально-психологические особенности** управленческих решений заключаются в том, что научный подход не исключает интуиции и других человеческих факторов, так как основные этапы принятия решений (выявление и анализ проблемы, определение целей их решения и оценка альтернативных вариантов их решения) являются слабо формализуемыми процедурами, в том числе: а) эти процедуры выполняет специалист-руководитель; б) на эти процедуры влияют особенности человека: его темперамент, восприимчивость к познавательным-психологическим процессам, характер и т. п.

С учетом приведенных особенностей можно дать общую характеристику моделей управления, положенных в основу развития научного подхода при обосновании принимаемого решения:

- *Механистическая модель* — в основу положены рациональная организация работ и их технология; человек рассматривается как элемент организационной системы, выполняющий определенную функцию.
- *Естественная модель* — отражает социально-психологические мотивы поведения человека в организации.
- *Система принятия решений* — объединяет механистическую и естественную модели, дополняет рациональные принципы механистической модели социальной и социально-психологической спецификой естественной модели.

Несмотря на богатейший аппарат научных методов повышения эффективности управленческих решений в концепции принятия решений ведущая роль отводится человеку и субъекту управления (руководителю).

## 9.2. Схема технологического процесса принятия решения

Принятие решения ранее было определено как процесс, представляющий последовательность сменяющих друг друга действий, начинающийся с момента обнаружения проблемной ситуации до выбора решения, снимающего проблему, и организации его исполнения.

Применение научного подхода в обосновании принимаемого решения позволяет уточнить и дополнить рассмотренный выше процесс его принятия. С учетом такого уточнения технологический процесс формирования и принятия управленческого решения предусматривает пять этапов выполнения работ, в том числе:

- объективную оценку проблемной ситуации;
- учет имеющихся ресурсов и ограничений;
- формирование и оценку результатов (альтернатив) решения;
- выбор оптимального (рационального) решения;
- предвидение и прогнозирование возможных последствий.

Рассмотренная выше модель процесса принятия рационального решения (рис. 9.3) описывает весь процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения, включая и оценку его реализации (т. е. обратную связь).

С информационной точки зрения процесс принятия решения обеспечивает поэтапное уменьшение неопределенности информации о проблемной ситуации (ее энтропии) и путях его реализации.

Учитывая изложенное выше, схема технологического процесса принятия решения может быть представлена в виде последовательности этапов и процедур, уменьшающих энтропию информации и имеющих между собой прямые и обратные информационные связи.

**Основными этапами технологического процесса принятия решения являются:**

1. Постановка задачи.
2. Формирование решения.
3. Выбор (принятие) решения.
4. Организация реализации принятого решения.
5. Обратная связь, реализуемая через систему контроля.

Приведенные основные этапы технологического процесса включают соответствующие конкретные виды работ по анализу, формированию, оценке и выбору рационального решения, которые также содержат свои этапы выполнения.

Схема технологического процесса принятия решения приведена на рис. 9.4.

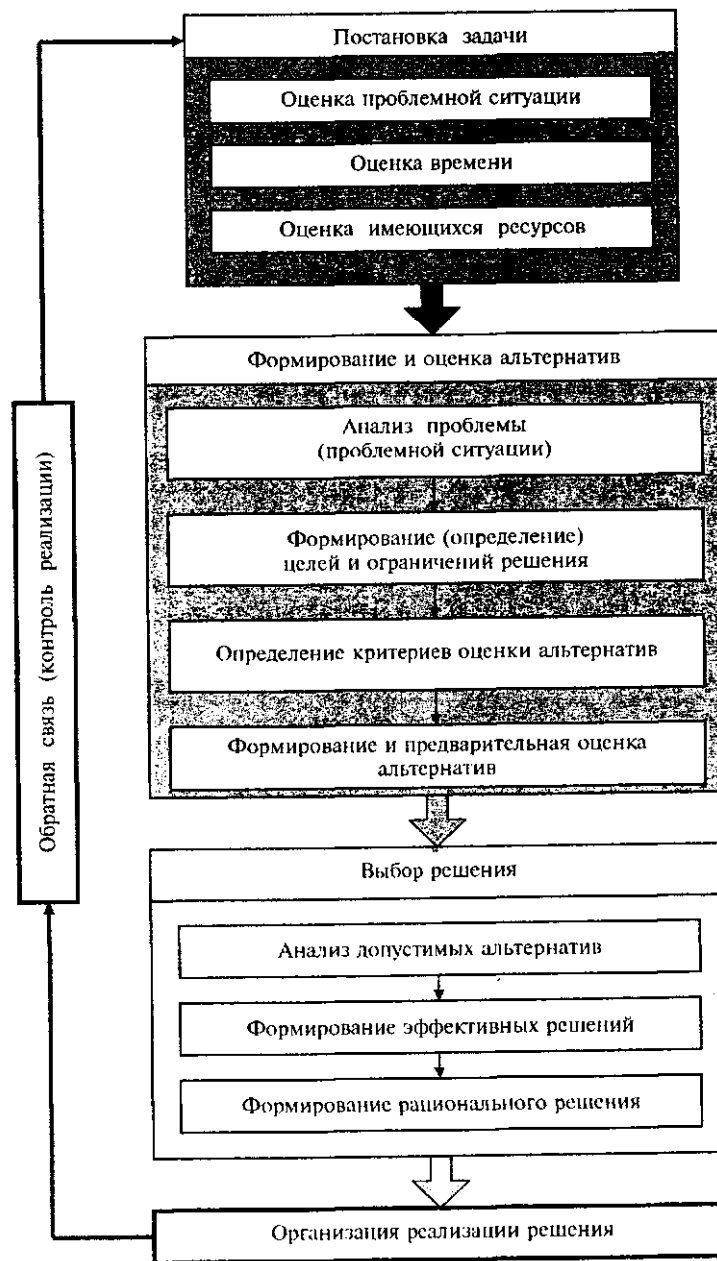


Рис. 9.4. Общая схема технологического процесса принятия решения

### 9.3. Постановка задачи принятия решения

Задача принятия решения может быть представлена моделью, элементами которой являются: исходные данные, условия решения задачи и получение искомого результата.

Условия решения и получения искомого результата определяются характером проблемы, степенью неопределенности информации, числом учитываемых факторов, конкретными критериями выбора альтернатив и процедурой формирования и принятия решения. В качестве методологической базы определения модели использованы основные положения теории принятия решений.

Под задачей в канонической форме в теории решений понимается логическое высказывание вида:

$$\text{Дано } V, \text{ требуется } W, \text{ которое записывается в виде} \\ \langle V; W \rangle, \quad (9.1)$$

где  $V$  — заданные условия (исходные данные), при этом  $V$  включает  $V_s$  и  $V_p$ ;  $W$  — искомый результат;  $V_s$  — множество состояний некоторого объекта,  $V_s \supset V$ ;  $V_p$  — множество операторов, переводящих объект из одного состояния в другое,  $V_p \supset V$ .

Процесс решения задачи всегда сводится к процессу построения (постановки задачи), отождествления или доказательства.

Наличие неопределенности является наиболее характерным признаком любой задачи. *Неопределенность определяется: неполнотой информации, поступающей из среды принятия решения; ограниченной возможностью воспринимать и перерабатывать поступающую информацию.*

Постановка задачи является первым шагом в борьбе с неопределенностью в процессе принятия решения. При постановке задачи главное внимание уделяется выделению множества  $V$  и определению его желаемых состояний. Рассмотрим этот процесс применительно к постановке задачи принятия управленческого решения.

1. Логическое высказывание вида «требуется  $W$ »

$$\langle -; W \rangle, \quad (9.2)$$

когда заданные условия решения задачи отсутствуют, *назовем проблемой*.

Проблему (9.2) можно рассматривать в этом случае (в терминологии теории решения) как неполную постановку задачи (9.1). Следующим шагом такой постановки должно быть определение  $V$  по схеме: дано  $\langle -; W \rangle$ , требуется  $\langle V; W \rangle$ , которое записывается в виде  $\langle \langle -; W \rangle; \langle V; W \rangle \rangle$ .

2. Логическое высказывание вида «дано  $V$ »

$$\langle V; - \rangle, \quad (9.3)$$

в котором явно не определена цель (желаемый результат), *назовем ситуацией*.

Ситуацию (9.3) также можно рассматривать как неполную постановку задачи (9.1). Аналогично определим  $W$  по схеме: дано  $\langle V; - \rangle$ , требуется  $\langle V; W \rangle$  или

$$\langle \langle V; - \rangle; \langle V; W \rangle \rangle.$$

Проблема и ситуация связаны с задачей двойко. Во-первых, в (9.2) и (9.3) подразумеваются либо неявно определенные условия, либо неявно поставленная цель. Во-вторых, ситуацию и проблему можно рассматривать как начальные этапы постановки задачи. Взаимосвязь проблемы, ситуации и постановки задачи приведена на рис. 9.5.

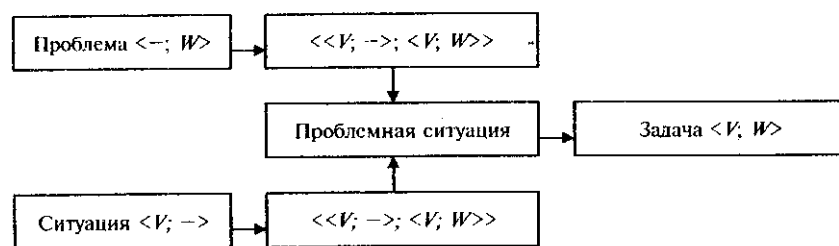


Рис. 9.5. Взаимосвязь проблемы, ситуации и постановки задачи

С учетом этого маленького экскурса в общую логическую схему теории принятия решений задача принятия управленческого решения может быть записана (для случая индивидуального ЛПР) в следующем виде:

$$\langle S_0, T, R; S, Z, O, K, f, A, A_{opt} \rangle, \quad (9.4)$$

где  $S_0$  — проблемная ситуация;

$T$  — время для принятия решения;

$R$  — ресурсы, необходимые для принятия решения;

$S$  — множество альтернативных ситуаций,  $S = \{S_i\}$ ,  $i = \overline{1, n}$ ;

$Z$  — множество целей, преследуемых при принятии решения,  $Z = \{Z_j\}$ ,  $j = \overline{1, m}$ ;

$O$  — множество ограничений,  $O = \{O_1, \dots, O_q\}$ ;

$K$  — критерий выбора наилучшего решения,  $K = \{K_1, \dots, K_b\}$ ;

$F$  — функция предпочтения ЛПР —  $f(Z, S, A)$ ;

ЛПР — лицо, принимающее решение;

$A$  — множество альтернативных решений,  $A = \{A_y\}$ ,  $y = \overline{1, v}$ ;

$A_{opt}$  — оптимальное решение;

$T, R$  — могут определяться в процессе принятия решения или заранее (при запрограммированном решении).

Процедура постановки задачи с учетом (9.4) может быть представлена алгоритмом, приведенным на рис. 9.6.

В случае принятия группового решения (в качестве ЛПР выступает группа) формула (9.4) видоизменится. Функция пред-

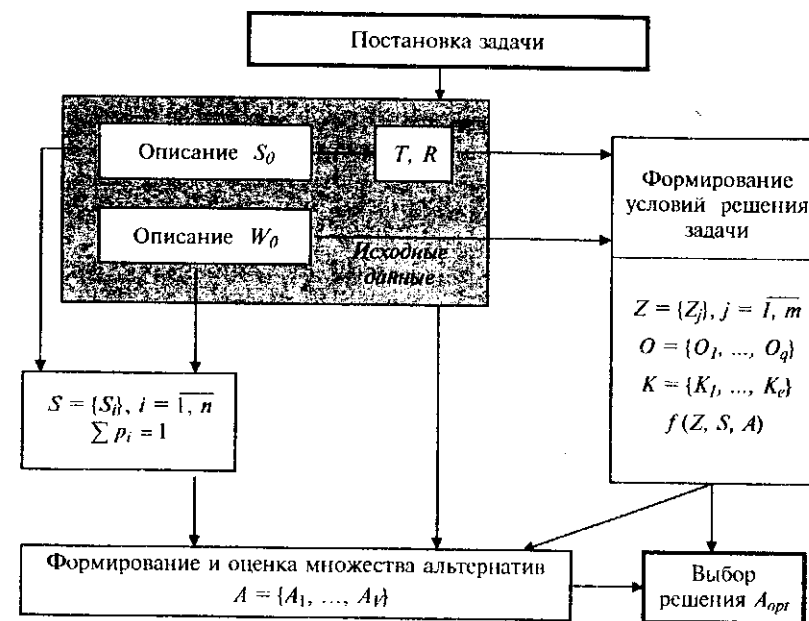


Рис. 9.6. Алгоритм постановки задачи

почтения  $f$  индивидуального ЛПР должна быть заменена на функцию  $f(F)$ , где  $F = (F_1, \dots, F_d)$  и  $d$  — число ЛПР в группе, а критерий выбора наилучшего решения  $K$  должен быть заменен критерием согласования группы ЛПР (принципом достижения согласия)  $L$ . Тогда задача принятия решения при групповом ЛПР может быть записана в следующем виде:

$$\langle S_o, T, R; S, Z, O, L, f(F), A, A_{opt} \rangle, \quad (9.5)$$

Постановка задачи связана с особенностями, которые подлежат учету:

1. Неизвестные элементы  $V_n$  из множества условий решения задачи имеют описательный характер и только частично качественный, при этом  $V_n \gg V_{изв}$ .
2. Определение  $V_n$  и  $A_{opt}$  не может быть формализовано.
3. Условия решения задачи описываются характеристиками, которые только частично могут быть измерены объективно.
4. В ряде случаев задачу приходится решать в условиях неопределенности.
5. Мотивы ЛПР влияют на  $A_{opt}$ .

Снятие неопределенности в процессе постановки задачи определяется действиями, направленными на последовательное (поэтапное) получение (формирование) информации о сущности проблемы; об основных факторах и условиях возникновения и развития проблемной ситуации, а также об актуальности и срочности решения проблемы, о степени полноты и достоверности информации по проблемной ситуации, о возможных решениях и последствиях от непринятия решения.

