

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



**М.П. ПЕРЕВЕРЗЕВ**  
**Н.А. ШАЙДЕНКО**  
**Л.Е. БАСОВСКИЙ**

# МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

Поб общей редакцией проф. М.П. Переверзева

*2-е издание, дополненное и переработанное*

*Допущено Учебно-методическим объединением  
по направлениям педагогического образования  
Министерства образования и науки РФ  
в качестве учебного пособия для студентов  
высших учебных заведений, обучающихся по направлению  
050400 Социально-экономическое образование*

Москва  
ИНФРА-М  
2008

**УДК 338.2(075.8)**

**ББК 65.290-2я73**

**П27**

Авторский коллектив:

заслуженный работник высшей школы РФ, д-р экон. наук,  
проф. *М.П. Переверзев* — гл. 1–8, 10 и 13, кроме § 4.1 и 5.3;

заслуженный работник высшей школы РФ, д-р пед. наук,  
проф. *Н.А. Шайденко* — § 4.1, 5.3, 12.1 и 12.2;

д-р техн. наук, проф. *Л.Е. Басовский* — гл. 9, 11 и § 12.3

**Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.**

**П27** Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., доп. и перераб. / Под  
общ. ред. проф. М.П. Переверзева. — М.: ИНФРА-М, 2008. —  
330 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-003239-9

Современный фундаментальный курс «Менеджмент», изложенный в учебнике, содержит основные понятия изучаемой дисциплины, подробное введение в предмет, изложение теории, методологии и практики менеджмента. Описан комплекс механизмов, методов и элементов управленческой деятельности в коммерческих и некоммерческих организациях. Показано, как использовать принципы и методы управления, формировать стратегию и тактику, создавать организацию и управлять процессами ее развития, решать задачи, возникающие в работе руководителей, экономистов и других специалистов организаций, управлять персоналом организации.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям и направлениям.

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-16-003239-9

© Коллектив авторов, 2008

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебник содержит систематическое изложение предмета «Менеджмент» и рассчитан на широкий круг студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Профессиональное обучение» («Экономика и управление», «Технология и предпринимательство») и направлениям «Социально-экономическое образование», «Технологическое образование».

Менеджмент — это управление, которое является самой важной функцией в разных сферах человеческой деятельности. Менеджеры — это миллионы людей в мире, которые в той или иной степени руководят в различных организациях другими людьми. Менеджмент представляет собой науку о том, как добиться успеха в управлении людьми в организации, как создавать и совершенствовать организации, обеспечивать их развитие и достижение ими поставленных целей наиболее эффективными способами при ограниченных факторах производства. Обычно в учебниках по менеджменту внимание сосредоточивается на управлении коммерческими организациями. Отличием предлагаемого учебника является рассмотрение решения проблем управления не только коммерческими, но и некоммерческими организациями, в частности учебными заведениями системы высшего и среднего профессионального образования России.

Второе издание книги, дополненное и переработанное, написано профессорами Тульского государственного педагогического университета им. Л.Н. Толстого.

При подготовке учебника использованы работы отечественных и зарубежных ученых, собственные исследования и результаты диссертационных работ по проблемам современного менеджмента, выполненных докторантами и аспирантами под научным руководством авторов

в Тульском государственном педагогическом университете им. Л.Н. Толстого, личный управленческий опыт авторов, полученный в результате работы руководителями организаций и подразделений в промышленности, науке, образовании, в коммерческой и некоммерческой сферах деятельности.

Замечания по книге будут с благодарностью приняты, их можно направить авторам или редактору книги по адресам: 300026, г. Тула, просп. Ленина 125, Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого; 127282, Москва, ул. Полярная, 31в, Издательский Дом ИНФРА-М.

# Глава 1

## МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОВОКУПНОСТЬ НАУКИ И ИСКУССТВА УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. Содержание и сущность понятий «менеджмент» и «управление»

В экономической литературе менеджмент (от англ. *management* — управление) трактуется как процесс управления хозяйственной деятельностью организации; процесс управления производством (продажами) товаров и услуг; функции и методы управления организацией; персонал (аппарат) управления организацией.

Кроме того, если рассматривать менеджмент в аспекте исторического развития человеческого общества в целом, то его следует понимать и как искусство управления, и как науку управления.

Аргументацией в пользу каждой из сторон категории «менеджмент» может служить следующий экскурс в раскрытие его содержания.

Процессный аспект менеджмента заключается в том, что специально подготовленные люди формируют организацию, ставят перед ней цели и задачи, обеспечивают посредством планирования достижение последних через эффективное управление людьми и ресурсами.

Функциональный аспект менеджмента предполагает в ходе управления выполнение следующих функций: прогнозирование, целеполагание, планирование, организовывание, координирование, учет, контроль, анализ и регулирование. Посредством выполнения этих функций менеджеры обеспечивают условия и организуют эффективное использование труда персонала, производственного аппарата, материальных и финансовых ресурсов организации.

Чтобы обеспечивать условия для эффективного и целенаправленного использования ресурсов организации в процессах

производства товара или услуги, осуществления хозяйственной деятельности, необходимы люди, умеющие профессионально управлять организацией и претворяющие это умение на практике. Такие профессионально подготовленные люди, умеющие воздействовать на труд отдельного работника, группы и целой организации, являются менеджментом организации, эту категорию персонала называют менеджерами.

Менеджеры в организации взаимодействуют между собой посредством вертикальных и горизонтальных связей и образуют специфический орган — аппарат управления. Последний является составной частью любой организации, а задача работающих в нем людей состоит в обеспечении эффективности использования всех ресурсов для достижения целей организации.

Менеджмент выступает одновременно и как наука, и как искусство. В предисловии к книге «Основы менеджмента» по этому поводу сказано, что менеджмент — «самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, а точнее — междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, «ноу-хау», приумножаемые управленческим искусством...» [13, с. 11].

В оценке менеджмента как науки аргументами служат следующие соображения: управление — это наука, которая имеет свой предмет, сумму накопленных за тысячелетия человеческих знаний, представленных различными концепциями, теориями, и как любая другая наука имеет свои проблемы, принципы и методы их решения.

Как наука менеджмент раскрывает природу управленческого труда, причинно-следственные связи, факторы и условия совместного труда людей; изучает экономические отношения в сфере производства, распределения и обмена материальных и нематериальных благ, базируется на познании и использовании экономических законов и закономерностей.

Понимание менеджмента как искусства основывается на учете особенностей организации, а также специфики каждой человеческой личности, составляющей эту организацию. Любая организация — это сложная, как правило открытая, система, на функционирование которой оказывают влияние множество факторов внешней и внутренней среды. В этих условиях не каждый человек, даже профессионально подготовленный, способен

управлять деятельностью других людей (членов коллектива), оперативно принять нужное решение, взять ответственность за это решение и претворить его в жизнь. Именно в этом и заключаются проблемы менеджмента как искусства. Чтобы таких проблем не возникало, менеджер должен опираться на науку и искусство управления, объединив их в единый процесс. В результате этого процесса появляется качественно новый специалист — менеджер, способный соединить в едином действии постоянно пополняемые научные знания и личностные качества, формируемые как природой человека, так и развиваемые практическим опытом, накапливаемыми знаниями.

Итак, сделаем попытку дать обобщенное определение понятия «менеджмент», включив в него следующее содержание.

**Менеджмент** — это система, обеспечивающая комплексный процесс функционирования целенаправленной хозяйственной деятельности организации, эффективного использования для этого факторов производства (труда, капитала и земли) и финансов, которая основывается, в свою очередь, на системе принципов, функций, методов и организационной структуры управления, адекватных соответствующим условиям ее внешней среды.

Менеджмент как междисциплинарная область человеческой деятельности базируется на нескольких концепциях, что позволяет рассматривать его также в нескольких аспектах:

- управление производственными операциями раскрывает технический аспект менеджмента в организации;
- управление трудовыми операциями — социальный аспект;
- управление маркетингом — рыночный аспект;
- управление коммуникациями — информационный аспект;
- управление собственностью раскрывает имущественный аспект.

В организации указанные аспекты менеджмента системно связаны между собой и должны развиваться комплексно. Однако в зависимости от вида деятельности, формы собственности, правовой формы организации акцент в менеджменте может делаться на различных сочетаниях перечисленных концепций. Всестороннее рассмотрение понятия «менеджмент» позволяет подчеркнуть его адекватность понятию «управление», что делает возможным использовать их в качестве взаимозаменяемых.

## 1.2. Менеджмент в системе экономических дисциплин, основные функции курса

Менеджмент как учебная дисциплина включается в качестве обязательного федерального компонента в учебные планы подготовки управленческих кадров высшей квалификации для рыночной экономики по специальности «Экономика и управление».

Менеджмент как научная дисциплина относится к системе экономических наук. В этой системе выделяют три основные группы (подсистемы) экономических наук:

- общие экономические науки, изучающие производственные отношения в общетеоретическом и историческом плане (экономическая теория, экономическая история, история экономических учений);
- специальные экономические науки, рассматривающие отдельные стороны (функции) производственных отношений и их существенные черты на макро-, мезо- и микроуровне экономики (менеджмент, финансы, бухгалтерский учет, экономический анализ, экономика труда и др.);
- отраслевые экономические науки, которые изучают особенности производственных отношений в отдельных отраслях и суботраслях национальной экономики, закономерности и тенденции конкретной отрасли (экономика отрасли, экономика предприятия или фирмы), организация и управление предприятием, а также менеджмент, маркетинг.