## Выводы

1. Научный подход в принятии управленческих решений заключается в использовании научных методов и методологии при анализе и обосновании принимаемых решений. Его основными элементами являются наличие соответствующей теории, совокупность практических рекомендаций с учетом теории и опыта их применения, комплексное применение всех известных средств принятия решений, обучение руководителей теории и практике принятия решений. Основными методами научного подхода являются методы моделирования, методы прогнозирования, методы экономического анализа, методы теории решений.

2. Схема применения методов теории решений предусматривает использование разработанных в рамках теории типовых постановок задач и их строгого научного решения (называемых стандартными). Суть применения теории решений заключается в реализации практических рекомендаций теории по приведению реальных задач к стандартным путем формулирования соответствующих ограничений на условия их решения.

Базовыми элементами теории решений, используемыми в рамках научного подхода, являются система основных идей, описание закономерностей процесса принятия решений, методы обоснования принимаемых решений, технологии их принятия и формирование практических рекомендаций.

3. В основу развития научного подхода положены механистическая, естественная модели и система принятия решений. Основными направлениями исследований в рамках научного подхода служат социально-политические (политические), организационно-технические и психологические или социально-психологические исследования.

4. Применение научного подхода предусматривает пять этапов обоснования принимаемого решения (объективную оценку проблемной ситуации, учет ресурсов и ограничений, оценку альтернатив, выбор рационального решения, предвидение и прогноз возможных последствий).

5. Основными этапами технологического процесса принятия решения являются постановка задачи, формирование решения, принятие решения, организация реализации принятого решения и обратная связь, реализуемая через систему контроля.

6. Постановка задачи принятия решения включает формирование информации о сущности проблемы; об основных факторах и условиях ее возникновения и развития, а также об актуальности и срочности решения проблемы, о степени полноты и достоверности необходимой информации, о возможных вариантах решения и возможных последствиях от непринятия решения с учетом конкретной формы принятия решения.

## Контрольные задания

1. Раскройте содержание и назовите условия применения научного подхода при принятии управленческих решений.
2. Перечислите основные элементы и методы научного подхода.

3. Назовите базовые элементы теории решений и опишите схему их использования в практике решения реальных задач.

4. Поясните основные направления исследований в рамках научного подхода.

5. Опишите схему алгоритма отработки научной концепции.

6. Поясните социально-политические, организационно-технологические и социально-психологические особенности управленческих решений.

7. Дайте общую характеристику моделей управления, положенных в основу развития научного подхода при обосновании принимаемого решения.

8. Перечислите основные этапы обоснования решения при его формировании и принятии с использованием научного подхода.

9. Назовите этапы технологического процесса принятия решения, поясните этот процесс с информационной точки зрения (с позиций теории информации).

10. Приведите схему технологического процесса принятия решения

11. Опишите модель постановки задачи принятия решения с использованием основных положений теории принятия решений.

12. Поясните понятие проблемы и ситуации при постановке задачи принятия решения.

13. Сформулируйте постановку задачи принятия решения. Опишите взаимосвязь проблемы, ситуации и постановки задачи.

14. Опишите особенности постановки задачи принятия решения в случаях ее индивидуального и группового принятия.

15. Приведите алгоритм процедуры постановки задачи.

16. Назовите особенности, которые подлежат учету при постановке задачи.

17. Поясните последовательность действий, направленных на снятие неопределенности при постановке задачи принятия решения.

## **10. ФОРМИРОВАНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ**

---

10.1. Анализ проблемной ситуации.

10.2. Формулирование целей и ограничений принимаемого решения.

10.3. Формирование и оценка альтернатив решения

10.4. Выбор решения.

### **10.1. Анализ проблемной ситуации**

Анализ проблемной ситуации включает следующие технологические операции:

- определение объективности существования проблемы;
- определение новизны проблемной ситуации;
- определение причины возникновения проблемной ситуации;
- выявление взаимосвязи рассматриваемой проблемы с другими;
- определение полноты и достоверности информации о проблемной ситуации;
- определение разрешимости проблемы.

#### ***Определение объективности существования проблемы***

Цель этой операции состоит в определении того, что обнаруженная ситуация вскрывает истинную проблему, на которую необходимо оперативно реагировать.

*Критерием объективности существования проблемы служит реальная опасность недостижения конечных результатов производственной деятельности.*

Проблема и выявленные смежные проблемы изучаются и оценивается степень их влияния на конечные показатели производственной деятельности организации. По результатам

этой оценки определяется объективность проблемы. Результаты анализа и оценки служат также основанием в дальнейшем для формулирования целей решения и направлений их реализации.

**Определение новизны проблемной ситуации** осуществляется путем выявления аналогов проблемы (ситуации) в прошлом и прецедентов принятия ранее решений по этим аналогам. Изучается также информация о причинах возникновения аналогичных ситуаций, проблем и последствий от принятых решений. *Если аналогичных ситуаций (проблем) не было, то проблема считается новой.*

**Определение причины возникновения проблемной ситуации.** Причины определяются для каждой новой проблемы. По проблемам, имевшим место ранее, используется имеющаяся информация об их причинах. Неправильное определение причин возникновения проблемы может усугубить ее влияние на результаты деятельности организации. Достаточный уровень знаний (информации) о возникновении проблем в конкретной области позволяет прогнозировать появление проблемных ситуаций по первым симптомам их проявления в управлении конкретным объектом. Для выявления причин возникновения проблемы используются различные методы прогнозирования развития рассматриваемого процесса (с учетом наличия информации и технических возможностей при принятии решений):

1. Оценка развития конкретного процесса *может осуществляться на формальной модели*, описывающей процесс реального объекта управления. Метод дает надежный результат, но требует затрат средств и не всегда возможен по техническим причинам.

2. При отсутствии формальной модели, но *при наличии необходимой информации за предшествующий период используется метод экстраполяции* (производится экстраполяция известных результатов на будущее развитие процессов в объекте управления). Метод дает хороший результат в условиях определенной стабильности факторов внешней и внутренней среды и при сохранении тенденций развития рассматриваемого процесса на прогнозируемый период.

3. Третий способ — *использование экспертных оценок специалистов и консультантов*. Часто является единственным методом, дающим удовлетворительный результат прогноза и оценки в реальных условиях.

**Выявление взаимосвязи конкретной проблемы с другими проблемами** и их причинно-следственного характера способствует формированию и принятию комплексных (многоцелевых) решений, снимающих существующую проблему и не позволяющих развиться другим проблемам.

Специальным технологическим средством для выявления взаимосвязей служит сценарий развития проблемной ситуации.

*Сценарий представляет вербально-аналитическое описание существующего и прогнозируемого состояния управляемого объекта, а также принципиальных подходов к решению проблемы.* Кроме того, сценарий, как правило, содержит предварительный расчет ресурсов, необходимых для разрешения проблемы (по альтернативным вариантам).

По результатам проведенного анализа принимается решение о формировании одноцелевого или многоцелевого решения. При принятии многоцелевого решения проводится классификация и оценка взаимосвязанных проблем по их влиянию на конечные результаты деятельности организации.

**Определение полноты и достоверности информации** о проблемной ситуации во многом способствует выбору лучшего варианта управленческого решения. Для конкретного управленческого решения с учетом последствий его реализации должна быть отобрана необходимая (по объему и качеству) информация. Для сбора информации могут применяться различные методы. Наиболее распространенными методами на промышленном предприятии являются: использование текущей производственной информации, личные наблюдения лица, принимающего решение, за управляемым объектом, а также опрос экспертов и беседы со специалистами (анкетирование, интервью, изучение документов и т. д.).

Для обработки и анализа неформализованной информации применяется логический инструментарий (сравнение, аналогии, анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция и другие методы умозаключений и доказательств), а формализованной — количественные методы.

Во многих случаях руководитель сталкивается с недостатком достоверной информации при принятии решений. Возможны два варианта выхода из этого положения:



- получение дополнительной релевантной (относящейся только к этой проблеме) информации;
- принятие решения на основе имеющейся информации.

Выбор того или иного варианта поведения зависит от реальной возможности получения дополнительной информации с учетом ее важности для принятия решения при наличии достоверных источников, времени на сбор информации и других факторов.

**Определение разрешимости проблемы** является ключевым элементом рассмотрения проблемы, предшествующим принятию решения по ее разрешению. *Разрешимость проблемы определяется лицом, принимающим решение. Такое решение принимается обычно интуитивно или на основе суждений.* При оценке разрешимости проблемы необходимо выделить ключевые аспекты будущего решения, максимально ограничить число предварительно сформулированных вариантов и по возможности оценить проблему и связанную с ней ситуацию с учетом новых нестандартных подходов к ее разрешению.

## 10.2. Формулирование целей и ограничений принимаемого решения

Формулирование целей принимаемого управленческого решения осуществляется с использованием метода логического мышления. При этом способы представления целей могут быть различными по характеру и детализации в зависимости от сложности проблемы и личностных факторов руководителя: от простого перечня целей до построения графа (дерева) целей с соответствующими характеристиками.

*При выявлении проблемы и описании проблемной ситуации цель принимаемого решения формулируется только в общем виде.* Формулирование конкретных целей решения производится на основе анализа проблемной ситуации в следующей последовательности:

1. *Определяется множество целей* для снятия конкретной проблемной ситуации (или ситуаций). Цели формулируются с учетом необходимости достижения конкретных результатов хозяйственной деятельности. Множество целей определяется

в виде их перечня по конкретным видам деятельности в организации для разрешения проблемы.

2. *Определяется влияние принимаемого управленческого решения* (реализации сформулированных целей) на изменение тех или иных конечных или промежуточных результатов (показателей) и при необходимости проводится уточнение этих результатов в виде постановки конкретных дополнительных целей. По возможности цели должны иметь количественную оценку.

3. *По результатам детальной проработки цели группируются*, и производится определение множества взаимосвязанных целей для поиска многоцелевого решения.

4. *Обеспечивается переход от управления проблемными ситуациями к целевому управлению разрешением проблем* (по количеству и важности сформулированных целей с учетом их взаимосвязей).

Важным условием организации успешного многоцелевого управления является установление приоритета всех целей принимаемого решения, их важности для разрешения проблемы, а также установление взаимосвязи этих целей.

Процедура определения множества целей охватывает весь спектр факторов, отражающих существо и сложность рассматриваемой проблемы. Формулирование множества целей начинается с определения перечня основных видов деятельности, необходимых для снятия проблемы, в том числе:

- научно-техническая деятельность;
- производственно-технологическая деятельность;
- организационно-экономическая деятельность;
- решение социальных вопросов;
- охрана труда, природы и другие виды деятельности, необходимые для снятия проблемы.

После определения перечня основных видов деятельности формулируются соответствующие этим видам деятельности конкретные цели. При этом необходимо проследить, чтобы цели не были подменены функциями соответствующих служб и подразделений организации. Для этого цели должны иметь количественную оценку. При невозможности задать цель одной количественной характеристикой ее можно характеризовать несколькими показателями.

**Определение конкретных мероприятий по разрешению проблемы** проводится с учетом оценки сформулированных целей по их важности и первоочередности решений. При оценке целей используются методы: непосредственная оценка целей, ранжирование, парное сравнение и комплексный метод.

**Непосредственная оценка целей** может проводиться в абсолютных показателях на числовой оси измеряемого параметра (в рамках заданного интервала конкретного показателя). Точность такой оценки зависит от полноты и достоверности информации о конкретных целях. На практике чаще применяется относительная и балльная оценка важности и приоритетности целей, даваемая экспертами. При относительной оценке сумма относительных оценок всех целей должна быть равна единице. При балльной оценке важность и приоритетность конкретной цели определяется числом баллов по принятой шкале (пятибалльной, десятибалльной или иной).

**Метод ранжирования** предусматривает упорядочение целей экспертом или лицом, принимающим решение, в порядке их предпочтения по важности и приоритетности в соответствии с установленными критериями. Обычно предпочтение целей выражается в виде натурального ряда чисел: 1 — наивысшее предпочтение, 2 — следующий за 1-м уровень предпочтения и т. д. Числа натурального ряда, отражающие уровень предпочтения, называют рангами. Метод ранжирования прост в реализации, но реально применим для сравнительно небольшого числа ранжируемых целей ( $\leq 15$ ). При увеличении числа применяется метод парного сравнения, который практически не имеет ограничений по количеству взаимосвязанных целей.

**Метод парного сравнения** предусматривает двухэтапную процедуру ранжирования, выполняемую экспертом.

На первом этапе проводится парное сравнение всех целей. По результатам этого сравнения определяются элементы матрицы  $a_{ij}$ , которые могут принимать значения 1 или 0.

$$a_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } Z_i \geq Z_j \\ 0, & \text{если } Z_i < Z_j \end{cases},$$

где  $i, j = \overline{1, m}$ ;  $m$  — число ранжируемых целей.

На втором этапе устанавливаются ранги целей в виде ряда натуральных чисел, определяемых путем вычисления суммы строк соответствующего столбца матрицы.

Рассмотренные методы принятия решений (непосредственная оценка, ранжирование и парное сравнение) могут применяться комплексно в определенной последовательности. Комплексный метод получил название *метода последовательного сравнения*.

**Формирование ограничений** неразрывно связано с определением целей. Ограничениями являются экономические, политические, технические, психологические и другие факторы, непосредственно влияющие на возможность реализации конкретных целей принятия управленческих решений. Наиболее часто встречающимися ограничениями являются ресурсные ограничения (трудовые, финансовые и материальные), а также временные ограничения. Определение ограничений так же, как и целей может производиться качественно и количественно. Методика их формирования во многом аналогична методике формирования целей. Анализ ограничений на этапе формирования альтернатив решения позволяет исключить варианты, не обеспеченные ресурсами или не удовлетворяющие другим ограничениям, из дальнейшего рассмотрения и сузить общее множество возможных альтернатив до множества допустимых решений (допустимых альтернатив).

### 10.3. Формирование и оценка альтернатив решения

Процедура формирования и оценки альтернатив решения содержит определенную последовательность технологических операций.

1. Определяются области и характер принимаемого решения, а также его тип (запрограммированное или незапрограммированное решение).

2. Формируются крайние варианты решения (ничего не делать или решить проблему любой ценой, не считаясь с ресурсами и временем), а также промежуточные варианты с различной степенью разрешения проблемы (при этом определяются все возможные альтернативы).

3. Обеспечивается определение реализуемости альтернатив по ресурсам, времени и технической возможности.