Менеджмент следует относить как к специальным, так и отраслевым экономическим наукам — в зависимости от объекта изучения. Например, менеджмент профессионального образования изучает управление производственными отношениями в процессах воспроизводства человеческого капитала, подготовки интеллектуальной и трудовой его составляющих. Подготовка высокообразованной, квалифицированной рабочей силы является одной из первостепенных задач менеджмента в профессиональном образовании и его непосредственной функцией.

В общетеоретическом плане менеджмент выполняет следующие основные функции в системе профессионального образования, которые позволяют лучше понять роль этой дисциплины в общей системе экономических дисциплин:

1) *научная функция*. Формируя основные понятия и закономерности хозяйственной деятельности в системе профессионального

образования, менеджмент позволяет теоретически осмыслить и практически освоить сложные процессы, связанные с подготовкой, распределением и использованием рабочей силы;

2) *познавательная функция*. Менеджмент помогает осмыслить закономерности управления экономикой, разобраться в сложных взаимосвязях различных экономических процессов в сфере подготовки кадров для национального хозяйства;

3) *прогностическая функция*. В менеджменте в процессах принятия решений важное значение имеют экономические прогнозы и вероятностные показатели (в частности, для совершенствования структуры подготовки кадров), тенденции и направления научно-технического прогресса, варианты экономического роста и т. д.;

4) *практическая функция*. Познание закономерности развития экономических процессов в системе профессионального образования, менеджмент определяет пути реализации экономических идей, инновационных технологий в образовании.

Реализация основных функций менеджмента осуществляется в единстве с развитием и использованием экономических, естественных, математических, технических, педагогических, психологических, юридических и социальных дисциплин.

### **1.3. Методологические основы дисциплины «менеджмент»**

Курс «Менеджмент» — это учебная дисциплина, поэтому к нему неправомерно предъявлять такие же требования, как к соответствующей области экономической науки. Учебный курс включает также вопросы, не имеющие прямого отношения к данной науке, обычно с рассмотрением хозяйственных ситуаций в качестве иллюстраций и аргументацией теоретических положений. Учебный курс содержит понятийный аппарат и методологию, которые обязательно присутствуют в данной области науки и в учебной дисциплине.

**Методология** — это учение о научном методе познания, принципы и способы организации теоретической и практической деятельности. Научное познание ставит своей целью проникнуть в сущность процессов и явлений и в их взаимосвязи, раскрыть и научиться использовать причины и источники развития этих процессов и явлений.

В менеджменте как науке используются следующие методы научного познания: наблюдение объекта исследования, сбор, обработка и изучение полученной информации об объекте исследования посредством анализа и синтеза, индукции и дедукции, комплексного и системного подходов, разработка гипотез и их проверка, проведение экспериментов, моделирование в логических и математических формах. Эти методы широко применяются и в других науках — гуманитарных, естественных и технических.

Наиболее широко в курсе используется метод научной абстракции, т.е. освобождение представлений о предмете и объекте исследования от частного, случайного, нетипичного, кратковременного, единичного и, напротив, нахождение в них существенного, общего, постоянного. Далее начинается движение от общего к частному.

Логика курса должна содержать в себе ответ на вопрос, при каких условиях действительны высказываемые положения. Эти условия всегда характеризуются ограниченностью ресурсов для производства материальных и нематериальных благ, поэтому в процессе изучения курса должен быть получен ответ на следующие вопросы: что? как? для кого?

Следовательно, цель и задачи курса «Менеджмент» — выработка у будущего менеджера конкретных знаний и практических навыков, позволяющих управлять трудовой деятельностью персонала посредством системы мотивации труда, принимать научно обоснованные управленческие решения, структурировать деятельность других людей, управлять организацией. Знать основные положения и практический инструментарий менеджмента необходимо каждому специалисту.

Базируясь на основных положениях макро- и микроэкономики, кибернетики, психологии, философии и педагогики, курс «Менеджмент» служит основой для изучения ряда прикладных дисциплин, которые являются приложением основных его положений к отдельным элементам и всей системе управления организацией.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Охарактеризуйте термин «менеджмент» в различных трактовках.
2. Раскройте содержание термина «менеджмент».

3. Дайте определение термина «менеджмент».
4. Согласны ли вы с определением термина «менеджмент», приведенным авторами учебника?
5. Назовите функции менеджмента.
6. Каковы методологические основы изучения дисциплины «Менеджмент»?
7. Раскройте взаимосвязь дисциплины «Менеджмент» с другими дисциплинами экономического цикла.

## **Глава 2**

# **МЕНЕДЖМЕНТ: ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

### **2.1. Менеджмент как вид человеческой деятельности**

Менеджмент является наиболее древним видом человеческой деятельности. С того времени как человек стал осуществлять коллективную хозяйственную деятельность, появилась объективная необходимость в управлении.

Началом отсчета времени возникновения менеджмента считают появление письменности в Древнем Шумере (5 тыс. лет до н.э.). В этот период образовался слой «жрецов-бизнесменов», связанных с торговлей. Следовательно, история менеджмента насчитывает порядка 7 тыс. лет. За эти годы в мировой цивилизации произошли пять управленческих революций.

Первая управленческая революция, названная выше, характеризуется как «религиозно-коммерческая».

Вторая управленческая революция произошла в Вавилоне (второе тысячелетие до н.э.) и получила название «светско-административной», в ходе которой царем Хаммурапи был издан свод законов по управлению государством.

Третья управленческая революция («производственно-строительная») связана с применением государственных методов управления в сфере производства и строительства и произошла в период царствования Навуходоносора II (605–562 гг. до н.э.) также в Вавилоне.

Четвертая управленческая революция («капиталистическая») произошла в XVII–XVIII вв. — в начале индустриального прогресса европейской цивилизации. В ее недрах зародилось профессиональное управление.

Пятая управленческая революция («бюрократическая») произошла в конце XIX — начале XX в. В ходе ее родилась концепция «рациональной бюрократии».

Конечно, термин «революция» принят совершенно условно, поскольку развитие менеджмента происходило и происходит эволюционным путем, обогащая его в соответствии с изменениями, происходящими в экономике, в производственных отношениях.

Таким образом, менеджмент — **самостоятельный вид профессиональной деятельности**, а менеджер выступает в качестве **субъекта** этой деятельности, являясь специалистом (профессионалом)-управленцем. В качестве **объекта** его деятельности выступает хозяйственная деятельность организации в целом или конкретная ее сфера. Термин «менеджер» выражает принадлежность лица к профессии управляющего.

В современной России сформировался новый элитарный слой общества, образовалась постоянно увеличивающаяся социальная группа людей. Эту группу продуктивно деятельных людей составляют предприниматели и менеджеры.

*Предприниматель* — это человек, который обладает финансовыми или другими ресурсами, предпринимательским талантом, идеями для организации бизнеса и способен взять на себя ответственность за риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой новой идеи, продукции или вида услуги.

*Менеджер* — управляющий, прошедший специальную подготовку и получивший профессию управленца, основными функциями которого являются координация деятельности организации на всех уровнях ее управления и работа с персоналом организации. Менеджер является наемным работником.

Зарубежные предприниматели высказывают следующие пожелания своим российским коллегам, которые, безусловно, способствуют формированию портрета российского менеджера [20, с. 21].

1. Бизнес должен делаться на экономико-этической основе. В связи с этим менеджеру недопустимо нарушать общепринятые правила предпринимательства и коммерции. Деловой риск не имеет ничего общего с риском преступать закон. В связи с этим порядочность является визитной карточкой предпринимателя.

2. Необходимо знать и соблюдать три «золотых правила» предпринимательства: 1) рекламируя себя, не порочь своих соперни-

ков; 2) потребитель — это король; 3) умей выбирать партнера, не жги мостов общения с ним.

3. Главным показателем эффективного предпринимательства является практический результат: получение прибыли, утверждение положительной репутации в обществе, среди партнеров, создание денежного фонда, прочности фирмы.

4. Морально-психологическая подготовленность предпринимателей должна проявляться не в их стремлении к сиюминутным успехам, в патологическом отношении к деньгам, а в понимании важности использования дохода на укрепление фирмы, для повышения ее конкурентоспособности.

5. Следует расширять объем маркетинговой информации. В России все еще отсутствуют справочники о фирмах, информационные механизмы нахождения партнеров, реклама неэффективна. Предприниматели и менеджеры должны владеть методами сбора информации о потребительском и покупательском спросе.

6. Следует развивать технологию деловых отношений, поскольку незнание техники переговорных отношений, несоблюдение делового протокола, этики коммерческого общения, слабая ориентация в особенностях национальной и региональной политики партнеров наносят ущерб российскому предпринимательству и менеджменту.

7. Должны быть преодолены языковые и терминологические трудности. Незнание иностранных языков, отсутствие ясного понимания базовых понятий в области бизнеса, менеджмента, маркетинга, коммерции, банковского дела, трудности в оформлении документации, устарелость научно-технических и экономических терминов, которыми пользуются предприниматели и специалисты, — все эти трудности должны быть преодолены менеджерами.

8. Самое трудное в общении с российскими предпринимателями — не всегда современное мировоззрение, закомплексованность мышления, упрощенная деловая мотивация, недостаток нестандартных подходов при решении хозяйственных, коммерческих и управленческих задач.

Последовательное преодоление перечисленных недостатков, особенно через систему профессионального образования путем подготовки молодого поколения менеджеров, будет способствовать формированию нового элитарного слоя российского общества — специалистов в области управления.

## 2.2. Организация как система управления

Организация представляет собой сложную организационно-производственную (экономическую) систему управления.

Одно из первых определений понятия «система» мы встречаем в работе К. Болдуинга [4]: «система — это совокупность из двух или более элементов, удовлетворяющих следующим условиям:

- поведение каждого элемента влияет на поведение целого;
- поведение элементов и их взаимодействие на целое взаимозависимы;
- если существуют подгруппы элементов, то каждая из них влияет на поведение целого и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо».

Из этого следует, что система представляет собой некое единство, а не простую совокупность составляющих ее частей. По этому поводу Р. Акофф отмечает, что, «когда система расчленена, она теряет свои существенные свойства» [2].

Основными системными принципами являются [12]:

1) *целостность* — несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого;

2) *структурность* — возможность описания системы через установление ее структуры, т. е. обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры;

3) *взаимозависимость структуры и среды* — система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом активным элементом взаимодействия;

4) *иерархичность* — каждый элемент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая система представляет собой один из элементов более широкой, глобальной системы;

5) *множественность описания* каждой системы, дающее макроэкономическое, микроэкономическое, иерархическое, функциональное и процессуальное представление о системе. В связи с этим задачей системного подхода является идентифицировать целое, объяснить поведение и свойства целого с точки зрения его роли и функции.

Система управления организацией с позиции системного подхода может быть определена как:

- *концептуальная*, если она рассматривается как модель системы управления;
- *эмпирическая*, если рассматривается конкретная организация;
- *искусственная*, поскольку она создана и используется людьми;
- *«человекомашинная»* («человекокомпьютерная»), поскольку в контур управления включена автоматизированная информационная система;
- *замкнутая* или *открытая* в зависимости от решаемых задач и используемой для этого информации — только внутренней или связанной с окружающей средой;
- *временная*, поскольку она периодически подвергается формальным или неформальным изменениям.

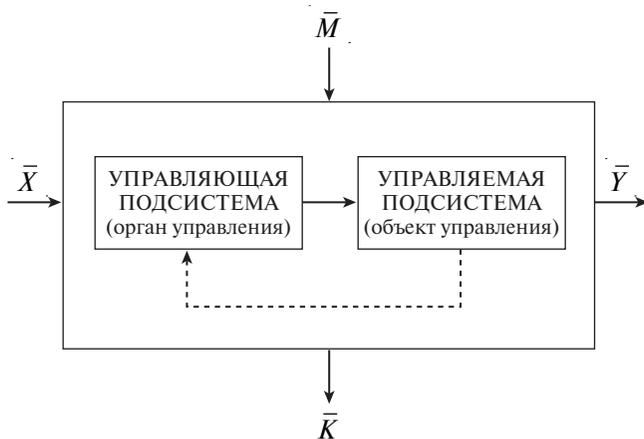
Термин **«система»** наиболее часто употребляется в значении интегральной системы. Меньшие системы в рамках такой организации называются **подсистемами**, а их составляющие — **элементами** или **компонентами**. Именно таковой является организация независимо от вида деятельности, собственности, организационно-правовой формы и т. д.

Система управления организацией состоит из отдельных подсистем, каждая из которых может быть описана как некоторая система, однако в ней можно выделить компоненты, которые существуют на самом нижнем уровне иерархии организации. Компоненты системы обладают определенными свойствами или характеристиками. Эти характеристики воздействуют на функционирование организации, ее динамичность, точность, надежность, гибкость и другие параметры, что предопределяет многовариантность ее построения.

Организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Лица, ответственные за принятие решений — менеджеры и исполнители решений — специалисты-управленцы, — объединены системами взаимодействия. Существуют два типа взаимосвязей: формальные (вертикальные и горизонтальные), отражающие организационную структуру организации, и неформальные (в основном горизонтальные), возникающие на основе реализации интересов отдельных менеджеров и специалистов.

В соответствии с методологией системного подхода система управления любой организацией может быть рассмотрена

в микроскопическом, макроскопическом, иерархическом, функциональном и процессуальном аспектах. Если макроскопическое представление раскрывает взаимосвязь организации с внешней средой и дает возможность провести оценку эффективности системы управления в целом, то микроскопическое представление позволяет выявить особенности взаимосвязи между объектом и субъектом управления. Как видно из кибернетической модели системы управления (рис. 2.1), объект управления представляет собой управляемую подсистему, а субъект управления — управляющую подсистему. Между субъектом и объектом управления существует прямая связь в виде управляющих команд на проведение каких-либо действий и обратная связь в виде информации о результатах этих действий. Сравнение фактических результатов действий в объекте управления с целевыми командами позволяет судить об эффективности действий по управлению.



**Рис. 2.1.** Кибернетическая модель системы управления:

$\bar{X}$  — «вход» (поставщики);  $\bar{Y}$  — «выход» (поставки продуктов и услуг потребителям);  $\bar{M}$  — воздействие внешней среды на систему управления;  $\bar{K}$  — воздействие системы управления на внешнюю среду

Следуя принципам микроскопического представления о системе, каждую из подсистем можно также представить как состоящую из элементов, которые в подсистеме составляют ряды с горизонтальными (между равнозначными элементами) и вертикальными (между зависимыми по вертикали рядами элементов) связями.

Так, ряды элементов одного ряда образуют уровни иерархии управления в управляющей подсистеме — органе управления организации (рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Уровни в иерархии управления организацией

Модель любой системы управления (организации) может быть описана с помощью пяти базовых элементов, так называемой упорядоченной пятеркой — среда, ресурсы, цель, структура, время. Их формализация позволяет построить модель организации и более глубоко исследовать происходящие процессы менеджмента в организации.

Принцип «упорядоченной пятерки» предполагает учет взаимосвязей между пятью названными элементами организации. Эти взаимосвязи позволяют установить следующую логику менеджмента как системы управления.

Система  $S$  состоит из структурных элементов  $S_0$ , которые называются ее подсистемами. Множества структурных элементов системы  $E_0$  образуют элементарную базу подсистемы, т.е.  $S \in S_0$ , а  $S_0 \in E_0$ .

Среда системы представляет совокупность всех объектов, окружающих систему, свойства которых не только воздействуют на систему, но и меняются под воздействием самой системы. Формализовать это определение можно формулой

$$\widehat{S} = x \cup y,$$

где  $x$  — множество входных объектов системы со стороны среды;  
 $y$  — множество внесистемных объектов среды, подвергнувшихся воздействию со стороны системы.

**Ресурсы** системы — это те объекты  $P$  из множества  $R$ , изменение которых зависит от эффективности изменения структурных элементов системы  $S$ , т.е.  $R \in P$ , а  $S \in R$ .

**Цель** порождается миссией, возможностью конкретной системы удовлетворять потребности людей. Формализация цели во многом определяется уровнем формализации самой системы. В экономических задачах достаточно формализовать цель математической функцией, максимизирующей, минимизирующей или численно ограничивающей целевую установку.

**Структура** системы  $S$  — это такая модель  $S^*$ , которая определяется системой отношений, задающих параметры системы на каждом уровне ее иерархии.

- 1) элементарной базой системы и ее подсистем:

$$E_0, E_1, \dots, E_n;$$

- 2) всеми подсистемами:

$$S_0 \in E_0, S_{1i} \in E_1, \dots, S_{xi} \in E_n;$$

- 3) средой для всех подсистем:

$$\widehat{S}_{0i} = x_{0i} \cup y_{0i}, \widehat{S}_{1i} = x_{1i} \cup y_{0i}, \dots, \widehat{S}_{xi} = x_{xi} \cup y_{xi};$$

- 4) характером отношений элементов каждой подсистемы между собой и внешней средой;

- 5) способом агрегирования элементов на каждом уровне иерархии системы.

Метод «упорядоченной пятерки» формализации организации позволяет путем рассмотрения ее в различных аспектах методологии системного анализа проектировать эффективные системы управления, адекватные внешней среде во времени. При этом понятие «во времени» или просто **время** характеризует последний базовый элемент — жизненный цикл организации, т.е. этапы ее создания и развития.

### 2.3. Управление производственной подсистемой организации

Производственная подсистема организации (объект управления) предназначена для изготовления продукции (оказания услуг) в соответствии с бизнес-планом, целью хозяйственной деятельности организации и ее ресурсным потенциалом.

Основу всей деятельности предприятия составляет производственный процесс, представляющий собой совокупность отдельных процессов труда, направленных на превращение сырья и материалов в готовую продукцию.

Основными характерными чертами производственной подсистемы являются:

- производственно-техническое единство, выражающееся в общности процессов производства;
- организационное единство, воплощенное в наличии единого руководства, плана, учета;
- экономическое единство, выступающее как общности материальных, финансовых и технических ресурсов, а также экономических результатов работы.

В самом общем виде каждая организация включает в себя производственные подразделения: цехи; участки и службы в организациях промышленности; факультеты, кафедры и лаборатории в образовательных организациях и др.

В обобщенном виде понятие о подсистеме управления производством можно сформулировать следующим образом. *Подсистема управления производством* представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных элементов (информации, технических средств ее обработки, специалистов, подразделений по управлению, связей и отношений между ними, соответствующих функций, методов и процессов управления), обеспечивающих координацию при их взаимодействии и реализацию производственными подразделениями поставленных целей.

В производственной подсистеме организации приняты следующие понятия и термины.

*Управление* — система мер воздействия на коллективы людей, занятых в процессе производства, и через них — на материально-вещественные элементы труда в направлении повышения эффективности их деятельности.

*Структура аппарата управления* производством характеризует состав и взаимосвязь его подразделений и отдельных должностных лиц. Аппарат управления должен строиться с учетом сложности структуры производственного потенциала, определяемой количеством звеньев (по горизонтали) и ступеней управления производством (по вертикали).