4. Сформулированные альтернативы подвергаются предварительной оценке с целью формирования множества допусти-

мых вариантов решения, обеспечивающих выполнение установленных ограничений на достижение целей решения (по ресурсам, времени, вероятности снятия проблемы).

**Определение области и характера решения** связано с содержанием конкретной проблемы и спецификой деятельности организации. Предусматривает выделение подсистемы управления, соответствующей конкретному виду деятельности для решения проблемы. Учет специфики конкретных мероприятий управленческого цикла в этой сфере определяют характер принимаемого решения (организационное, техническое, экономическое, социальное и др.).

**Тип принимаемого управленческого решения** определяется характером проблемной ситуации. *Запрограммированные решения* применяются для типовых проблемных ситуаций и ситуаций, по которым ранее принимались решения. Запрограммированное решение содержит совокупность стандартных процедур и правил, применяемых в тех или иных характерных и типовых ситуациях. Порядок и последовательность применения этих процедур и правил, как правило, определены. Однако всякая новая ситуация имеет свои особенности. Поэтому применение известного (применявшегося ранее) решения или стандартных процедур всегда требует конкретизации и адаптации к новым условиям и является творческим процессом. *Незапрограммированные решения* всегда связаны с новыми проблемами и требуют индивидуального подхода. *Незапрограммированное решение* является оригинальным по своей сути и аналогов в прошлом не имеет, хотя не исключено, что такие решения уже имели место при решении совершенно иных проблем. Решение сложных проблем всегда не запрограммировано и требует индивидуального подхода. В этих случаях хороший эффект дает применение специальных экспертных систем и методов.

**Поиск «крайних» вариантов решения** направлен на оценку последствий неприятия решения при возникновении определенных проблем, а также разрешение проблемы любой ценой. Эти варианты являются гипотетическими и изначально не учитывают их реализуемости. Они необходимы для оценки границ последствий при неприятии решения и затрат на полное разрешение проблемы, чтобы сделать предварительную сопоставимую оценку промежуточных вариантов по степени возможного разрешения проблемы, по ресурсным и иным ограничениям. Рассматриваемый подход позволяет исключить из рассмотре-

ния явно непригодные варианты и ограничить число рассматриваемых альтернатив уже на этапе их формирования.

**Формирование альтернативных вариантов решения** является центральной процедурой при определении конкретного управленческого решения. Она обусловлена требованием повышения эффективности принимаемого решения при его формировании. Чем больше вариантов, тем более возможно, что в число рассматриваемых может попасть оптимальный (лучший) вариант. Однако при этом необходимо учитывать и соизмерять затраты на поиск лучшего варианта и выигрыш от его принятия. В качестве практических рекомендаций важно учесть следующее:

- всегда имеются два варианта — принимать или не принимать решение;
- целесообразно сформулировать и рассмотреть столько альтернативных вариантов, сколько это возможно в рамках имеющегося времени и ресурсов;
- в реальных условиях надо рассчитывать на рассмотрение двух—трех вариантов, но всегда следует помнить, что при большем их числе будет большая вероятность (и даже гарантия), что среди рассматриваемых вариантов есть наилучший, который может быть принят;
- количество вариантов должно возрастать с увеличением срока (периода) действия решения, поэтому при принятии стратегических решений число вариантов должно быть больше, чем при принятии текущих решений;
- максимальное число альтернатив решения принципиально не ограничено, но следует соотносить затраты на поиск дополнительных вариантов и возможный выигрыш.

**Оценка вероятности реализации альтернативных вариантов** и формирование альтернатив решения составляют неразрывный процесс. На условия реализации решения оказывают влияние ряд объективных и субъективных факторов, что серьезно затрудняет количественную оценку. Для преодоления этой трудности используется показатель вероятности реализации. Вероятность измеряется от 0 до 1. Вероятность менее 0,1 принято считать практически невозможной, вероятность 0,9 и выше принято считать достоверным событием. Оценка возможности (вероятности) реализации вариантов решения и учета ограничений является решающим условием формирования множества допустимых альтернатив (вариантов решения).

**Предварительная оценка и формирование множества допустимых вариантов** предусматривает определение альтернативных решений, которые соответствуют сформулированным ограничениям. Предварительная оценка решений производится непосредственно при их формировании по степени достижения поставленных целей и выполнению ограничений с учетом факторов конкретной проблемной ситуации, что позволяет исключать из дальнейшего рассмотрения заведомо неприемлемые для реализации варианты. *Допустимым вариантом решения является решение, удовлетворяющее сформулированное множество ограничений.* Выбор допустимых вариантов может проводиться двояко в зависимости от характера решения и от сложности решаемой задачи при его реализации.

*Во-первых*, путем логического мышления и отбора допустимых вариантов с использованием неформальной процедуры оценки в процессе формирования альтернативных вариантов. В этом случае альтернативные решения, не соответствующие требованиям сформулированных ограничений, исключаются из дальнейшего рассмотрения на этапе формирования альтернатив. По окончании этого этапа остается множество допустимых вариантов.

*Во-вторых*, путем использования при формировании и оценке альтернатив формальных методов: ЭВМ, автоматизированных систем обработки данных, экспертных систем принятия решений, экономико-математических методов и т. п. Этот вариант требует регламентации всех процедур обработки данных, что не позволяет совместить процедуру формирования альтернатив и их проверку на соответствие ограничениям, другими словами — появляется дополнительный самостоятельный этап выбора допустимых решений.

#### 10.4. Выбор решения

Выполнение первого и второго этапов технологического процесса (постановка задачи, формирование и оценка решений) позволяют существенно снизить неопределенность в принятии управленческого решения. Этому способствует получение дополнительных знаний о разрабатываемом решении за счет структурирования задачи к моменту осуществления выбора решения, формулирования различных гипотез развития проблемы, формулирования цели и ограничений решения, а также

формирования альтернативных (возможных) вариантов решения, удовлетворяющих сформулированным ограничениям. Проведенные к моменту выбора решения этапы работ содержат наиболее трудоемкую ее часть по поиску необходимого управленческого решения. Однако наиболее ответственным в принятии решения является этап выбора единственного решения.

Этап выбора решения включает следующие технологические операции: анализ допустимых вариантов, определение множества эффективных вариантов и выбор рационального (единственного) решения.

**Анализ допустимых вариантов решения** предусматривает формирование множества эффективных решений. Независимо от метода (варианта) формирования и отбора допустимых альтернатив решений определение эффективных решений требует проведения анализа сформированного множества допустимых альтернатив с целью его сужения до двух или трех наиболее эффективных решений (из множества допустимых) путем определения их предпочтений по эффективности использования ресурсов, минимальному времени реализации и большей вероятности снятия проблемы.

В качестве процедур анализа вариантов обычно используется:

- определение степени достижения поставленных целей;
- оценка (количественная) необходимых ресурсов для реализации;
- определение (оценка) вероятности реализации;
- прогноз последствий (прямых и косвенных).

В качестве критериев оценки эффективности выбираемого решения применяются: виды и объемы ресурсов, степень достижения поставленных целей (вероятность снятия проблемы) и время реализации решения.

**Определение множества эффективных вариантов решения** предусматривает использование аппарата абсолютной и относительной оценки эффективности решения. При этом проводится сравнительная оценка вариантов по показателям времени и затрат ресурсов, а также вероятности снятия проблемы. По результатам этой оценки отбираются альтернативы, наиболее эффективные по времени реализации, необходимым для реализации ресурсам и вероятности разрешения (снятия) пробле-

мы, которые и составляют множество эффективных решений. Наличие этого множества обусловлено неоднозначным предпочтением того или иного варианта по трем рассматриваемым критериям предпочтения (оценки).

Если рассматриваемый вариант оказывается предпочтительнее по всем оцениваемым критериям, то множество эффективных решений сужается до одного варианта, который и является искомым решением.

**Выбор рационального (единственного) варианта решения** проводится во всех случаях, когда множество эффективных решений содержит более одного варианта.

Продолжением оценки эффективных вариантов может быть использование качественных показателей эффективности для оценки относительной ценности рассматриваемых решений (НТП, социально-экономические оценки и другие факторы). Главным критерием при такой оценке является оценка отрицательных последствий от принятия того или иного варианта. Результат оценки может быть сформулирован в виде функции относительной важности или ранжированием вариантов, на основании которых и выбирается единственное решение.

При отсутствии однозначного предпочтения одного из эффективных вариантов по показателям относительной ценности рациональное (оптимальное) решение формируется руководителем путем синтеза и компиляции предпочтительных управленческих действий в принимаемом решении из рассматриваемых вариантов.

При этом главным критерием такого синтеза должно быть наименьшее отрицательное последствие от реализации этого решения.

## Выводы

1. Анализ проблемной ситуации предусматривает определение объективности проблемы и ее новизны, выявление причины ее возникновения и взаимосвязи с другими проблемами, оценку полноты и достоверности информации о проблемной ситуации, а также определение разрешимости проблемы. Результатами анализа являются принятие решения о формировании одноцелевого или многоцелевого решения для снятия рас-

сматриваемой проблемы и определение его предварительных целей.

2. Формулирование конкретных целей решения охватывает весь круг вопросов, отражающих сущность и сложность решаемой проблемы. Определяется полный перечень работ (видов деятельности) и их результаты, необходимые для снятия проблемы, которые формулируются как множество целей и оцениваются по важности и очередности их решения. По результатам их детальной проработки определяется множество взаимосвязанных целей для поиска многоцелевого решения. Формируются конкретные ограничения (финансовые, материальные, трудовые, временные, технические и др.) и проводится их анализ, который позволяет исключить варианты решений, не обеспеченные ресурсами или не удовлетворяющие другим ограничениям, из дальнейшего рассмотрения.

3. Формирование и оценка альтернатив принимаемого решения включает определение его области, характера (организационное, техническое, экономическое и др.) и типа, а также определение «крайних» вариантов решения. Поиск «крайних» вариантов предусматривает оценку последствий непринятия решения и разрешения проблемы любой ценой. Формирование альтернатив (находящихся между крайними вариантами) обусловлено необходимостью поиска наиболее эффективного решения. Большее число вариантов создает больше возможностей выбрать оптимальное (лучшее) решение. Однако следует соизмерять выигрыш от принятия такого решения и затраты на его поиск. Формирование альтернатив решения и оценка вероятности их реализации (с учетом сформированных ограничений) составляет неразрывный процесс. Результатом этого процесса является формирование множества допустимых вариантов принимаемого решения.

4. Множество эффективных вариантов включает 2—3 наиболее эффективных решения, формируется из допустимых вариантов по лучшей эффективности использования ресурсов, минимальному времени и/или большей вероятности снятия проблемы. Если рассматриваемый вариант решения оказывается предпочтительнее по всем оцениваемым критериям, то множество эффективных решений сужается до одного варианта, который и является искомым решением.

5. Когда множество эффективных решений содержит более одного варианта, проводится выбор единственного (рацио-

нального) решения. Главным критерием такого выбора является оценка отрицательных последствий от принятия конкретного варианта решения. При отсутствии однозначного предпочтения одного из эффективных вариантов рациональное (оптимальное) решение формируется руководителем путем его синтеза и компиляции предпочтительных управленческих действий в принимаемом решении из рассматриваемых вариантов.

### **Контрольные задания**

1. Укажите последовательность и раскройте содержание технологических операций анализа проблемной ситуации.
2. Опишите определение объективности и новизны существования проблемы.
3. Назовите причины возникновения проблемной ситуации.
4. Приведите порядок выявления взаимосвязи конкретной проблемы с другими проблемами.
5. Дайте определение полноты и достоверности информации о проблемной ситуации, а также ее разрешимости.
6. Назовите перечень процедур формулирования целей принимаемого решения.
7. Опишите порядок определения конкретных мероприятий по разрешению проблемы.
8. Поясните оценку и методы ранжирования целей разрешения проблемы.
9. Сформулируйте сущность формирования ограничений при определении целей решения.
10. Приведите содержание процедур формирования и оценки альтернатив решения.
11. Опишите содержание процесса определения области, характера и типа решения.
12. Поясните процедуры поиска «крайних» вариантов и формирования альтернативных вариантов решения.
13. Приведите практические рекомендации по формированию альтернатив решения. Поясните оценку вероятности реализации альтернативных вариантов.
14. Опишите процедуру предварительной оценки и определения множества допустимых вариантов.

15. Перечислите и дайте краткую характеристику процедур выбора рационального (оптимального) решения.

16. Опишите процесс анализа допустимых вариантов решения.

17. Поясните процедуру формирования множества эффективных вариантов решения.

18. Раскройте содержание процедуры выбора единственного (рационального) решения.

## 11. ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

11.1. Общие рекомендации по организации процесса принятия и реализации решений.

11.2. Рекомендации по формированию информационной базы.

11.3. Планирование процесса реализации решения и создание условий для его эффективного выполнения.

11.4. Типовой алгоритм формирования организационно-функциональной структуры механизма реализации решений.

11.5. Организация контроля реализации решения.

### 11.1. Общие рекомендации по организации процесса принятия и реализации решений

При организации работ по подготовке и реализации управленческих решений желательно иметь надежную методику, определяющую последовательность работ и содержание конкретных процедур, направленных на повышение эффективности принятия и реализации управленческих решений. В силу того, что эта эффективность зависит от множества различных факторов, установить общую процедуру, пригодную для всех случаев принятия и реализации решений, трудно. В то же время эта проблема может быть упрощена при разделении ее на части. Для этого необходимо сделать следующее:

1) выделить сугубо технологическую часть содержательной работы по формированию и принятию решения (эти вопросы рассмотрены выше);

2) выделить организационные вопросы подготовки и реализации решений;

3) разработать процедуры, позволяющие формализовать и повысить эффективность реализации принятого решения.

Организация первой (технологической) части работ по формированию и принятию решения достаточно формализована

и наглядно представлена в виде технологической схемы и соответствующих моделей, рассмотренных в гл. 8—10). Они содержат практические рекомендации, которые могут быть использованы при проведении конкретных работ по формированию и оценке управленческих решений в организациях, хотя субъективный подход конкретного лица, принимающего решение (ЛПР), может существенно повлиять на эффективность окончательного (принятого) управленческого решения.

Вторая часть в большей мере субъективна и зависит от конкретного содержания проблемы и характеристик решения, а также от условий принятия и реализации такого решения. В силу названных причин формирование рекомендаций по четкой формализации всех процессов представляется затруднительным. В этом случае можно сформулировать только общие требования (рекомендации) по созданию условий для повышения эффективности работ при организации подготовки и реализации решений:

1. На эффективность принимаемых решений наибольшее влияние оказывает информационная база, которая используется при анализе проблемы и принятии решения.