К *звеньям управления* относятся производственные подразделения и специалисты, руководители, координирующие деятельность нескольких структурных подразделений.

Успешная деятельность организации зависит от скоординированной работы его производственных звеньев. Эффективное функционирование каждого звена возможно при условии взаимобратной связи с другими звеньями организации. Значимость каждого звена определяется его ролью в процессе деятельности организации.

Роль *планово-диспетчерского звена* — составление оперативных планов по реализации бизнес-планов деятельности организации, анализ перспектив развития организации, планирование основных направлений ее работы и величины затрат, связанных с этими мероприятиями. Функции планового звена на предприятии выполняют *планово-экономический отдел* и *планово-диспетчерские подотделы* в подразделениях.

*Учетно-аналитическое звено* характеризуется анализом показателей работы производства (затрат, расчетов, трудовых результатов). Значимость данного звена трудно переоценить, поскольку оно является центром учета, анализа и контроля результатов деятельности предприятия. Данное звено чаще всего представлено такими подразделениями, как бухгалтерия (при анализе финансовых вопросов) и диспетчерский отдел (при учете производственных результатов).

Следовательно, *производственная подсистема* является основой всей производственно-хозяйственной деятельности организации. От эффективности ее работы во многом зависят конкурентоспособность и доходность организации. Производственное звено представлено на промышленном предприятии такими подразделениями, как *отдел главного технолога*, производственные цеха и участки, *отдел технологического контроля* (лаборатория). Работа производственного звена невозможна без обслуживающего звена.

*Обслуживающее звено* отвечает за бесперебойную работу основного и вспомогательного производства; в его функции входят

материально-техническое снабжение, ремонтное обслуживание, топливное и энергетическое обеспечение производства. Обслуживающее звено включает ремонтно-механический и энергетический отделы, отдел материально-технического снабжения, складское хозяйство.

Роль *транспортно-бытового звена* — хранение и реализация (продажа) продукции, а также разработка мероприятий, направленных на ускорение доведения товара до потребителя. Работа этого рыночного звена зависит от работы производственного звена. Рыночное звено представлено отделом сбыта, службой маркетинга, а также может включать склады готовой продукции, транспортный цех и службу оптовой торговли.

Деятельность *социально-бытового звена* имеет немаловажное значение для работы организации. Его функционирование связано с кадровым звеном, так как направлено на улучшение условий работы персонала, охрану его здоровья. Социально-бытовое звено может включать службу жилищно-коммунальной сферы, административно-хозяйственный отдел, отдел охраны труда и техники безопасности.

*Ступени управления* производственной подсистемой соответствуют таковым в аппарате управления организацией и характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху (например, мастер — начальник цеха — технический руководитель предприятия).

Производство продукции и услуг является основным содержанием работы производственной организации. Управление этим процессом организуется в масштабе всей организации (управляемой и управляющей подсистемах), в каждом ее подразделении. Содержательной и наиболее ответственной работой по управлению производством является планирование производства изделий, т. е. формирование для цехов, участков производственных программ и создание необходимых условий для их выполнения. Эта работа в соответствии с установленными плановыми периодами регулярно повторяется, выполняется функциональными службами и линейными руководителями производственных подразделений.

Забегая несколько вперед, отметим, что генеральный директор, например промышленного предприятия, осуществляет общее руководство и несет ответственность за результаты деятельности всего предприятия.

Ему непосредственно подчиняются коммерческий директор, директор по экономике и финансам, технический директор, директор по производству, директор по управлению персоналом, юридический отдел, главная бухгалтерия, управление информационными процессами, служба (отдел) управления качеством, служба главного архитектора (отдел капитального строительства).

Технический директор занимается подготовкой производства и организацией его обслуживания. Ему подчиняются управления (отделы) главного конструктора, главного технолога, комплексной подготовки производства, производственной безопасности, охраны труда и окружающей среды, главного энергетика, главного механика, инструментальное производство, конструкторско-технологический центр, опытное производство, управление системой автоматического проектирования.

Директору по производству подчиняются производственные подразделения и подразделения, осуществляющие календарное планирование и диспетчирование производства.

Директор по экономике и финансам (главный экономист) осуществляет руководство планированием, нормированием, экономическим стимулированием, организацией труда, производства и управления. Ему подчиняются планово-экономический отдел, отдел труда и доходов; экономическая лаборатория и др.

Коммерческий директор руководит службами маркетинга, материально-технического обеспечения производства и реализации готовой продукции, а также руководит финансовыми ресурсами предприятия. Ему подчиняются отдел материально-технического обеспечения производства, маркетинговая служба, финансовый отдел, транспортный отдел и др.

**Организацию управления структурным подразделением рассмотрим на примере цеха.** На промышленных предприятиях применяется преимущественно цеховая структура аппарата управления: для управления каждым цехом создается свой относительно небольшой аппарат, так как в цехе осуществляется ряд функций по планированию, учету, техническому обслуживанию. Цех является организационно-обособленным подразделением предприятия, состоящим из ряда производственных и обслуживающих участков, выполняющим определенные ограниченные производственные функции, обусловленные характером кооперации труда внутри предприятия.

*Основными структурными* единицами цеха являются *участки*. Участок — это производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, сгруппированных по определенным признакам, осуществляющее часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства.

Под *рабочим местом* понимается неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной производственной или обслуживающей операции (может быть простым, сложным, коллективным).

В качестве показателей формирования структуры аппарата управления цехом принимаются число производственных участков, уровень специализации, условия размещения цеха, степень централизации функций управления в масштабе предприятия и другие организационно-технические особенности предприятия. В общем случае рекомендуется создавать цехи с численностью рабочих не менее 100 человек. При большом объеме работы по управлению назначается один или два заместителя начальника цеха: один из них руководит технической подготовкой производства, другой — планированием и регулированием хода производства. Начальник цеха руководит производственной, технической, хозяйственной деятельностью и социальным развитием коллектива цеха. Он подчинен непосредственно директору (директору по производству) и несет полную ответственность за выполнение производственных заданий в соответствии с планами предприятия.

Функции технической подготовки, планирования, контроля в цехе выполняют либо планово-диспетчерское, техническое бюро, бюро организации труда и заработной платы, бухгалтерия, службы технолога, механика, энергетика, либо отдельные исполнители из числа высококвалифицированных специалистов.

Производственный участок возглавляется при больших размерах цеха начальником участка или старшим мастером, но чаще всего мастером. Показателями формирования производственного участка являются число рабочих, особенности технологического процесса, коэффициент специализации рабочих мест, уровень механизации и автоматизации труда и др. Число подчиненных мастеру рабочих устанавливается с учетом рекомендуемых норм управляемости.

Например, для слесарно-сборочных участков предприятий тяжелого и транспортного машиностроения рекомендуемая норма числа

рабочих, подчиненных мастеру, составляет от 20 до 40 человек. Должность старшего мастера вводится при условии подчинения ему, как правило, не менее трех мастеров, а должность начальника участка — при подчинении ему не менее двух старших мастеров.

Мастер является низовым руководителем и организатором производства и труда на участке. Он назначается на должность и освобождается от должности директором предприятия по представлению начальника цеха. Мастер подчиняется непосредственно начальнику цеха, а в тех цехах, где есть начальники участков, — начальнику участка (старшему мастеру). Мастеру предоставлено право распределять работу по рабочим местам; принимать на работу рабочих и освобождать от работы с утверждения начальника цеха; представлять к поощрениям и налагать взыскания; премировать передовых рабочих; контролировать своевременность и качество обслуживания рабочих мест соответствующими службами; следить за соблюдением норм техники безопасности на рабочих местах бригады с учетом принятой технологии; предупреждать брак и простои в работе; устранять потери сырья, полуфабрикатов, энергии, материалов. Реализация принципа единоначалия на уровне цеха требует, чтобы администрация цеха отдавала все распоряжения только через мастера.

На предприятиях широкое распространение получила бригадная форма коллективной организации труда. Бригада является первичной ячейкой трудового коллектива, низовым звеном производственной структуры предприятия. Производственную бригаду возглавляет бригадир (старший рабочий), не освобожденный от основной работы в качестве рабочего. Бригадиром назначается приказом начальника цеха передовой квалифицированный рабочий, обладающий организаторскими способностями и пользующийся авторитетом у членов бригады. Он является ближайшим помощником мастера в процессе организации труда, выполнения планового задания, осуществления оперативного руководства бригадой. Состав бригады формируется, как правило, на добровольных началах, ее отличительными чертами являются коллективизм в работе и самоуправление.

Самоуправление предусматривает самостоятельное распределение работ между членами бригады, определение размера заработной платы с учетом коэффициента трудового участия члена бригады, проведение важнейших мероприятий с согласия

бригады. Это наиболее демократичная форма управления, основанная на воспитании у работников бригады чувства взаимной ответственности за результаты производственной деятельности, взаимопомощи.

Для успешной работы бригады важно обеспечить правильный выбор типа бригады, установить ее численный состав и порядок организации работ в условиях цехового хозрасчета. Прогрессивным считается создание комплексных, сквозных бригад, включающих рабочих различных специальностей.

Численный состав рабочих в бригаде зависит от размера производственной площади, занимаемой бригадой, трудоемкости выполняемых работ, типа производства (серийный, массовый). Поскольку бригадир в значительной мере упрощает мастеру управление бригадой, то численность рабочих на участке, приходящихся на одного мастера, может несколько превысить рекомендованные нормы управляемости; в ведении мастера могут находиться 2–3 бригады.