2. Не менее важным элементом рассматриваемой проблемы является доведение решений до исполнителей. Основные рекомендации по решению этой части проблемы могут быть сформулированы в следующем виде:

- не допустить искажения содержания решения при его доведении исполнителям (на различных уровнях управления реализацией этого решения);
- обеспечить скоординированные действия всех исполнителей по достижению целей принятого решения.

3. После доведения принятого решения до подразделений, обеспечивающих выполнение решения, успех его реализации во многом зависит от правильного выбора конкретных исполнителей.

4. Для эффективного исполнения всеми исполнителями должны быть созданы определенные благоприятные условия.

5. Для обеспечения достижения желаемого результата при реализации управленческого решения необходимо установить четкий контроль за получением конкретных результатов (целей, показателей) при выполнении соответствующих работ (четко сформулированных задач) и обратную связь, в том чис-

ле определить процедуру внесения изменений в принятое решение и порядок подведения итогов.

Применительно ко второй части рассматриваемой проблемы следует отметить, что для эффективной организации исполнения принятого решения и контроля его выполнения следует регламентировать реализацию приведенных выше общих требований и учесть, что конкретные мероприятия по реализации принятого решения, как правило, должны оформляться приказом или распоряжением соответствующего руководителя.

## 11.2. Рекомендации по формированию информационной базы

Информационная база для подготовки и принятия управленческих решений в организации должна включать:

- 1) информацию о наиболее типичных управленческих проблемах;
- 2) информацию о всех управленческих решениях, принятых в организации по конкретным проблемам;
- 3) готовые управленческие решения по стереотипным проблемам, в том числе по проблемам, требующим незамедлительного действия (например, стихийное бедствие, угроза жизни и т. д.).

Информационную базу следует формировать по каждой функциональной подсистеме управления организацией.

При формировании информационной базы можно руководствоваться следующими рекомендациями по ее структуре и содержанию (составу информации).

**Исходная информация о проблеме** должна включать:

- описание проблемной ситуации (желаемое состояние управляемого объекта в фиксированный момент, соотношение желаемого и реального состояния объекта);
- конкретные условия для решения проблемы (наличие материальных, трудовых, информационных и других ресурсов);
- содержательное описание самой проблемной ситуации (симптомы проявления проблемы, полнота и достоверность информации, содержательная формулировка проблемы);
- время и необходимые ресурсы для принятия решения.

Подобная информация накапливается путем заполнения соответствующих карточек (формуляров) проблем. Эти проблемы формируются с помощью ЭВМ на машинных носителях либо на твердых носителях традиционными методами и заносятся в общую информационную базу.

**Информация о решениях, принятых в конкретных условиях**, должна отражать последовательность и результаты действий ЛПР по поиску наилучшего решения. Информация содержит готовый продукт ЛПР как результат его мыслительной деятельности в строгой технологической последовательности разрешения конкретной проблемы. Эта информация особенно важна, если для решения проблемы привлекался компетентный эксперт.

Форма представления может быть произвольной, но обычно такая информация заносится в информационную базу в виде структурированной технологической карты управленческого решения, в которой должна отражаться информация по трем разделам: призначная часть, основная часть и мероприятия по реализации решения. Примерное содержание технологической карточки принятого управленческого приведено в табл. 11.1.

Таблица 11.1. Содержание технологической карточки управленческого решения

Наименование раздела	Содержание раздела
Призначная часть	Описание факторов объективности существования проблемы, новизны проблемы, причины возникновения проблемы; связь данной проблемы с другими проблемами; цели и ограничения решения; степень разрешимости проблемы; область и характер решения; тип решения
Основная часть	Крайние варианты решения; альтернативные варианты решения; качественная оценка преимуществ и недостатков альтернатив; оценка вероятности реализации; определение допустимых решений; определение эффективных решений (ранжирование альтернатив допустимых решений); выбор единственного (рационального) решения
Мероприятия по реализации решения	Конкретные мероприятия по реализации принятого решения

**Готовые управленческие решения по стереотипным проблемам.** Информация этого раздела информационной базы также



формируется в виде технологической карточки решения на основе разрабатываемой технологической карты процесса решения, включающей: *призначную часть, принятое решение и методологию (конкретные мероприятия) по его реализации*. Примерное содержание технологической карточки решения приведено в табл. 11.2.

**Таблица 11.2. Содержание технологической карточки решения**

Наименование раздела	Содержание раздела
Призначная часть	Назначение (наименование) решения, проектное описание проблемной ситуации, оценка последствий от неспринятия решения.
Принятое решение	Сведения о ЛПР (должностном лице, принимающем решение), сведения о подразделении, которое готовит решение, сведения о необходимой исходной информации для подготовки решения, сведения о содержании принимаемого решения и кто должен его согласовать (с кем необходимо согласовать решение).
Методология (конкретные мероприятия)	Определяет исполнителей (подразделения), должностное лицо, контролирующее решение, форму доведения решения до исполнителей, ожидаемый результат решения.

### 11.3. Планирование процесса реализации решения и создание условий для его эффективного выполнения

#### Планирование реализации решения

Как отмечалось выше, основными элементами этой проблемы являются: возможность искажения сути решения (цели решения) при доведении его до исполнителей и необходимость скоординированных усилий исполнителей для достижения желаемого результата.

Обе эти проблемы могут быть решены путем детального планирования выполнения решения. Для этого используется общая модель процесса планирования (гл. 6). В дополнение к рекомендациям, изложенным в гл. 6, необходимо обеспечить выполнение следующих требований:

1. План должен быть конкретным, т. е. содержать ответы на вопросы: кто, где, когда и каким образом выполнит ту или иную задачу.

2. В решении должна быть четко определена зона действия данного решения.

3. Все мероприятия, предусматриваемые решением, должны быть разделены по объектам, задачам и времени.

План реализации конкретного решения является приложением к приказу или распоряжению (указанию), в котором объявляется это решение.

Форма плана может быть любой, принятой в организации, в том числе табличной или в виде сетевого графика.

*Табличная форма плана* содержит следующие реквизиты: код работы, содержание работы, сроки исполнения исполнитель (исполнители), ответственный за контроль реализации решения. Преимущества табличной формы — наглядность, простота составления и корректировки, удобство обработки на ЭВМ и т. п. Основной недостаток — табличная форма не позволяет отразить связи между различными работами по реализации решения и поэтому может эффективно применяться только для сравнительно простых решений.

*Сетевой график* дает возможность поэтапно проследить реализацию того или иного варианта решения и спрогнозировать достижение соответствующих результатов (конечных, промежуточных). Кроме того, сетевой график позволяет наглядно представить и проанализировать взаимосвязи между исполнителями и работами, организовать эффективный контроль хода реализации решения и обеспечить необходимую координацию работ по его выполнению. Сетевой график дает графическое изображение процесса реализации решения, где все действия и мероприятия показаны в технологической последовательности с необходимыми взаимосвязями. График имеет временную (календарную) ось, а также необходимые зоны по видам работ и исполнителям (горизонтальные и вертикальные зоны).

Сетевой график содержит два основных элемента: событие (результат работы) — отображается в виде кружка, и сама работа — в виде стрелки между событиями. Работа представляет предусмотренный решением процесс, требующий затрат времени и ресурсов. В работу также входит процесс ожидания (процесс, требующий затрат времени без соответствующих материальных и трудовых ресурсов).

Основными элементами сетевого графика являются: событие, работа, исходное событие, завершающее событие, путь,

критический путь. Критический путь определяет наибольшую продолжительность выполнения совокупности работ для достижения определенного результата.

#### **Создание условий для эффективного выполнения решения**

Кроме общих должностных требований к исполнителям управленческих решений предъявляются дополнительные (специальные) требования. С учетом этих требований исполнители должны обладать:

1. Высокой компетентностью в вопросах, относящихся к реализуемому решению.
2. Правомочностью исполнения конкретных работ, предусмотренных решением. В том числе исполнители должны быть наделены необходимыми полномочиями и правами, которые соответствующий руководитель делегирует им по должности или на период исполнения решения (в этом случае такое делегирование должно тоже отражаться в самом решении).
3. Способностью осуществлять контроль. Деление сотрудников аппарата на руководителей и исполнителей часто является условным, так как исполнение решения, как правило, требует принятия соответствующих дополнительных управленческих решений. Таким образом, исполнитель выступает одновременно и в роли лица, принимающего решения.

Для эффективного исполнения решений в этих условиях крайне важно создать общие условия для исполнителей. В том числе необходимо обеспечить информированность исполнителей (они должны четко представлять цели и особенности принятого решения, а также иметь доступ ко всей информации, необходимой для реализации решения) и их правомочность. Решением должно предусматриваться предоставление необходимых возможностей и средств для его осуществления или проведения конкретных мероприятий, связанных с этими решениями. Абстрактной схемы распределения прав и ответственности не существует. В каждом случае распределение прав и ответственности должно соответствовать характеру подлежащей решению проблемы. Необходимо также обеспечить мотивацию исполнителей, предусмотрев создание условий для согласования интересов исполнителя с целями решения. Задача вышестоящего руководителя состоит в том, чтобы созданные условия для работы подчиненных могли обеспечить соответ-

ствие их деятельности общим интересам решения и свободную реализацию интересов каждого звена управления в рамках созданных условий. Мероприятия по реализации решения не должны нарушать норм права и морали. Допустимость конкретных решений в правовом и этическом аспектах должна учитывать также общие ценности организации и ее культуру.

#### **11.4. Типовой алгоритм формирования организационно-функциональной структуры механизма реализации решений**

Механизм реализации решений включает совокупность функциональных действий исполнителей конкретных работ и организационное решение (приказ, распоряжение), обязывающее соответствующие подразделения и конкретных исполнителей выполнить конкретные мероприятия в установленный срок с заданными показателями с учетом выделения необходимых ресурсов и создания условий, обеспечивающих реализацию принятого решения.

Алгоритм формирования организационно-функциональной структуры механизма реализации решений включает следующие процедуры (модули):

1. Структуризацию целей решения (определение целей и задач для всех исполнителей и уровней реализации решения).
2. Конкретизацию целей и задач в технико-экономических показателях работы конкретного объекта управления (предприятия, структурного подразделения, конкретного исполнителя).
3. Формулирование основных проблем, требующих решения для достижения поставленных целей.
4. Однозначное определение возможных путей и способов разрешения сформулированных проблем, не допускающее их различного толкования исполнителями и руководителем.

При реализации приведенного алгоритма необходимо выполнение определенных условий. *Во-первых*, необходимо установить степень важности конкретных целей решения (провести их ранжирование) в силу того, что эти решения, как правило, носят многоцелевой характер. *Во-вторых*, обязательно осуществляется структуризация целей и задач реализации решения по горизонтали (по видам деятельности) и по вертикали (по уров-

ням управления). *В-третьих*, формируемая система целей, должна быть сопоставимой, полной, взаимоувязанной, определенной и реальной (т. е. они должны быть соотнесены с конкретными функциями управления, иметь объективную привязку к подразделению и исполнителю, а также иметь временную определенность и быть выполнимыми).

Обычно формирование целей (п. 2 алгоритма) осуществляется в виде графа (дерева) целей или в виде матрицы целей. По столбцам и строкам такой матрицы приводятся одни и те же цели, взаимосвязи элементов матрицы оцениваются 1 или 0 по следующему правилу: при наличии взаимосвязи значение элемента матрицы принимается равным 1, при отсутствии — 0.

Структуризация целей позволяет:

- выделить основные функции и задачи, ориентированные на достижение соответствующих целей;
- выявить недостатки в существующей системе управления, которые могут помешать выполнению решения;
- рационально распределить функции и задачи на разных уровнях управления между службами и должностными лицами;
- установить рациональную технологию выполнения работ и определить соответствующие мероприятия по реализации решения;
- оценить эффективность различных вариантов реализации.

Соответствие между системой целей и функций не может быть однозначным, поэтому процесс формирования организационно-функциональной структуры механизма и функций управления реализацией решения представляет итеративный процесс.

Наиболее важным аспектом этого процесса является выбор средств и методов реализации решения, адекватных поставленным целям.

### 11.5. Организация контроля реализации решения

Организация контроля реализации решения является обязательным этапом принятия управленческого решения. Причиной контроля является не только безответственность исполнителей из-за отсутствия контроля, а возможность и необходимость выявления и решения возникших проблем, которые требуют своих новых решений. Главная цель этого этапа за-

ключается в организации эффективной обратной связи при принятии решения, способствующей обеспечению его реализации и необходимого развития для достижения желаемого результата деятельности организации.

Процедура контроля реализации решения осуществляется в рамках алгоритма реализации функции контроля менеджмента (в том числе установление показателей, измерение и определение их отклонений от установленных показателей, устранение несоответствий). Контроль позволяет выявить причины отклонений и дает возможность принять соответствующие дополнительные решения относительно хода реализации решения, а также извлечь уроки из его формирования и осуществления на будущее. При этом контроль по завершении реализации решений дополнительно позволяет:

- стимулировать хорошую работу исполнителей;
- получить удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- организовать учебу исполнителей;
- своевременно устранить возникшие в процессе реализации решений отклонения и несоответствия;
- принять решение о внесении изменений в ранее принятое решение;
- оценить потенциальные возможности, выявить резервы и упущенные возможности, которые могут быть использованы в будущих решениях;
- оценить действующую систему принятия решений и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Наиболее важным элементом организации контроля реализации решения является возможность корректировки этого решения.

Причинами корректировки принятого решения могут быть: ошибки, допущенные в самом решении, изменения в обстановке, происшедшие с момента принятия решения, вызванные непредвиденными внутренними и внешними факторами, неудовлетворительная организация исполнения решений, выявление (появление) дополнительных возможностей, позволяющих перекрыть запланированные результаты. *Неизменное решение (при возникновении такой необходимости) становится не только не эффективным, но и превращается в фактор дезорганизации производства.* При необходимости изменения ранее при-

нятого решения возможны два варианта: внесение необходимых изменений в ранее принятое решение и принятие нового решения в соответствии с новой обстановкой.

Корректировка решения имеет и негативные последствия из-за потери темпов реализации и трудозатрат аппарата управления вследствие несущественных изменений, постоянно вносимых в принятое решение. Всякая целесообразность улучшения решения требует всестороннего изучения и оценки. Стремление быстро внести изменения при неудовлетворительном его выполнении может породить новые ошибки. Поэтому всякой корректировке должны предшествовать: предоставление возможности самим исполнителям найти пути устранения возникших помех (проблем), а также тщательный анализ как самого решения, так и хода его реализации с учетом новой обстановки.

Завершающим этапом реализации решения является подведение итогов его выполнения. Эта процедура является обязательным элементом эффективного контроля и направлена в большей степени на совершенствование системы принятия решений в организации в целом.

Итоги должны подводиться в любом случае, независимо от того, как реализовано решение (выполнены поставленные цели и задачи или они не достигнуты вообще).

В процессе подведения итогов следует: проанализировать все этапы процесса подготовки, принятия и реализации решения; оценить успехи, рассмотреть выявленные в работе исполнителей недостатки и зафиксировать внимание работников на вновь возникших проблемах.

*Подведением итогов заканчивается управленческий цикл*, связанный с принятием и реализацией конкретного решения по конкретной проблеме. В то же время следует всегда иметь в виду, что подведение итогов реализации конкретного решения служит началом нового управленческого цикла, так как создает исходную базу для новых решений.

## Выводы

1. Общие требования (рекомендации) по созданию условий формирования и реализации управленческих решений включают необходимость формирования информационной базы для

повышения эффективности принимаемых решений, эффективного механизма доведения этих решений до исполнителей и обеспечения их координации по достижению целей конкретного решения. Для успешной реализации решений большое значение имеет правильный выбор конкретных исполнителей и создание им благоприятных условий. Необходимо также обеспечить четкий контроль достижения конкретных результатов при выполнении соответствующих мероприятий, в том числе определить процедуры внесения изменений в принятое решение и подведения итогов.

2. Структура информационной базы для принятия решений должна обеспечить формирование и накопление информации по типичным для конкретной организации управленческим проблемам, по всем принятым в организации решениям, связанным с конкретными проблемами, а также заранее подготовленные управленческие решения по типовым проблемам, требующим незамедлительного действия (стихийные бедствия, угроза жизни людей и т. п.).

3. Необходимым условием реализации принятого решения является планирование всех работ и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение целей решения. Работы по выполнению решения должны быть разделены по объектам, задачам и времени их выполнения с указанием конкретных исполнителей, необходимых ресурсов и обеспечения других условий, определяемых спецификой и характером принятого решения. В практике планирования мероприятий по выполнению управленческих решений обычно применяются табличная форма и сетевые графики работ, которые должны быть согласованы со всеми исполнителями.

4. Создание условий для эффективного выполнения решения должно предусматривать учет его специфики, в том числе обеспечение необходимого профессионализма и компетентности исполнителей для качественного выполнения порученных работ с учетом их должностных обязанностей и (или) специально делегированных для этой цели дополнительных полномочий, включая возможность обеспечивать возложенный контроль конкретной работы.

5. Для эффективной реализации решения должен быть определен механизм достижения его целей, определяемый конкретной организационно-функциональной структурой организации работ, предусмотренных решением. Такой механизм вклю-

чает совокупность функциональных действий исполнителей конкретных работ и организационный документ, обязывающий исполнителей (и соответствующие подразделения) обеспечить выполнение работ по достижению целей решения с конкретным результатом и в установленный срок. Для выполнения работ должны быть выделены необходимые ресурсы и определены меры стимулирования работ.

6. Формирование организационно-функциональной структуры предусматривает определенный порядок реализации обязательных процедур, включая: структуризацию целей решения, конкретизацию целей и задач в технико-экономических показателях конкретного объекта управления, формулирование проблем, которые должны быть решены, однозначное определение возможных путей и способов разрешения этих проблем всеми исполнителями и руководителем.

7. Организация контроля реализации управленческого решения является обязательным элементом эффективного управления организацией. Контроль предназначен для выявления и решения дополнительных проблем при реализации принятого решения в процессе его реализации. Процедура контроля конкретного решения организуется (предусматривается) в рамках формирования организационно-функциональной схемы его реализации. Важным элементом организации контроля является установление процедуры и компетенции изменения принятого решения (или принятия решения о разработке нового решения).

### **Контрольные задания**

1. Опишите проблему формирования надежной методики, отражающей организацию работ по подготовке и реализации управленческих решений в организации. Назовите возможные пути ее упрощения и решения.

2. Сформулируйте общие требования (рекомендации) по организации процесса принятия и реализации решения.

3. Назовите рекомендации по формированию информационной базы для принятия решений в организации и поясните ее примерное содержание.

4. Сформулируйте основные направления формирования информационной базы в организации для повышения эффективности принятия управленческих решений.

5. Опишите процесс и требования к планированию реализации решения.

6. Назовите формы планов реализации решений и поясните содержание создания условий для его эффективного выполнения.

7. Поясните сущность организационно-функциональной схемы и механизма реализации решения.

8. Приведите типовой алгоритм формирования механизма (организационно-функциональной структуры) реализации решения.

9. Опишите процесс создания условий для эффективной реализации решения в рамках формирования организационно-функциональной схемы реализации решения.

10. Дайте описание организации контроля при реализации решения

11. Поясните основные проблемы корректировки решения при его реализации и пути их решения.

## 12. ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

- 12.1. Лидерство и понятие стиля руководства.
- 12.2. Общая характеристика концептуальных подходов к стилю руководства.
- 12.3. Поведенческий подход к лидерству и классификация стилей руководства.
- 12.4. Ситуационные модели эффективного руководства.
- 12.5. Адаптивное руководство.

### 12.1. Лидерство и понятие стиля руководства

*Лидерство* представляет совокупность свойств и характеристик поведения человека (в том числе руководителя), оцениваемую как его способность оказывать влияние на группу людей для достижения определенных целей. Оно является важным аспектом эффективного руководства группой (организацией), которое трудно поддается исследованиям. На практике все такие исследования сводятся к поиску ответа на вопрос, что такое быть эффективным руководителем. В то же время понятия «лидера» и «руководителя (менеджера)» нельзя отождествлять.

Руководитель (менеджер) всегда назначается на должность, поэтому его способность влиять на других людей при осуществлении конкретной деятельности определяется должностными (организационными) полномочиями. Лидера могут назначать (формальный лидер), а в ряде случаев он сам выделяется внутри группы (становится неформальным лидером). При этом лидер может оказывать влияние на других людей и за пределами деятельности, определяемой должностными полномочиями.

Менеджер по определению всегда должен быть лидером (обладать способностями лидера), однако не каждый лидер может иметь способности руководителя.

С учетом этого понятие «руководитель» может быть определено как лидер, обладающий определенными организационными пол-

номочиями. В свою очередь, полномочия руководителя тесно связаны с понятием власти.

*Власть* в менеджменте определяется как реальная возможность влиять на поведение других (подчиненных) людей и распоряжаться ограниченными ресурсами организации для достижения ее целей. В целом власть характеризует способность руководителя оказывать влияние на конкретные рабочие действия и принимаемые решения. Эта способность взаимосвязана с источниками власти. Применительно к рассматриваемой проблеме можно выделить следующие типы или формы власти руководителя: законная власть и полномочия, которыми обладает руководитель в соответствии с занимаемой им должностью в организации, принуждение, вознаграждение, традиции, опыт и личный пример. Руководитель также может влиять на подчиненных через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение. Эффективные руководители используют для оказания влияния, как правило, различные формы власти. Одновременно и подчиненные имеют определенную власть над руководителем. Эта власть проявляется в зависимости руководителя от подчиненных в таких вопросах, как необходимая информация при принятии решений, неформальные контакты с людьми, чье содействие требуется для руководителя, влияние, которое могут оказывать подчиненные на своих коллег, способность подчиненных выполнять задания. Принимая решение об использовании власти, руководитель должен учитывать, что одностороннее использование им своей власти в полном объеме может вызвать ответную реакцию, когда подчиненные захотят продемонстрировать свою власть. Такие взаимоотношения могут снизить уровень достижения целей организации и привести к напрасной трате усилий руководителя.

Все факторы, связанные с использованием власти и других методов влияния руководителя на поведение подчиненных для достижения целей организации, в конечном счете определяют конкретный стиль руководства.

Стиль руководства — это совокупность характерных методов, приемов и действий менеджера по отношению к подчиненным в процессе управления деятельностью организации, определяющая его способность влиять на подчиненных для более эффективного достижения ее (организации) целей.

Каждый менеджер отличается своим, присущим только ему стилем руководства. В то же время существует определенная общность стилей разных менеджеров. При этом формирование стилей руководства определяется объективными и субъективными факторами. *Объективные факторы* включают: стиль руководства вышестоящего менеджера; возрастные, образовательные, социально-психологические и другие характеристики коллектива; здоровье менеджера; особенности решаемых задач. *Субъективные факторы* — человеческие и деловые качества, знания и навыки управленческой деятельности, манеры поведения и привычки.

Стили руководства стали объектом исследований практически с момента зарождения менеджмента как науки. Однако только в период 30—50-х гг. 20-го в. были предприняты попытки исследовать проблемы лидерства на научной основе и в важном для практики объеме.

К настоящему времени известны три подхода к формированию теории лидерства, определяющие основные концепции эффективного руководства: *подход с позиций личных качеств; поведенческий подход и ситуационный подход.*

## 12.2. Общая характеристика концептуальных подходов к стилю руководства

*Подход с позиций личных качеств* был связан с исследованиями, направленными на выявление свойств или личностных характеристик руководителей, добившихся эффективной деятельности конкретных организаций (эффективных руководителей). Исследователи пытались решить задачу установления соотношения между наличием определенных качеств менеджеров и эффективным руководством (эффективной деятельностью организаций, руководимых этими менеджерами). Согласно личностной теории лидерства, получившей название «теории великих людей», лучшие руководители должны обладать определенным набором личных качеств, общих для них, обеспечивающих эффективное руководство.

В качестве концепции этого подхода принята гипотеза, что достаточно выявить определенные качества и люди смогут научиться быть эффективными руководителями, воспитывая эти качества в себе. Были изучены некоторые из этих качеств, та-

кие как уровень интеллекта, соответствующая представительная внешность, честность, инициативность, здравый смысл и рациональность в решениях и поступках, экономическое и общее (социальное) образование, уверенность в себе.

40-е г. прошлого столетия были отмечены попытками изучения собранных фактических данных о необходимых личных качествах руководителей и их взаимосвязи с эффективным руководством. Однако исследователи не пришли к единому мнению в выборе качеств, способных отличать достойного подражанию руководителя, так как проводимые исследования давали противоречивые результаты. В 1948 г. были опубликованы выводы, содержащие обзор полученных результатов проводимых исследований в этой области [19]. Суть их сводилась к следующему:

1. В различных ситуациях эффективные руководители обнаруживают разные личные качества.
2. Человек не становится руководителем только потому, что он обладает некоторым набором личных качеств.
3. Структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных.

*Поведенческий подход* явился значительным вкладом и полезным инструментом исследований для понимания проблем лидерства. Он послужил основой классификации стилей руководства и лидерства.

Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность руководства и лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

В рамках этого подхода основное внимание при изучении лидерства было сосредоточено на поведении руководителя, которое побуждает людей эффективно работать для достижения целей организации. Концептуальная гипотеза поведенческого подхода, заключающаяся в том, что существует оптимальный (единственный) стиль руководства, оказалась ошибочной. Проведенные исследования показали, что не бывает одного оптимального стиля руководства. Он меняется в зависимости от ситуации.

*Ситуационный подход* стал новым направлением в поиске эффективного стиля руководства. Приведенные выше подходы

(подход с позиций личных качеств и поведенческий подход) подтвердили, что личные качества и поведение руководителя являются существенными компонентами успеха в руководстве людьми, но не выявили логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя и эффективностью руководства. Более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные ситуационные факторы: потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия внешней среды, имеющаяся у руководителя информация и другие факторы. Исходя из этих объективных результатов, современная теория лидерства базируется на ситуационном подходе. Результаты исследований в рамках ситуационного подхода показали, что стили руководства должны выбираться в зависимости от характера конкретной ситуации аналогично тому, как разные ситуации в самой организации и во внешней среде требуют различных стратегий и организационных структур управления.

Основное концептуальное положение ситуационного подхода заключается в том, что руководитель-лидер должен уметь вести себя с подчиненными по-разному в различных ситуациях.

### 12.3. Поведенческий подход к лидерству и классификация стилей руководства

Важность вклада поведенческого подхода в теорию лидерства состоит в том, что он позволил на основании проведенного анализа составить классификацию стилей руководства. Проведенная классификация базируется на использовании в качестве определяющих следующих факторов:

- степени делегирования полномочий руководителем;
- типов власти, используемых руководителем;
- преимущественной заботы руководителя о человеческих отношениях или о работе.

Каждая организация представляет уникальную совокупность индивидов, целей и задач. Каждый менеджер, в свою очередь, также является уникальной личностью, обладающей своими способностями и качествами. Поэтому, классифицируя

стили, следует иметь в виду, что чистых стилей практически не бывает. Стиль того или иного руководителя приближается или преимущественно относится к конкретному виду по приводимой ниже классификации.

В соответствии с традиционной классификацией поведения руководителей стили руководства относят к авторитарным (одна крайность) и либеральным (другая крайность). Их разделяют также как стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Первая классификация стилей (авторитарное и демократическое руководство) предусматривает разделение всех руководителей, обладающих различными стилями руководства на две группы: авторитарные и демократические руководители.

**Авторитарный руководитель** в управлении и в отношениях с работниками авторитарен. Известный ученый в области лидерства МакГрегор назвал исходные предпосылки авторитарного руководителя, определяющие его представление о поведении подчиненных работников, «теорией Х». Согласно этой теории:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

В соответствии с представляемым поведением подчиненных автократ (авторитарный руководитель) как можно больше централизует полномочия, детально структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ плотно руководит всей работой в пределах его компетентности и для обеспечения работы оказывает психологическое давление на подчиненных (как правило, угрожает). Когда автократ избегает негативного принуждения и использует вознаграждение, его называют благосклонным автократом. *Благосклонный автократ* проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных, но сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И каким бы



благосклонным не был автократ, он последовательно реализует авторитарный стиль руководства, то есть структурирует задания и навязывает подчиненным неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют их работу.