Малые предприятия могут использовать безцеховую производственную структуру, в этом случае они организуются по производственным участкам.

## **2.4. Менеджмент как управляющая подсистема организации**

Менеджмент как управляющая подсистема системы управления является многогранным, поэтому его следует рассматривать в различных аспектах и получать соответственно разные представления. Объединить все многообразие представлений в единое целое возможно с помощью классификатора, имеющего следующие основания классификации:

- взаимосвязь между системой управления (организацией) и внешней средой;
- взаимосвязь между объектом управления (управляемой подсистемой) и субъектом управления (управляющей подсистемой);
- компоненты процессов менеджмента;
- этапы принятия решений в менеджменте.

Рассмотрим менеджмент как систему управления в принятых выше аспектах.

## *Взаимосвязь между организацией и внешней средой*

Внешняя среда является определяющей, поскольку она включает потребителей, конкурентов, партнеров, поставщиков, финансовые организации, источники рабочей силы и, конечно, различного рода государственные учреждения. Внешняя среда организации характеризуется сложностью, подвижностью, неопределенностью.

**Сложность внешней среды** — это многочисленность условий и факторов, без которых организация не может функционировать и обязана на них реагировать. К числу таких внешних факторов относятся воздействие государственных актов, заинтересованные группы влияния, конкуренты и существенные технологические изменения. Организация, использующая большое количество видов исходных материалов, различных специалистов и контактирующая с многими другими организациями, а также домохозяйствами, действует в более сложной среде, чем организация, у которой эти параметры проще. В более сложных условиях действуют также быстро развивающиеся организации, использующие разнообразные технологии.

**Подвижность внешней среды** — это скорость, с которой происходят изменения среды вокруг организации. Практика показывает, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Кроме того, подвижность внешнего окружения может проявляться неодинаково: быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Подвижность среды определяет необходимость использовать разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения. Подвижность среды оценивается также степенью изменчивости факторов внешней среды.

**Неопределенность внешней среды** является функцией количества информации, которой располагает управляющая подсистема о конкретном факторе, и функцией достоверности информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная, точная и надежная информация. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

В зависимости от степени неопределенности хозяйственные ситуации, в которых принимают решения, могут быть трех видов: определенности, риска и неопределенности.

Внешняя среда по своей структуре неоднородна и представлена средой прямого и средой косвенного воздействия (рис. 2.3).

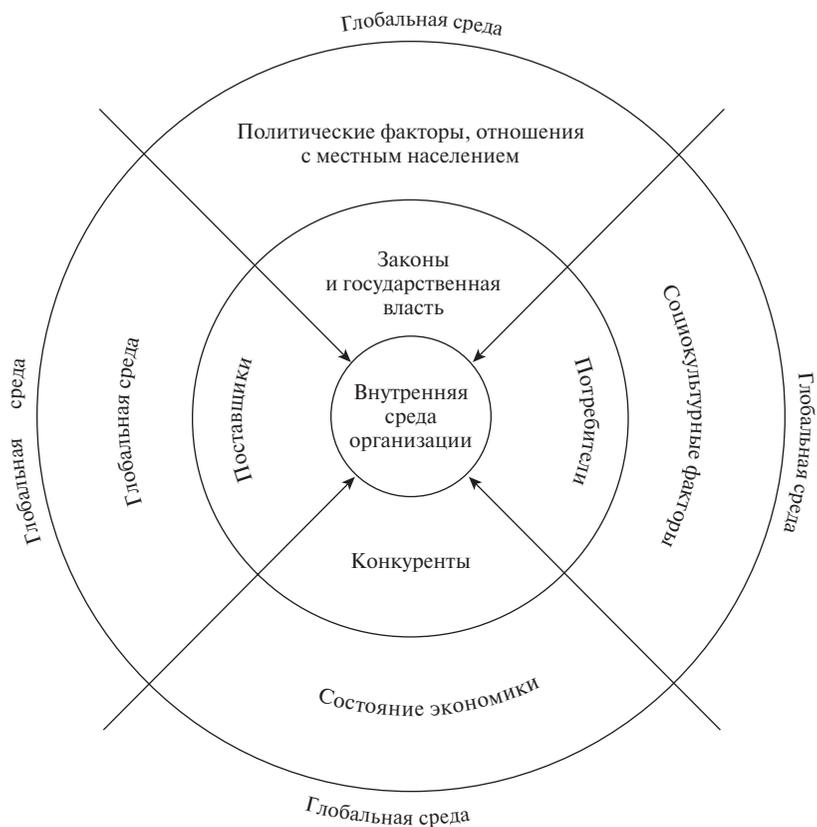


Рис. 2.3. Элементы внешней среды организации

### *Внешняя среда прямого воздействия*

**Поставщики.** С позиции макроскопического представления организация — это система преобразования «входов» и «выходов». Основные разновидности входов — это рабочая сила, материалы, оборудование, энергия, капитал. Зависимость между организацией и поставщиками, обеспечивающими ввод указанных ресурсов, — это яркий пример прямого воздействия внешней среды на организацию. Изменчивость качества и цены ресурсов создает проблемы для организации.

**Материалы.** Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах и в необходимые сроки может создать большие трудности для организации. Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с поставщиками. Нередко предпочитают поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Это неэффективно, так как запасы связывают денежные средства.

### *Внешняя среда прямого воздействия*

**Капитал.** Для роста и процветания предприятию нужны «поставщики» капитала. Существует много видов потенциальных инвесторов — это банки, инвестиционные и кредитные программы, акционеры, частные лица.

**Трудовые ресурсы.** Для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, необходимо адекватное обеспечение предприятия персоналом нужных специальностей и квалификации. Люди, способные эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, представляют главный ресурс, использование которого обеспечивает эффективность и результативность организации.

**Законы и государственная власть.** Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь государственным или частным предприятием, хозяйственным товариществом или некоммерческой организацией, и именно это определяет, как организация может вести дела и какие налоги должна платить. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и изменчивостью. В Российской Федерации принимается множество законов, непосредственно влияющих на организации, регулирующих их деятельность.

**Государственные органы.** Организации обязаны соблюдать не только федеральные и региональные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Министерства и ведомства Правительства, Центральный банк, департаменты, управления и отделы местных органов власти занимаются контролем, лицензированием деятельности по различным направлениям.

**Законотворчество региональных и муниципальных органов власти.** Дополнительно усложняют деятельность регулирующие решения субъектов Федерации и местных органов власти. Каждый субъект Федерации, каждое муниципальное образование требует от организаций приобретения лицензий, ограничивает возможности выбора места для ведения дела, облагает налогами, а в энергетике и системах коммуникаций устанавливает или участвует в установлении цен. Их законы изменяют или усиливают федеральные нормы.

**Потребители.** Эффективность организации зависит от ее способности находить или создавать для себя потребителя результатов ее деятельности.

**Конкуренты** представляют собой важнейший внешний фактор. Если не удовлетворять нужды потребителей более эффективно, чем конкуренты, то организация просуществует недолго. Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Конкурентную борьбу ведут за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплаты труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

В современном мире взаимоотношения с конкурентами все чаще приобретают характер кооперации, на основе которой со временем образуется партнерская сеть.

### *Внешняя среда косвенного воздействия*

**Технология и инновации.** Технологические нововведения влияют на эффективность производства, конкурентоспособность продукции, на процесс обновления продукта и услуги.

Скорость изменения технологий быстро растет, и эта тенденция сохранится в дальнейшем. Организации, связанные непосредственно с высокими технологиями, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения.

**Состояние экономики.** Состояние экономики влияет на стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличить запасы поставляемых организации ресурсов и провести с работ-

никами переговоры о фиксированной оплате труда, с тем чтобы сдержать рост издержек в будущем. Оно может также увеличить займы, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. В табл. 2.1 дана сравнительная характеристика деятельности хозяйствующих субъектов в зависимости от формы организации экономики.

Таблица 2.1

**Сравнительная характеристика деятельности хозяйствующих субъектов в зависимости от формы организации внешней среды (экономики)**

Классификационный признак деятельности	Организация экономической деятельности во внешней среде		
	планово-централизованная	традиционная рыночная	сетевая рыночная
Приоритет реализации системного подхода	Подчиненность политическим целям	Свободные, равноправные отношения субъектов	Подчиненность интересам сетевой организации
Способ размещения производительных сил	Директивный	Экономически обоснованный	Социально обоснованный
Адаптивность к изменениям во внешней среде	Жесткость связей, большая инерционность, бюрократические (жесткие) структуры управления	Гибкость связей, восприимчивость к изменениям, органические (гибкие) структуры управления	Согласованность действий участников сети, гибкая координация развития сети
Обращение факторов производства и товара	Определяется централизованно разработанным планом	Регулируется конкуренцией	Определяется степенью удовлетворения социально-экономических потребностей, целями сетевой организации

Классификационный признак деятельности	Организация экономической деятельности во внешней среде		
	планово-централизованная	традиционная рыночная	сетевая рыночная
Динамичность организационной структуры управления рынками	Экстенсивность, наращивание оргструктуры управления	Стохастическая трансформация оргструктуры управления	Гибкая модификация оргструктуры по модульному принципу
Соответствие процессам глобализации информационно-экономической среды	Используется преимущественно вертикальная составляющая информационно-экономической среды	Используется для повышения эффективности рыночных связей и отношений	Способствует внедрению в глобальную информационно-экономическую среду

**Социокультурные факторы.** В их числе преобладают установки, жизненные ценности и традиции. Изменение установок непосредственно влияет на то, что работники считают положительным в деятельности организации. Это особенно важно для менеджеров применительно к их функции — мотивации людей с учетом целей организации. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности предприятия, поскольку они определяют вкусы потребителей. Организация должна прогнозировать изменение ожиданий общества и готовиться к их удовлетворению более эффективно, чем конкуренты.