**Демократический руководитель** отличается своим поведением с подчиненными от автократа. Представления демократического руководителя о поведении работников МакГрегор сформулировал как «теорию Y», согласно которой:

- труд — процесс естественный. При благоприятных условиях люди всегда принимают на себя ответственность и будут стремиться к этому;
- если сотрудники приобщены к целям организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение к задачам (и целям) организации является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется руководителем лишь частично.

Демократический руководитель предпочитает такие механизмы влияния на поведение работника, которые учитывают потребности более высокого уровня: потребности в принадлежности, в высокой цели, автономии и самовыражении. Демократический руководитель действует убеждением и избегает прямолинейно навязывать свою волю подчиненным, что приводит к высокой степени децентрализации управления и полномочий. При демократическом руководстве подчиненные активно участвуют в принятии решений и им предоставлена большая свобода в выполнении заданий. Чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплён высокоэффективной системой контроля и соответствующей мотивацией. Руководитель должен тратить большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о предоставлении группе необходимых ресурсов.

Приведенные положения об авторитарном и демократическом стилях поведения, основанные на результатах исследований МакГрегора, были расширены и дополнены исследованиями Левина, проводимыми независимо от МакГрегора. Исследования Левина дали основу для поисков стиля поведения, кото-

рый может привести к высокой производительности труда и удовлетворенности сотрудников выполнением работы и полученными результатами. Результаты этих исследований позволили расширить классификации указанных выше стилей руководства, разделив всех руководителей на три группы: либеральный руководитель, авторитарный и демократический руководитель.

**Либеральный руководитель** дает подчиненным почти полную свободу в определении своих целей и в контроле своей собственной работы.

**Авторитарный руководитель** характеризуется высокой степенью единоличной власти, при этом никаких полномочий группе не делегируется.

**Демократический руководитель** характеризуется разделением власти и участием сотрудников в управлении. Ответственность за работу не концентрируется только на руководителе, а распределяется между подчиненными с учетом порученной работы.

**Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке**, служит альтернативной моделью представления стилей руководства и лидерства относительно приведенной выше классификации МакГрегора и Левина. Эта модель разработана Френсисом Лайкертом и его коллегами в Мичиганском университете. Авторы считали, что стиль руководства может объяснить разницу в производительности труда двух групп (с низкой и высокой производительностью). Аналогично «теории X» и «теории Y» МакГрегора руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались в пределах двух крайностей: сосредоточенные на работе и сосредоточенные на человеке. При этом Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентирован либо на работу; либо на человека.

**Руководитель, сосредоточенный на работе**, ориентирован на производственную задачу и для повышения производительности труда своих сотрудников заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений при ее выполнении.

**Руководитель, сосредоточенный на человеке**, акцентирует свое внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений с подчиненными. По существу, такой руководитель ведет себя аналогично руко-

водителю, который привлекает сотрудников к участию в управлении (демократический руководитель).

Позже ученые — последователи поведенческого подхода к руководству выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Кроме того, стиль руководителя, сосредоточенного на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда.

**Четыре системы Лайкерта** стали дальнейшим развитием представления о стилях руководства (лидерства). Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. В продолжение своих исследований Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля руководства.

1. **Система 1** характеризует эксплуататорско-авторитарных руководителей. У них проявляются все характеристики автократического руководства.

2. **Система 2** характеризуется как благосклонно авторитарная. Руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением или наказанием. Система 2 соответствует типу благосклонного автократа.

3. **Система 3** представляет консультативную систему. Руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двухстороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения по-прежнему принимаются руководителем, но принятие многих конкретных решений передается подчиненным.

4. **Система 4** подразумевает принятие групповых решений и участие сотрудников в принятии многих решений. По мнению Лайкерта эта система является самой действенной. Она соответствует «теории Y» МакГрегора.

Приведенные классификации стилей руководства принято относить к одномерным моделям (представлениям) стилей руководства.

**Двумерная трактовка стилей лидерства** отражает дальнейшее развитие представления об эффективном руководстве. Исследователи из группы университета Огайо выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто со-

средоточен только на работе или только на человеке. Они разработали систему, согласно которой *поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным*. Структура подразумевает такое поведение руководителя, когда он планирует и организует работу группы и свои взаимоотношения с ней с учетом конкретной структуризации производственных задач (предстоящей работы). Было выявлено, что руководители могут вести себя с различной степенью внимания к подчиненным и структуризации производственных задач (проблем). Возможные четыре комбинации ситуаций и поведения руководителя приведены на рис. 12.1.

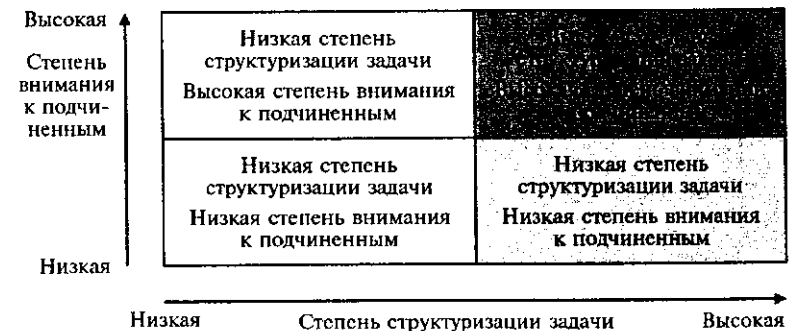


Рис. 12.1. Двумерная трактовка стилей руководства

Более поздние исследования показали, что приведенная классификация применима не ко всем ситуациям. Разработанная в университете Огайо концепция подхода к эффективности руководства была модифицирована Блэйком и Мутонем, которые предложили свою схему, названную управленческой решеткой ГРИД. В рамках этой модели авторы предложили при определении стилей руководства использовать шкалу оценок уровня учета руководителем интересов производства (заботу руководителя о производстве) и интересов людей (заботу руководителя о людях) от 1 до 9. Управленческая решетка ГРИД показана на рис. 12.2.

**Управленческая решетка** включает пять основных стилей руководства, характеризуемых ситуациями в четырех крайних положениях и в одном среднем учитываемых параметров модели:

1.1. (страх перед бедностью) характеризует стиль руководства, когда со стороны руководителя требуется минимальное

усилие, чтобы добиться качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9. (дом отдыха) соответствует стилю, при котором руководитель полностью сосредотачивается на хороших, теплых человеческих отношениях, но мало заботится об эффективности выполнения производственных заданий.

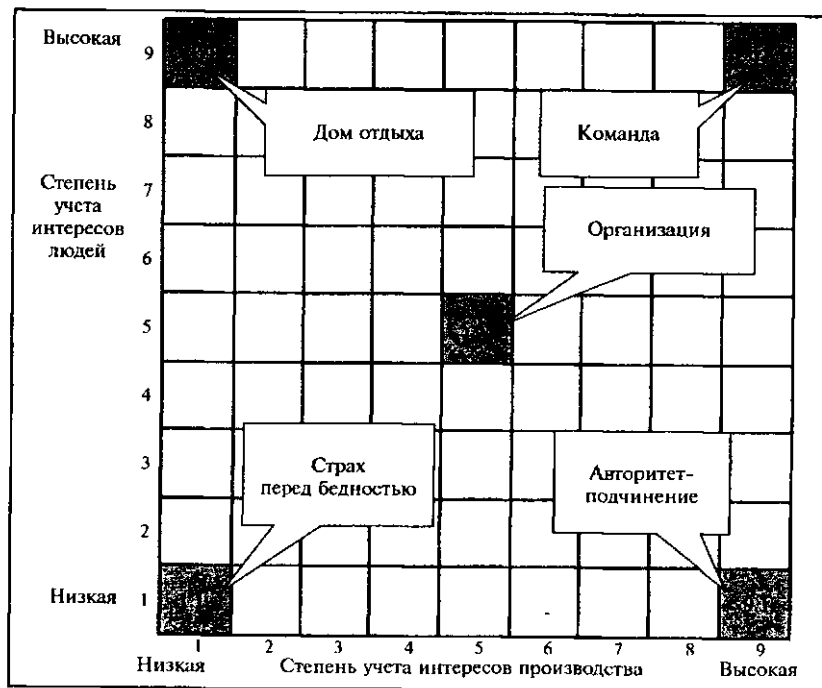


Рис. 12.2. Управленческая решетка ГРИД

9.1. (авторитет—подчинение) отражает стиль, необходимый в ситуациях, когда руководитель должен заботиться об эффективном выполнении работы, мало обращая внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5. (организация) определяется равным отношением руководителя к эффективности и хорошему моральному настрою подчиненных (находя соответствующий баланс между ними) для достижения приемлемого качества выполнения заданий.

9.9. (команда) обеспечивает высокий моральный настрой и высокую эффективность подчиненных благодаря усиленному

вниманию к подчиненным и эффективности работы. Руководитель добивается того, чтобы подчиненные добровольно приобщались к целям организации, в силу чего этот стиль руководства является самым эффективным и отражает поведение руководителя, приводящее к формированию команды.

## 12.4. Ситуационные модели эффективного руководства

Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась доказательством того, что во всех случаях действуют дополнительные факторы (один или более). Чтобы найти эти факторы, исследователи стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, но и на всю ситуацию в целом. Были разработаны четыре ситуационные модели: модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса «путь—цель», теория жизненного цикла Херси и Бланшара, модель принятия решений руководителем Врума-Йетона.

**Ситуационная модель руководства Фидлера** включает три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- отношения между руководителями и членами коллектива;
- структуризация задачи (работы);
- должностные полномочия.

Для оценки личных качеств руководителя применяется критерий наименее предпочтительного коллеги (НПК).

Высокий НПК отражает отношения с коллегами, которые строятся на личной основе и взаимопомощи. Низкий НПК определяет отношения, когда руководители сосредотачивают свое внимание на задаче. При этом они беспокоятся прежде всего о производстве. В рамках рассматриваемой модели критериями оценки факторов, влияющих на поведение руководителя, служат: хорошие и плохие отношения, уровень структуризации задачи (структурирована, не структурирована) и должностные полномочия (большие и малые). Схема изменения стилей эффективного руководства в зависимости от ситуации, определяемой сочетанием трех указанных выше факторов, приведена на рис. 12.3.

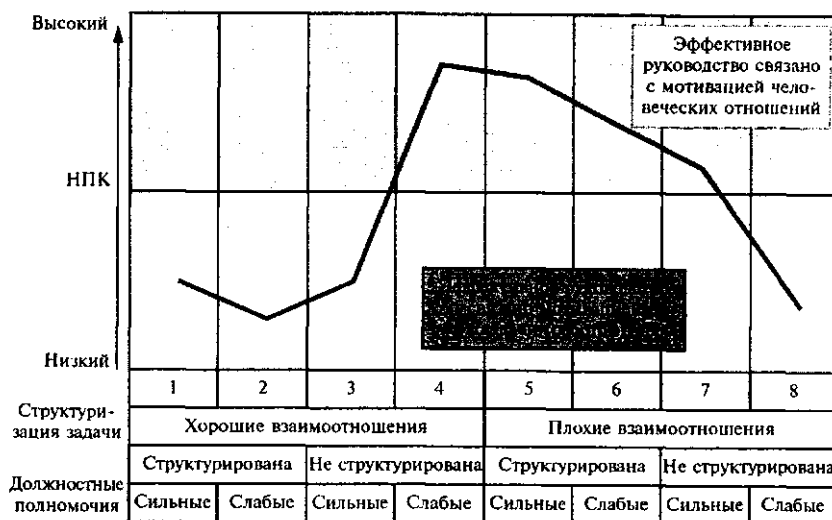


Рис. 12.3. Ситуационная модель Фидлера

Сочетание оценок трех приведенных факторов могут дать 8 потенциальных стилей руководства:

- руководитель, ориентированный на работу (задачу), или НПК с низким рейтингом. Наиболее эффективными являются ситуации 1, 2, 3, 8;
- руководитель, ориентированный на человеческие отношения, или высокий НПК. Такие руководители лучше работают в ситуациях 4, 5, 6;
- ситуация 7 одинаково хороша для обоих типов поведения руководителя.

**Подход «путь—цель» Митчела и Хауса** связан с разработкой модели, во многом аналогичной модели Фидлера, и имеет много общего с теорией ожидания при мотивации сотрудников. Термин «путь—цель» относится к теории ожидания и определяет основное содержание рассматриваемого подхода: усилие порождает производительность, производительность приводит к результатам (вознаграждению за усилия с учетом результата) и ощущение вознаграждения в глазах подчиненного определяет изменения его усилий. Авторы модели пытались дать объяснение воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность.

Согласно подходу Митчела и Хауса, руководитель побуждает подчиненных к достижению целей, оказывая воздействия на этом пути. Руководитель может повлиять на подчиненных, увеличив личную выгоду от достижения подчиненными цели заданной работы. По замыслу авторов приемами и средствами влияния руководителя на пути к достижению целей могут быть:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
- оказание им поддержки, посредничество и устранение помех;
- направление усилия подчиненных на достижение целей;
- формирование у подчиненных потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

При реализации подхода (модели) «цель—путь» эффективными стилями руководства могут быть:

- 1) *стиль поддержки* — аналогичен стилю руководителя, ориентированного на человеческие отношения;
- 2) *стиль, поощряющий участие*. Руководитель делится с подчиненными имеющейся информацией и использует их идеи и предложения для принятия решения;
- 3) *стиль, ориентированный на достижения*. Руководитель стремится к достижению высокой производительности путем постановки перед сотрудниками высокой цели, ожидая, что они будут работать в полную силу своих возможностей, и вселяя в них уверенность, что они смогут добиться этой цели;
- 4) *инструментальный стиль* аналогичен стилю руководителя, ориентированного на работу.

Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, требований и воздействий внешней среды.

При выборе стиля руководства необходимо учитывать следующие рекомендации:

1. Стиль поддержки будет самым подходящим, если у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и групповой принадлежности. Он является более подходящим, когда задачи уже структурированы. Этот стиль будет также

уместен, если задание не в полной мере удовлетворяет подчиненных.

2. Стиль, ориентированный на достижение, целесообразно применять в ситуациях, когда подчиненные сотрудники стремятся к высокому уровню выработки и уверены, что способны достичь его.