**Политические факторы** имеют для руководителей особое значение. Один из них — отношение органов власти и управления, судебных органов к предпринимательству. Другой элемент политической обстановки — это группы интересов.

Большое значение имеет фактор политической стабильности. Для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев и даже к национализации иностранной собственности, к установлению специальных пошлин на импорт. Политика может измениться и в благоприятную для инвесторов сторону, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

**Отношения с местным населением.** Для большинства организаций отношение местного населения имеет значение как фактор среды косвенного воздействия. Так, некоторые территории не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, стремятся не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых регионах политический климат благоприятствует предпринимательству, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. Многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с местным населением, в среде которого они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования школ, благотворительной деятельности или поддержке талантливой молодежи. Для организаций профессионального образования отношения с местным населением оказывают не косвенное, а прямое воздействие.

### *Глобальная среда*

Среда организаций, действующих на международном уровне или связанных с внешнеэкономической деятельностью, наиболее сложна, что обусловлено уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития в разных странах различны. При осуществлении функций управления руководители должны учитывать эти различия.

Когда организация начинает вести дела за пределами своей страны, соответствующие процедуры необходимо модифицировать с учетом конкретных факторов окружения. Анализ факторов международной среды представляет собой трудную задачу, однако решение ее необходимо.

Чтобы приспособить свою деятельность к глобальному окружению, менеджеры должны понимать факторы международной среды. Наиболее важными считаются следующие факторы.

**Культура** — это господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни. Различия между культурами выражаются в языке, в несовпадении установок по

поводу власти, значения работы, роли женщины в обществе, степени коллективизма и даже цветовых предпочтений.

**Экономика.** Руководство должно оценивать воздействие общей экономической обстановки на организацию. Организации должны анализировать экономические условия и тенденции, наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут или намерены вести дела. Это необходимо для обеспечения эффективности управления.

**Законы и государственное регулирование.** Подобно тому, как отечественные организации зависят от внутренних законов, так и организации, выступающие на международных рынках, вынуждены считаться с множеством законов и регулирующих актов. Это относится к налогообложению, патентному праву, трудовым отношениям, стандартам на готовую продукцию (на образовательные услуги), ценообразованию и отчетности перед государственными учреждениями.

**Политическая обстановка.** Рынок любой страны находится под влиянием политических событий и решений. Социальная напряженность может нарушать процесс производства или ограничивать сбыт, если волнения направлены против находящейся в иностранном владении организации или вида ее продукции (услуги). Непредсказуемые политические действия правительства или внезапная смена режима как минимум означают увеличение неопределенности для экспортера или иностранного инвестора. Политические факторы необходимо оценить до вложения капиталов или принятия на себя других обязательств. По мере поступления новой информации и изменения обстоятельств необходимо корректировать соответствующие прогнозы.

## **2.5. Компоненты процессов менеджмента**

Все процессы менеджмента в организации можно разделить на руководство, управление и обслуживание руководства и управления (табл. 2.2). Они различаются следующим:

- менеджер-руководитель наделен правами целеполагания и принятия решения, за которые он несет личную ответственность;
- менеджер-управляющий не наделен правом целеполагания; в его обязанности входят руководство персоналом и обеспечение выполнения поставленной перед ним цели;

- специалист по обслуживанию руководства и управления выполняет процессы, без которых невозможно осуществить руководство и управление организацией.

Таблица 2.2

**Структуризация процессов менеджмента в организации**

Процессы менеджмента	Компоненты процессов менеджмента
Руководство	Принятие решений Целеполагание Разработка миссии организации Разработка стратегий организации Ресурсное обеспечение Проектирование организационной структуры управления Управление продажами Координация действий подчиненных
Управление	Маркетинговые исследования Бизнес-планирование Управление факторами производства (трудом, капиталом, землей) Материально-техническое обеспечение Продажа товаров и услуг
Обслуживание руководства и управления	Информационное обслуживание Организационное обслуживание Техническое обслуживание Контроль Анализ

Компоненты процессов менеджмента рассмотрены также Г. Минцбергом несколько в другом плане и широко известны в литературе как десять управленческих ролей [23, с. 92–94]. В табл. 2.3 приведены управленческие роли с позиции классификатора, в основе которого компоненты подразделены на межличностные, информационные и связанные с принятием решений роли.

Компоненты менеджмента также рассматриваются как последовательность действий, логично связанных друг с другом посредством организационного механизма — цели, функции, ресурсы, методы управления, достижение цели. Такой механизм рассматривает последовательность действий по управлению

организацией: прогнозирование, целеполагание (постановка и принятие цели), декомпозиция цели на подцели, распределение ресурсов по подцелям (планирование), контроль, учет, анализ, регулирование (координирование).

Таблица 2.3

**Десять управленческих ролей по Минцбергу**

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
<b>Межличностные роли</b>		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового и социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
<b>Информационные роли</b>		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации. Действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
<b>Роли, связанные с принятием решений</b>		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

### *Принятие решений*

Управленческое решение представляет собой концентрацию процесса управления на его заключительной стадии. Однако решения могут приниматься и на промежуточных этапах управления, выступая в роли связующих процессов. Например, в процессах разработки стратегии, бизнес-плана, инвестиционного предложения следует принимать решения по ходу их разработки и пре-

вращению тем самым в документы, регулирующие деятельность подчиненных в организации.

Независимо от стадии управления решения выглядят как формула управленческого воздействия на определенный объект управления и должна отвечать определенным требованиям: обоснованность, четкость формулировок, реальность осуществления, экономичность, эффективность.

Процесс принятия решения как минимум включает в себя следующие стадии: постановка задачи, формирование вариантов решений, выбор наилучшего решения, собственно принятие решения. Решение принимается на основе информации, которая в процессе принятия решения проходит три фазы:

1) структуризация, т. е. выделение информационных элементов, установление отношений между ними, в результате которых выявляется упорядоченная система информации в виде возможных гипотез, «дерева целей», «дерева ресурсов» и т. д.;

2) характеристика, т. е. определение системы характеристик, с помощью которых выявляются полезность решений, вероятность их достижения и т. д.;

3) оптимизация, т. е. преобразование всей информации в конечную форму для получения наилучшего решения, его обоснования и принятия.

Каждая из указанных стадий состоит в свою очередь из ряда последовательно выполняемых процедур, которые связаны между собой прямыми и обратными информационными связями, определяя итеративный характер принятия управленческого решения. Более глубоко технология принятия решений в процессах хозяйственной деятельности организаций рассмотрена ниже, в отдельном разделе данного учебника.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Какие управленческие революции, происшедшие в мировой цивилизации, вы знаете?
2. Назовите черты, характеризующие предпринимателя и менеджера. В чем различие предпринимателя и менеджера?
3. Как может быть определена организация с позиции системного подхода?
4. Раскройте взаимосвязь между организацией и внешней средой.

5. Какая зависимость существует между объектом управления и субъектом управления?
6. Дайте сравнительную характеристику функций различных звеньев управления организацией.
7. Раскройте ступени и звенья управления промышленным предприятием и их взаимодействие.
8. Какие структурные подразделения цеха существуют? Каково их взаимодействие?
9. Назовите компоненты процесса менеджмента.
10. Назовите этапы принятия решения.
11. Назовите элементы внешней среды организации.
12. Приведите формальную модель системы управления.
13. Назовите управленческие роли. Приведите их группировки.
14. Как влияет глобализация на деятельность организации?
15. Назовите базовые элементы организации.

## **Глава 3**

### **РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **3.1. Истоки современного менеджмента**

Менеджмент как научная дисциплина интересен тем, что за период своего развития прошел несколько этапов эволюционного развития. Каждый этап представлял особую научную школу. Сменяя друг друга, эти школы менеджмента (этапы развития) не конкурировали между собой, а дополняли теорию и практику менеджмента. В результате сложился современный динамичный менеджмент, в котором используются принципы, методы и инструментарий, формировавшиеся в течение всего XX и начала XXI в.

Зарождение менеджмента как науки произошло в конце XIX в. Ф. Тейлор, обобщив практику управления промышленными предприятиями, в 1911 г. опубликовал книгу «Принципы научного управления». С этого времени теория и практика менеджмента развивались под воздействием происходящих изменений в мировой экономической системе, постоянного совершенствования рациональности производства и необходимости учета меняющихся социально-общественных факторов. При этом наука менеджмента рассматривала систему управления как закрытой, так и открытой, механистической и социальной. В результате возникали так называемые школы управления. В табл. 3.1 приведены классификация школ управления и их вклад в эволюцию теории и практики современного менеджмента. Каждая последующая школа управления вносила достойный вклад в теорию и практику менеджмента, поскольку она не отрицала идеи предшествующей школы, а дополняла и углубляла их с учетом требований времени, особенностей ведения мирового хозяйства, национальной экономики той или иной страны.

Таким образом, развитие управления менеджмента как науки представляло собою формирование разных подходов, которые

не всегда совпадали и поэтому позволяют рассматривать системы управления с разных сторон. Успехи в теории управления зависели от других, связанных с управлением наук, в частности математики, кибернетики, психологии, социологии, экономики, философии, политологии.