3. Стиль, поощряющий участие в принятии решений, следует выбирать с подчиненными, которые верят в свое влияние на внешнюю среду. В противном случае следует применять инструментальный стиль.

4. Инструментальный стиль уместен, если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении. Этот стиль будет также предпочтителен в ситуациях, когда характер задачи не вполне однозначен.

**Теория жизненного цикла (Поль Херси, Кен Бланшар)** отражает подход, при котором эффективность стилей руководителя зависит от зрелости подчиненных. Зрелость отдельных исполнителей или групп определяется как их способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Зрелость определяет руководитель при оценке исполнителей. При этом руководитель на основании субъективной оценки определяет сравнительную зрелость конкретного исполнителя или группы с учетом выполняемой работы.

В рамках теории предложены четыре стиля: S1 — давать указания; S2 — продавать; S3 — участвовать; S4 — делегировать.

Ситуационная модель Херси и Бланшара приведена на рис. 12.4.

Краткая характеристика и рекомендации по применению стилей:

- стиль S1 требует от руководителя большой ориентации на задачу и малой — на отношения. Годится для исполнителей с малым уровнем зрелости (M1);
- стиль S2 в равной степени ориентирован на задачу и на отношения. Стиль может быть предпочтительным в ситуации, когда исполнители хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают умеренным уровнем зрелости (M2);

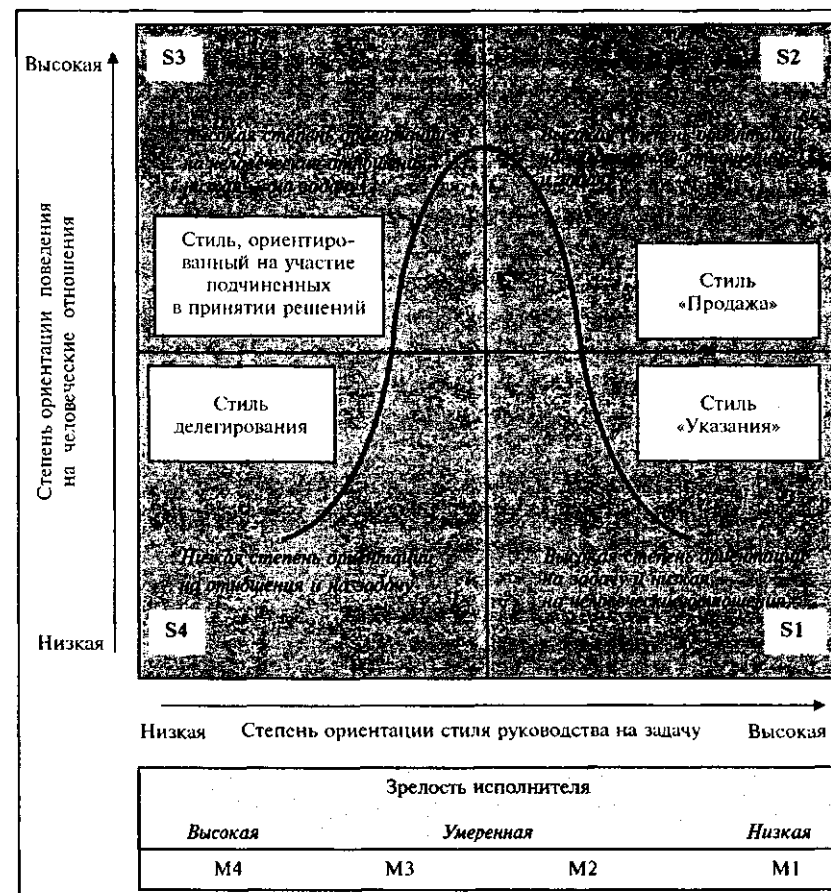


Рис. 12.4. Ситуационная модель Херси и Бланшара

- стиль S3 учитывает умеренно высокую зрелость исполнителей (M3). Стиль эффективен с исполнителями, которые умеют работать (выполнять порученную работу), но не хотят отвечать за нее;
- стиль S4 характерен для ситуации с высокой зрелостью исполнителей (M4) и требует минимального участия руководителя. Подчиненные умеют работать и хотят отвечать за выполняемую работу.

**Модель принятия решений руководством Врума—Йетона** концентрирует внимание руководителя на процессе принятия

решений. Модель Врума-Йетона, несмотря на отличия от трех других ситуационных моделей (в центре ее находится не влияние на поведение подчиненных, а принятие решения руководителем с учетом их ожидаемого поведения), аналогична по своей сути им, так как подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Модель предусматривает, что оптимальность стиля зависит от конкретной ситуации.

Имеется пять стилей руководства, которые могут быть использованы руководителем с учетом разрешенной им степени участия подчиненных в принятии решения.

AI — руководитель сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию.

AII — руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам решает проблему. Получая информацию, руководитель может сказать или не сказать подчиненным, в чем состоит проблема. Роль подчиненных в принятии решений ограничена представлением необходимой информации, но не поиском или оценкой альтернативных решений.

CI — руководитель излагает проблему своим подчиненным индивидуально (тем, кого она касается) и выслушивает их идеи и предложения, но не собирает подчиненных вместе (в одну группу). После чего руководитель самостоятельно принимает решение, которое учитывает или не учитывает мнение подчиненных.

CII — руководитель излагает проблему группе подчиненных, коллектив выслушивает все идеи и предложения членов группы. Руководитель принимает решение с учетом или без учета высказанных идей и предложений.

GI — руководитель излагает проблему группе подчиненных. Вместе они находят и оценивают решение, пытаясь достигнуть консенсуса при выборе варианта. Роль руководителя схожа с ролью председателя. Руководитель не пытается навязать свое решение и старается принять решение, которое вся группа считает наиболее приемлемым.

Эти пять стилей представляют континуум, начиная с авторитарного стиля принятия решения (AI и AII), затем идет консультативный стиль (CI и CII) и завершается ряд стилей полным участием подчиненных в принятии решений (GI).

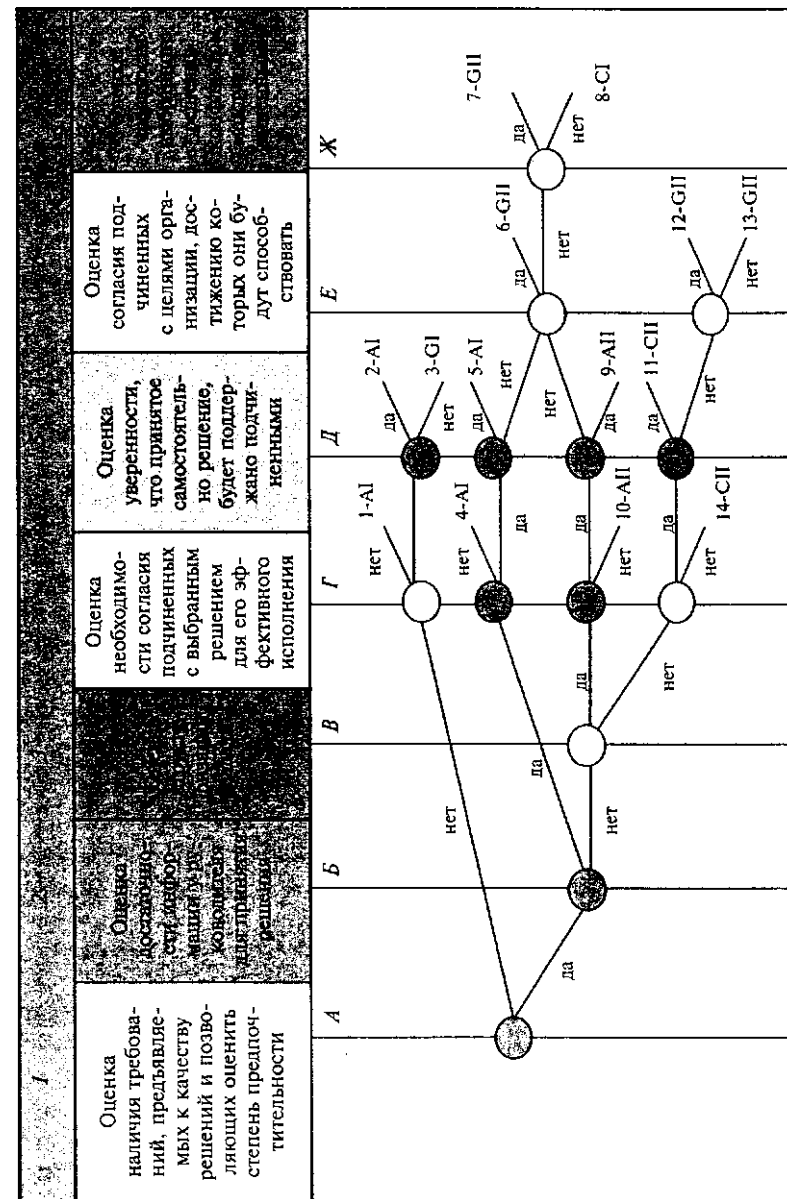


Рис. 12.5. Модель Врума—Йетона принятия решения руководителем

Применение конкретного стиля зависит от характеристик ситуации и проблемы.

В рамках предложенной модели Врум и Йетон разработали 7 критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные—руководитель» при принятии решения, и модель процесса принятия самого решения («дерево решения»).

Критериями оценки учета возможного поведения подчиненных при принятии решения руководителем являются:

- 1) качество решения;
- 2) наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения;
- 3) степень структуризации проблемы;
- 4) значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения;
- 5) определенная вероятность (на основании прошлого опыта), что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных;
- 6) степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы;
- 7) степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Модель принятия решения руководителем Врума—Йетона («дерево решения») приведена на рис. 12.5.

### 12.5. Адаптивное руководство

Рассмотренные выше различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Для правильной оценки ситуации руководитель должен знать способности подчиненных и реально оценивать свои возможности, знать природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководитель, который строго придерживается одного стиля руководства в силу того, что этот стиль зарекомендовал себя при решении конкретных задач в прошлом, не может рассчитывать, что этот стиль будет также эффективен в других ситуациях и на более высоком посту. Аналогичная проблема может возникнуть при переводе на работу в другое подразделение с неструктурированной задачей (работой), если на предыдущей работе задача была четко определена.

Проведенный в настоящей главе анализ стилей руководства показывает, что руководитель должен уметь применять различные стили в различных ситуациях, чтобы обеспечить эффективность руководства решением различных задач.

Лучшим во всех ситуациях может быть только адаптивный стиль, т. е. стиль, ориентированный на конкретную реальность, определяемую внешней средой, возможностями подчиненных, особенностями решаемой задачи, ресурсами и возможностями организации.

Эффективным руководителем может считаться только тот руководитель, который может вести себя по-разному, в зависимости от требований реальной ситуации.

Руководство (и лидерство), как и менеджмент в целом, основаны на знаниях и опыте менеджера, а также определяются его искусством руководителя добиваться результата, используя труд, интеллект и мотивы поведения подчиненных. Это подтверждается тем, что исследователям не удалось разработать или обосновать теорию эффективного стиля. Важным является вывод, сделанный в рамках ситуационного подхода к лидерству, о необходимости уметь применять определенный стиль в соответствующей ситуации. В то же время следует учитывать, что организационная культура может существенно влиять на практику менеджмента в организации.

Организационная культура в определенной степени ограничивает область компетенции управленческого персонала. Поэтому изучение культуры особенно полезно менеджерам всех уровней. При этом сами ограничения, как правило, нигде не излагаются в письменном виде. Однако они существуют и быстро познаются новичками на практике. Если культура компании поддерживает веру в определенные традиции принятия решений по развитию организации, росту ее прибыли или внедрению определенных новых концепций в управлении, то менеджерский корпус (конкретные менеджеры) вряд ли будут принимать решения, противоречащие этой вере и традициям. Это существенно влияет на стиль руководства и принятие решений. В организациях, где культура отражает недоверие к работникам, менеджеры обычно пользуются авторитарным стилем и, наоборот, при ориентированности на людей и коллектив — демократическими формами руководства.

## Выводы

1. Лидерство определяется как совокупность свойств и характеристик поведения человека (в том числе руководителя), оцениваемая его способностью оказывать влияние на группу людей для достижения определенных целей. Лидера могут назначать (формальный лидер), а в ряде случаев он сам выделяется внутри группы (становится неформальным лидером). Менеджер по определению всегда должен быть лидером, т. е. обладать способностями лидера, однако не каждый лидер может иметь способности руководителя. С учетом этого понятие «руководитель» может быть определено как лидер, обладающий организационными полномочиями.

2. Полномочия руководителя тесно связаны с понятием власти. Власть определяется как реальная возможность влиять на поведение других людей и распоряжаться ограниченными ресурсами организации для достижения ее целей. Выделяют следующие типы (формы) власти руководителя: законная власть и полномочия, которыми обладает руководитель в соответствии с занимаемой им должностью в организации, принуждение, вознаграждение, традиции, опыт и личный пример, а также влияние на подчиненных через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение.

3. Стиль руководства характеризуется совокупностью характерных методов, приемов и действий менеджера по отношению к подчиненным в процессе управления деятельностью организации, определяющих его способность влиять на подчиненных для более эффективного достижения ее целей. Каждый менеджер имеет свой стиль руководства. Формирование стилей конкретного руководителя определяется объективными и субъективными факторами.

4. Известны три подхода к формированию теории лидерства, определяющих основные концепции эффективного руководства. Согласно теории лидерства с позиций личных качеств, получившей название «теории великих людей», лучшие руководители должны обладать определенным набором личных качеств, общих для них, обеспечивающих эффективное руководство. Поэтому достаточно выявить определенные качества и люди смогут научиться быть эффективными руководителями, воспитывая в себе эти качества.

Согласно поведенческому подходу к лидерству эффективность руководства и лидерства определяется не личными каче-

ствами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Более поздние исследования показали, что в обеспечении эффективного руководства организацией решающую роль наряду с личными качествами и манерой поведения руководителя с подчиненными играют дополнительные (ситуационные) факторы. Концептуальное положение ситуационного подхода определяет, что руководитель-лидер должен уметь вести себя с подчиненными по-разному в зависимости от ситуации. Современная теория лидерства базируется на ситуационном подходе.