Таблица 3.1

### Классификация школ менеджмента

Школа	Вклад в развитие науки	Выдающиеся представители	Внешняя среда
Классическая школа (школа научного управления)	Научное управление, система контроля, хронометраж, изучение трудовых движений, функции управления, административная теория и др.	Г. Гант (1908), Ф. Тейлор (1911), Ф. и Л. Гилберт (1911), А. Файоль (1916), Дж. Муни (1931), Л. Урвик (1943) и др.	Рост размеров организации, рост объемов рынка товаров, Первая мировая война, депрессия в экономике, постиндустриальная революция, рост влияния менеджеров
Поведенческая школа (школа человеческих отношений)	Учет особенностей конкретного индивидуума, мотивация труда, профессиональные менеджеры, управление в целом и др.	Э. Мэйо (1945), П. Друкер (1945), М. Вебер (1947), А. Маслоу (1960)	Вторая мировая война, рост влияния профсоюзов, потребность в подготовленных менеджерах
Школа управленческой науки	Исследование операций, моделирование, теория игр, теория решений и др.	Н. Винер (1949), Г. Саймон (1955), Д. Мак-Грегор (1960), И. Ансоф (1965), Л. Канторович (1976) и др.	Рост размеров корпораций, спад производства, развитие военно-промышленного комплекса
Системный подход в управлении (ситуационный, маркетинговый и др.)	Динамическое окружение, матричные разработки, социальная ответственность, организационные изменения, информационные системы и др.	Д. Томпсон (1967), П. Лоренс (1967), В. Оучи (1975), Г. Минцберг (1973), Р. Стюарт (1976), М. Портер (1980) и др.	Расширяющаяся (глобальная) экономика, космическое соперничество, высокотехнологичные продукты, рост числа профессий высокой квалификации

С позиций начала XXI в. подходы к управлению приведенных в табл. 3.1 школ менеджмента могут трактоваться следующим образом.

**Школа научного управления** (классическая школа) (1885–1950). Возникновение школы связано с именами Ф. Тейлора, Фрэнка и Лили Гилберт, Г. Ганта. В области рационализации производства и труда были разработаны: анализ содержания работы и ее основных элементов, замеры затрат времени на выполнение приемов труда (хронометраж), исследование рабочих движений, выявление непродуктивных движений, разработка рациональных приемов труда — все это рассматривалось как средство совершенствования производства. Предлагались для этого эффективные процедуры, инструменты и оборудование.

В области учета человеческого фактора предлагалось стимулирование с целью заинтересованности работников в увеличении производительности труда и объема производства. Предусматривалась необходимость отдыха и неизбежных перерывов в работе, чтобы время, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и использовалось полностью. Устанавливались нормы выработки, за превышение которых нужно платить дополнительно. Признавалась важность отбора людей, которые соответствуют выполняемой ими работе, а также необходимость их обучения.

**Управленческие функции** выделялись школой научного управления в отдельную сферу профессиональной деятельности. Такой подход резко отличался от старой системы, при которой рабочие сами планировали свою работу.

**Административные начала управления** в недрах рассматриваемой школы развивали А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни и др. Были созданы универсальные принципы управления работой организации в целом, в том числе:

- *рациональная система управления организацией.* Школа рекомендовала разделять организации на подразделения по функциональному принципу и рассматривать управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, например, как планирование и организация;
- *структура организации и управление работниками,* которая определялась второй группой принципов, например, принципом единоначалия, по которому человек должен получать приказы только от одного начальника.

**Школа человеческих отношений (поведенческих наук).** М. Фоллетт определила менеджмент как обеспечение выполнения работы посредством других лиц. Э. Мэйо обнаружил, что силы взаимодействия между людьми в коллективе превосходят усилия руководителя и материальную мотивацию труда. А. Маслоу определил, что мотивы поступков людей обусловлены их различными потребностями. Школа разработала приемы человеческих отношений в управлении, включающие эффективные действия непосредственных руководителей, предоставление работникам более широких возможностей общения в процессе выполнения работы.

*Поведенческие науки* — психология и социология сделали изучение поведения человека на рабочем месте строго научным. Социальное взаимодействие, мотивации, характер власти и авторитет, организационная структура, коммуникации в организациях, лидерство, изменение содержания работы и качества трудовой жизни — все это стало предметом изучения представителей школы поведенческих наук.

**Школа управленческой науки** возникла на основе проникновения математики, кибернетики, статистики в теорию управления.

*Исследование операций и математические модели* применительно к решению операционных проблем организации составляют суть подхода этой школы. Математические методы и модели позволяют объективно сравнить и описать различные факторы, переменные характеристики и отношения между ними, что невозможно сделать в условиях эксперимента на реальных объектах.

*Распространение количественного подхода* в начале было небольшим, однако в настоящее время положение быстро меняется, так как школы, колледжи и университеты предлагают курсы количественных методов и применение компьютеров.

### **3.2. Новые концепции менеджмента**

Современный менеджмент основывается на использовании системного анализа и синтеза, на компьютерных технологиях сбора, передачи, обработки и хранения информации. В их контурах развитие получили ситуационный и маркетинговый подходы в управлении организаций. Однако и тот, и другой подходы базируются на интеграции различных концепций.

**Ситуационный подход** к процессу управления в современных условиях должен применяться в управлении любой организацией. Он предполагает (при общности процесса управления) использование специфических конкретных подходов и приемов, которые применяет руководитель для эффективного достижения целей организации. Эти подходы и приемы могут значительно различаться, однако их использование зависит от конкретной ситуации. Ситуационный подход нацеливает связь конкретных приемов управления на определенную ситуацию, с тем чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход основывается на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. При его реализации необходимо определить, каковы значимые переменные характеристики ситуации, как они влияют на эффективность организации.

***Особенности реализации ситуационного подхода:***

1) освоение средств профессионального управления, которые доказали свою эффективность: понимание процесса управления, изучение индивидуального и группового поведения персонала, системного анализа, методов планирования и контроля, а также методов принятия решений;

2) необходимость предвидения вероятных последствий (положительных и отрицательных) от применения конкретных методик или концепций;

3) умение правильно интерпретировать ситуацию, определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;

4) применение конкретных приемов таким образом, чтобы получить наименьший отрицательный эффект и иметь меньше всего недостатков.

К сожалению, невозможно определить все ситуационные переменные, влияющие на управление организацией. На практике менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на ее успех. Специалисты считают, что существует не более десятка важнейших факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам: *внутренние и внешние переменные*.

**Управление маркетингом, или маркетинговый подход в менеджменте**, — это анализ, планирование, претворение в жизнь бизнес-плана и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т. п. Схема процессов маркетингового подхода управления организацией представлена на рис. 3.1.



**Рис. 3.1.** Схема маркетингового подхода управления организацией

*Задача маркетингового подхода к управлению организацией* — воздействие на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей.

При этом возникает вопрос, как найти баланс между интересами организации, клиентов, общества. Ведь зачастую эти интересы вступают в противоречие друг с другом, поэтому очевидно, что вся деятельность в сфере маркетинга должна осуществляться в рамках какой-то единой концепции.

В данное время можно выделить пять таких концепций.

1. *Концепция совершенствования производства* утверждает, что потребители будут благодетельны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство организацией должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения.

2. *Концепция совершенствования товара или услуги*: потребители будут благосклонны к товарам или услугам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а следовательно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара.

3. *Концепция интенсификации коммерческих услуг*: потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Этого подхода придерживаются многие производители. Особенно агрессивно используют эту концепцию применительно к товарам пассивного спроса, о приобретении которых покупатель обычно не задумывается. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и «жесткой продажи» им товара. Применяют концепцию интенсификации коммерческих усилий и в сфере некоммерческой деятельности.

4. *Концепция чистого маркетинга*: залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Это сравнительно новый подход в менеджменте. Сущность его определяется с помощью логической формулы типа «Отыщите потребности и удовлетворите их», «Производите то, что можете продать, вместо того чтобы пытаться продать то, что можете произвести» и т. д. Концепции интенсификации коммерческих усилий и маркетинга часто путают друг с другом.

Коммерческие усилия по сбыту — это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг — забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара. Сопоставление концепции интенсификации коммерческих усилий и концепции маркетинга на схемах позволяет видеть их различие (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Сопоставление концепций менеджмента

5. *Концепция социально-этичного маркетинга:* задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

Социально-этичный маркетинг — явление самого последнего времени. Эта концепция порождена сомнениями относительно концепции чистого маркетинга и его соответствия нашему времени с его ухудшением качества окружающей среды, нехваткой природных ресурсов, инфляцией и запущенным состоянием сферы социальных услуг.

Эта концепция требует от менеджмента увязки в рамках политики маркетинга трех факторов: прибыли, удовлетворенности покупателей, благосостояния людей. Первоначально организации основывали свои рыночные решения главным образом на соображениях извлечения прибыли. Затем они стали осознавать стратегическую значимость удовлетворения покупательских потребностей, в результате чего и появилась концепция маркетинга.

В промышленно развитых странах при принятии решения они думают и об интересах общества. Концепция социально-этичного маркетинга требует сбалансированности всех трех факторов: прибыли организации, покупательских потребностей и интересов общества. Благодаря принятию данной концепции организации уже добились значительного роста продаж и доходов, получения прибыли и пришли к необходимости сетевой организации хозяйственной деятельности.

Итак, менеджмент как научная дисциплина был вначале сформирован в основном специалистами, имеющими техническое образование, которые основное внимание уделили структуризации трудовой деятельности, представляя организацию как аналог механизма, в котором люди были его составными элементами.