5. Согласно традиционной классификации стилей руководства, предложенной МакГрегором и расширенной Левиным, всех руководителей относят в трех группам: либеральный, авторитарный и демократический руководитель. Либеральный руководитель дает подчиненным почти полную свободу в определении своих целей и в контроле своей собственной работы. Авторитарный руководитель характеризуется высокой степенью единоличной власти, при этом никаких полномочий группе не делегируется. Демократический руководитель характеризуется разделением власти и участием сотрудников в управлении.

6. Альтернативной моделью стала классификация, известная как четыре системы Лайкерта. Предложенные автором системы характеризуют четыре группы руководителей. В том числе: система 1 характеризует авторитарного руководителя, система 2 — благосклонно авторитарного руководителя, система 3 — представляет консультативную систему и система 4 — подразумевает принятие группового решения и участие сотрудников в принятии многих решений.

7. Приведенные выше классификации (МакГрегор, Левин, Лайкерт) относят к одномерным моделям стилей руководства. Современное представление стилей руководства получило развитие в их двумерной трактовке. В основе предложенной модели лежит классификация поведения руководителя по двум параметрам: структуре задачи (работы) и вниманию к подчиненным. Известность получила схема (модель), названная управленческой решеткой ГРИД (предложена Блэйком и Муттоном). Для определения стилей руководства использована шкала оценок уровня учета руководителем интересов производства и интересов людей от 1 до 9. Модель включает пять основных стилей руководства, характеризующихся ситуациями



в четырех крайних и одном среднем положении учитываемых параметров модели.

8. В рамках ситуационного подхода разработаны: модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса «путь—цель», теория жизненного цикла Херси и Бланшара, модель принятия решений руководителем Врума-Йетона. В модели Фидлера факторами, влияющими на поведение руководителя, являются: отношения с сотрудниками (хорошие и плохие), уровень структуризации задач (структурирована, не структурирована) и должностные полномочия (большие и малые). Модель «путь—цель» во многом аналогична модели Фидлера, но учитывает положения теории ожидания при мотивации сотрудников: усилие порождает производительность, производительность приводит к результатам и ощущение вознаграждения подчиненными определяет их усилия. Теория жизненного цикла отражает подход, при котором эффективность стилей руководителя зависит от зрелости подчиненных. Модель Врума—Йетона концентрирует внимание руководителя на процессе принятия решения.

9. Лучшим во всех ситуациях может быть только адаптивный стиль, обеспечивающий ориентацию поведения руководителя на конкретную реальность, определяемую внешней средой, возможностями подчиненных, особенностями решаемой задачи, ресурсами и возможностями организации.

### **Контрольные задания**

1. Сформулируйте определение лидерства. Поясните отличия между лидером и руководителем.

2. Назовите основные формы власти руководителя.

3. Дайте определение стиля руководства.

4. Приведите объективные и субъективные факторы формирования стиля руководства.

5. Перечислите три подхода к формированию теории лидерства, определяющие основные концепции эффективного руководства.

6. Опишите подход с позиций личных качеств. Сформулируйте концепцию этого подхода.

7. Дайте описание поведенческого подхода к стилю руководства. Приведите концепцию поведенческого подхода.

8. Сформулируйте ситуационный подход к лидерству. Поясните концепцию ситуационного подхода.

9. Назовите основные факторы классификации стилей руководства.

10. Приведите традиционную классификацию стилей руководства.

11. Поясните основные положения «теории X» и «теории Y» МакГрегора.

12. Дайте описание стилей поведения руководителей, предложенное Левиным.

13. Сформулируйте основные положения модели представления стилей руководства и лидерства Лайкерта и его коллег из Мичиганского университета (руководство, сосредоточенное на работе и на человеке).

14. Опишите четыре базовые системы стиля руководства (лидерства) Лайкерта.

15. Приведите двумерную трактовку стилей руководства (университет Огайо).

16. Опишите модифицированную концепцию и модель Блэйка и Мутона (управленческая решетка).

17. Назовите основные ситуационные модели эффективного лидерства.

18. Приведите описание ситуационной модели Фидлера. Назовите три фактора, влияющие на поведение руководителя и поясните потенциальные стили руководства.

19. Опишите модель Митчела и Хауса «путь—цель». Приведите основные положения модели и эффективные стили руководства.

20. Дайте описание ситуационной модели Херси и Бланшара. Поясните характеристики стилей и рекомендации по их применению.

21. Приведите основные положения модели принятия решений руководством Врума—Йетона и поясните стили руководства, которые могут быть использованы руководителем.

22. Сформулируйте рекомендации по применению стилей, обеспечивающих эффективное руководство организацией.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Беляцкий, Н. П.* Менеджмент: стиль лидерства / Н. П. Беляцкий. Мн., 1998.
2. *Бодди, Д.* Основы менеджмента. / Д. Бодди, Р. Пейтон С-Пб., 1999.
3. *Виханский, О. С.* Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М., 1998.
4. *Воробьев, Л. А.* Менеджмент организации / Л. А. Воробьев. Мн., 1998.
5. *Ганэ, В. А.* Основы теории управления: теория систем и системного анализа / В. А. Ганэ, С. В. Соловьева. Мн., 2004.
6. *Герчикова, И. Н.* Менеджмент / И. Н. Герчикова. М., 1997.
7. *Глушенко, Е. В.* Теория управления / Е. В. Глушенко. М., 1997.
8. *Гончаров, В. В.* Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В. В. Гончаров. М., 1998.
9. *Гончаров, В. В.* Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла / В. В. Гончаров. М., 1998.
10. *Гончаров, В. В.* Ключевые элементы управления и их практическое значение / В. В. Гончаров. М., 1998.
11. *Гончаров, В. И.* Менеджмент / В. В. Гончаров. Мн., 2003.
12. *Гончаров, В. И.* Менеджмент предприятия в 2-х ч., ч. 1 / В. В. Гончаров. Мн., 2004.
13. *Гончаров, В. И.* Лекции по курсу «Менеджмент» в 2-х ч. / В. В. Гончаров. Мн., 1998, 1999.
14. *Дафт, Ричард, Л.* Менеджмент / Л. Ричард Дафт. М., С-Пб, Нижний Новгород—Воронеж, Ростов-на-Дону, Екатеринбург, Самара, Киев, Харьков, Минск, 2002.
15. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. Мн., 1999.
16. *Маршене, М., Фаркад, К.* Менеджмент малых и средних предприятий. М. Маршене, К. Фаркад. Мн., 1998.
17. Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой, П. А. Соломатина. М., 1997.
18. *Мильнер, Б. З.* Теория организаций / Б. З. Мильнер. М., 1998.
19. *Мескон, М.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М. Мескон, М. Альберт, Фр. Хедоури. М., 1996.
20. Основы менеджмента и маркетинга /Под общ. ред. Р. С. Седегова. Мн., 1995.
21. *Питер Ф. Друкер.* Практика менеджмента / Друкер Ф. Питер. М., С-Пб., Киев, 2003.
22. *Прыкин, Б. В.* Общий курс менеджмента в таблицах и графиках / Б. В. Прыкин [и др.]. М., 1998.
23. *Стивен П. Робинс.* Менеджмент / Робинс П. Стивен, Коултер Мэри. М., С-Пб., Киев, 2002.
24. *Суша, Н. В.* Основы менеджмента / Н. В. Суша, В. В. Кругликов. Мн., 2004.
25. Теория системного менеджмента /Под общ ред В. Г. Янчевского [и др.]. Мн., 2001.
26. *Фатхутдинов, Р. А.* Понятийный аппарат по менеджменту / Р. А. Фатхутдинов. М., 1997.
27. Энциклопедический словарь. М., 1980.

6.М

• ПЕКА

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	3
<b>1. Сущность и содержание менеджмента</b> .....	5
1.1. Определение и сущность менеджмента .....	5
1.2. Содержание менеджмента .....	11
1.3. Понятийный аппарат менеджмента .....	14
1.4. Виды и уровни менеджмента .....	18
Выводы.....	21
Контрольные задания .....	23
<b>2. Организации, менеджеры и эффективное управление</b> .....	24
2.1. Определение и виды организации.....	24
2.2. Общие характеристики организаций.....	25
2.3. Суть управленческой деятельности и общие факторы в работе руководителей .....	28
2.4. Успешное управление организацией.....	35
Выводы.....	40
Контрольные задания .....	42
<b>3. Внутренние переменные и внешняя среда организации</b> .....	44
3.1. Цели, структура и задачи организации .....	44
3.2. Технология: определение, этапы развития и классификация .....	49
3.3. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешную деятельность людей .....	53
3.4. Взаимосвязанность внутренних переменных .....	58
3.5. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию .....	59
3.6. Определение и основные характеристики внешней среды .....	61
3.7. Среда прямого воздействия.....	63
3.8. Среда косвенного воздействия .....	66
Выводы.....	67
Контрольные задания .....	69

<b>4. Эволюция менеджмента как научной дисциплины. Современные подходы и концепции менеджмента</b> .....	71
4.1. Эволюция управленческой мысли.....	71
4.2. Школа научного управления (1885—1920 гг.) .....	73
4.3. Административная (классическая) школа (1920—1950 гг.).....	74
4.4. Школы человеческих отношений и поведенческих наук .....	77
4.5. Школы 1940—1960-х гг. . .....	79
4.6. Управленческие концепции современного менеджмента. Процессный подход .....	81
4.7. Системные концепции. Системный подход в менеджменте .....	84
4.8. Ситуационный подход в менеджменте .....	86
4.9. Современные концепции и развитие маркетингового подхода в менеджменте.....	87
Выводы.....	90
Контрольные задания .....	93
<b>5. Основные категории менеджмента</b> .....	94
5.1. Общая характеристика категорий науки управления и менеджмента .....	94
5.2. Принципы и закономерности менеджмента .....	98
5.3. Общая характеристика, классификация и взаимосвязь функций управления .....	102
Выводы.....	106
Контрольные задания .....	107
<b>6. Функции менеджмента</b> .....	109
6.1. Функция планирования.....	109
6.1.1. Сущность функции планирования .....	109
6.1.2. Основные этапы и модель процесса планирования .....	111
6.1.3. Формы планирования и виды планов.....	113
6.2. Функция организации .....	115
6.2.1. Определение и сущность функции организации.....	115
6.2.2. Департаментация: подходы и схемы .....	117
6.2.3. Делегирование полномочий. Организационные полномочия.....	119

6.2.4. Линейные и штабные (аппаратные) полномочия.....	121	8. Процесс принятия управленческих решений .....	191
6.2.5. Эффективная организация распределения полномочий .....	123	8.1. Природа и сущность принятия управленческого решения .....	191
6.3. Функция контроля.....	126	8.2. Типы решений, принимаемых менеджером .....	193
6.3.1. Содержание, элементы и основные задачи функции контроля .....	126	8.3. Подходы к принятию решения.....	195
6.3.2. Виды контроля.....	129	8.4. Основные этапы и модель процесса принятия рационального решения.....	196
6.3.3. Основные этапы и модель процесса контроля.....	131	8.5. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения .....	201
6.3.4. Поведенческие аспекты контроля .....	136	Выводы.....	204
6.3.5. Характеристики эффективного контроля .....	138	Контрольные задания .....	206
6.4. Функция мотивации .....	141	9. Постановка задачи принятия решения .....	208
6.4.1. Определение и сущность функции мотивации .....	141	9.1. Научный подход в принятии решений. Условия и этапы .....	208
6.4.2. Первоначальные концепции .....	142	9.2. Схема технологического процесса принятия решения .....	212
6.4.3. Современные теории мотивации .....	144	9.3. Постановка задачи принятия решения .....	215
6.4.4. Содержательные теории мотивации .....	147	Выводы.....	218
6.4.5. Процессуальные теории мотивации .....	151	Контрольные задания .....	219
Выводы.....	156	10. Формирование и принятие решения.....	221
Контрольные задания .....	160	10.1. Анализ проблемной ситуации.....	221
7. Организационные структуры менеджмента .....	162	10.2. Формулирование целей и ограничений принимаемого решения .....	224
7.1. Сущность, общая характеристика и классификация организационных структур.....	162	10.3. Формирование и оценка альтернатив решения .....	227
7.2. Проектирование и совершенствование организационной структуры.....	165	10.4. Выбор решения .....	230
7.3. Механистические структуры. Основные характеристики рациональной бюрократии.....	168	Выводы.....	232
7.4. Функциональная организационная структура.....	170	Контрольные задания .....	234
7.5. Дивизиональные организационные структуры .....	171	11. Организация разработки и принятия решений.....	236
7.6. Линейные и линейно-штабные организационные структуры .....	175	11.1. Общие рекомендации по организации процесса принятия и реализации решений .....	236
7.7. Общая характеристика адаптивных структур. Проектная организационная структура .....	176	11.2. Рекомендации по формированию информационной базы .....	238
7.8. Матричная организационная структура .....	178	11.3. Планирование процесса реализации решения и создание условий для его эффективного выполнения..	240
7.9. Новые формы адаптивных структур.....	182	11.4. Типовой алгоритм формирования организационно-функциональной структуры механизма реализации решений .....	243
7.10. Централизованные и децентрализованные структуры .....	184	11.5. Организация контроля реализации решения .....	244
Выводы.....	186		
Контрольные задания .....	189		

Выводы.....	246
Контрольные задания.....	248
<b>12. Лидерство и стиль руководства .....</b>	<b>250</b>
12.1. Лидерство и понятие стиля руководства.....	250
12.2. Общая характеристика концептуальных подходов к стилю руководства .....	252
12.3. Поведенческий подход к лидерству и классификация стилей руководства .....	254
12.4. Ситуационные модели эффективного руководства .....	261
12.5. Адаптивное руководство .....	268
Выводы.....	270
Контрольные задания .....	272
<b>Литература .....</b>	<b>274</b>

Учебное издание

Гончаров Вил Иванович

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Ответственный за выпуск А.А. Жадап

7906p

Подписано в печать 08.11.2005 с/диагностической заказницей  
Формат 60×84 1/16. Бумага газетная. Печать офсетная.  
Шрифт «Петербург». Усл. печ. л. 16,74. Печ. л. 18.  
Тираж 5000 экз. Заказ 2885

ООО «Современная школа». 220104, Минск, ул. П. Глебке, 11  
ЛП № 02330, 0056728 от 30.12.2003.

Республиканское унитарное предприятие «Издательство "Белорусский Дом печати"»  
220013, Минск, пр. Независимости, 79.