Начиная с 30-х гг. XX в. менеджмент стал пополняться другими концепциями, в которых последовательно учитывались отличие трудовой деятельности от работы механизмов, вероятностный характер реакции людей на управляющие воздействия, эволюция экономики и экономических отношений, научно-технический прогресс, информационная революция и компьютеризация принятия решений. Все это привело к тому, что в современных условиях менеджмент развивается в направлениях:

- углубленного изучения психологических аспектов управления;
- компьютеризации принятия управленческих решений на основе системного подхода;
- учета глобализации информационно-экономического пространства.

Задачей любого менеджера в связи с этим в современных условиях является умение обеспечивать индивидуальную и групповую мотивацию трудового поведения каждого работника при решении проблем на основе максимально стандартизированных приемов и навыков. Выполнять это следует в условиях интеграции хозяйственной деятельности при наличии свободной торговли и движения капиталов, развития международного рынка труда.

Без глубокого знания теории менеджмента сделать это невозможно, поэтому изучение этой научной дисциплины является основой профессиональной подготовки менеджера любого уровня и сферы деятельности.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Приведите классификацию школ управления.
2. Дайте характеристику школе научного управления.
3. Дайте характеристику школе человеческих отношений.
4. Дайте характеристику школе управленческой науки.
5. В чем сущность ситуационного подхода к управлению?
6. В чем сущность маркетингового подхода?
7. Раскройте концепции маркетингового подхода в управлении.
8. Сделайте сопоставление и анализ концепций менеджмента.

## **Глава 4**

# **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **4.1. Закономерности и принципы менеджмента**

Закономерности менеджмента выражают наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые в свою очередь отражают относительно устойчивые взаимосвязи между элементами управления в организации.

К числу важнейших закономерностей менеджмента следует отнести:

- 1) развитие теории и практики менеджмента в соответствии с трансформацией форм и методов организации экономики;
- 2) определяющее влияние состояния внешней среды в выборе и формировании системы управления организацией;
- 3) соответствие социального содержания управления формам собственности на имущество организации;
- 4) соотносительность управляющей и управляемой подсистем (субъекта (органа) и объекта управления);
- 5) использование преимущественно сознательного (планомерного) управления;
- 6) концентрация и динамичное изменение функций управления в организации;
- 7) оптимизация (рационализация) уровней управления организацией;
- 8) рациональное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа.

Закономерности имеют объективный характер, а реализуются в процессе деятельности людей. Это в полной мере относится и к закономерностям менеджмента. Под воздействием проявления закономерностей в организациях формируются принципы менеджмента.

Принципы менеджмента, синтезируя объективные закономерности управления, определяют черты реальной управленческой

практики в любой организации. Представляя собой общие правила, принципы формируют требования к системе управления организацией — функциям, методам и организационной структуре управления.

Первым сформулировал принципы управления А. Файоль в книге «Общее и промышленное управление» (1916) (табл. 4.1).

Таблица 4.1

### Принципы менеджмента, сформулированные А. Файолем

Название принципа	Содержание принципа
Разделение труда	Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы
Полномочия и ответственность	Каждому работнику должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за порученную работу
Дисциплина	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством, менеджеры — применять справедливые санкции к нарушителям норм порядка
Единоначалие	Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником
Единство действий	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану
Подчиненность интересов	Интересы организации имеют преимущество перед интересами личности
Вознаграждение персонала	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой качественный труд
Централизация	Организация должна иметь управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности
Скалярная цепь управления	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»)
Порядок	Рабочее место — для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте

Название принципа	Содержание принципа
Справедливость	Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи
Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, поскольку высокая текучесть снижает эффективность
Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий (в единстве — сила)

В дополнение к сформулированным А. Файолем принципам, проверенным последующей практикой, эволюция менеджмента позволила добавить следующие:

- принцип системности, предполагающий использование методологии системного подхода в управлении;
- принцип компетентности, состоящий в необходимости знания менеджером системы управления;
- принцип иерархичности, предполагающий выделение уровней управления на основе вертикального разделения управленческого труда и подчинение низших уровней управления высшим;
- принцип выделения ведущего звена, предполагающий выбор наиболее значимой цели и наиболее важных ресурсов для ее достижения;
- принцип совершенствования, предусматривающий трансформацию организационной структуры, функций и методов управления по мере изменения объекта управления и состояния внешней среды.

Наряду с общими принципами управления выделяют частные (специальные) принципы, соблюдение которых позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, особенностей отраслевой специализации. Так, в сфере образовательной деятельности принципы управления носят особый характер. Принципы управления в этой отрасли подразумевают основные руководящие положения, на которые ориен-

тируются руководители образовательной организации и которые определяют требования, содержание, структуру, организацию процессов обучения и воспитания будущих специалистов. Система принципов менеджмента в образовательной деятельности является открытой для развития и может пополняться другими принципами в ходе ее практического освоения и дальнейшего теоретического осмысления. Каждый принцип формирует «под себя» систему требований, выполнение которых в значительной степени способствует совершенствованию менеджмента в образовательной организации.

### *Принципы менеджмента в организациях образования*

**Принцип уважения и доверия к человеку** — основополагающий и системообразующий в педагогическом коллективе. Этот принцип выдвигает конкретные требования к руководителю и педагогам:

- уважайте личное достоинство человека, признавайте за ним соответствующие права и возможности;
- уважайте и берегите человека в себе и в других;
- предоставляйте личности свободу выбора;
- доверяйте человеку, его потенциальные возможности неисчерпаемы;
- создавайте атмосферу доверия на основе взаимоуважения;
- уважая человека, проявляйте к нему достаточно высокую требовательность;
- создавайте обстановку, в которой он может проявить себя, раскрыть свои возможности;
- максимально развивайте инициативу, творческие способности, умение найти себя в коллективе;
- поощряйте достижения и личный вклад каждого в общее дело;
- гарантируйте каждому педагогу и учащемуся личную защищенность в коллективе.

**Принцип целостного взгляда на человека.** Из него тоже следует целый ряд конкретных требований к руководителю:

- стройте свои отношения с педагогами не как должностное лицо с подчиненными, а как человек с человеком;
- не ограничивайте отношения только должностными обязанностями, вникайте в жизнь, духовный мир и стремления педагога, иначе он неизбежно будет чувствовать отчужденность;

- помните, что жизнь педагога и учащегося не ограничивается только часами, проведенными в учебном заведении, она гораздо шире и богаче;
- общаясь с педагогом, никогда не забывайте, что его работа в то же время составляет большую часть его жизни, она определяет его жизнь, сделайте все возможное, чтобы часы, дни, годы, проведенные на работе, были для него светлыми и радостными;
- менеджер должен быть причастен к образу жизни членов педагогического коллектива, он должен понимать, в чем состоят общие потребности;
- создавайте обстановку, чтобы личность педагога раскрывалась в ней не только своими служебными сторонами, но и другими, скрытыми от окружающих, но очень ценными для коллектива;
- встречайтесь с педагогами не только в формально-официальной обстановке, но и в такой, где можно просто пообщаться, «поговорить по душам».

**Принцип сотрудничества** в управлении предусматривает перевод управления с монологической на диалогическую основу, переход от коммуникации к общению, от субъектно-объектных к субъектно-субъектным отношениям. Отсюда вытекают следующие требования:

- считайтесь с человеком как с активным фактором, а не пассивным элементом педагогической системы;
- знайте и учитывайте личные качества педагогов и на основе этого формируйте оптимальные социально-педагогические связи между ними, создавайте рабочую высокопродуктивную атмосферу в образовательной организации;
- цените в педагоге гуманное отношение к учащимся, компетентность, инициативу, ответственность. Всегда помните, что вам требуется не подчиненный, а сотрудник, человек дела;
- создавайте атмосферу не только возложения на педагога ответственности, но и принятия ее, осознания им роли и необходимости участия в процессе управления и общественной жизни;
- бережно относитесь к проявлению любой педагогически целесообразной инициативы со стороны своих заместителей и требуйте от них того же по отношению к педагогам;
- основами совместной деятельности руководителя и педагогического коллектива должны быть человечность, сознательная

дисциплина, инициатива, педагогически разнообразная работа;

- сначала пристальное внимание, анализ, диагноз, потом принятие решения — вот основа сотрудничества;
- одной из повседневных основных задач деятельности менеджера является соединение, «притесывание» одной педагогической индивидуальности к другой, объединение их в рабочее единство;
- чутко и бережно относитесь к педагогу, помните, что самой страшной бедой для школы является противостояние администрации и педагогов.

**Принцип социальной справедливости** — важнейшее руководящее положение, на основе которого осуществляется управление. Здесь надо выделить следующие требования:

- стремитесь равномерно распространять не только учебную, но и общественную нагрузку среди педагогов, осторожно и постепенно включая их в социальную структуру;
- создавайте условия и предпосылки, дающие возможность проявить свои профессиональные и другие способности не только «педагогическим звездочкам», но и всем педагогам;
- поощряйте, оценивайте деятельность педагогов без предвзятости, объективно, на основе предоставления им равных «стартовых» возможностей;
- всегда при оценке труда педагога приводите в соответствие заслуги его труда и их общественное признание;
- помните, что одной из гарантий социальной справедливости в педагогическом коллективе является гласность, систематическое освещение в коллективе всей деятельности аппарата управления;
- руководитель образовательной организации должен учитывать, что уровень социальной справедливости всегда находит отражение в общественном мнении, которое оценивает его в целом и по отдельным параметрам;
- ощущение несправедливости возникает в том случае, когда человек признает, что его вклад и достигнутые им результаты недооценены по сравнению с вкладом и результатами других участников деятельности. Отсюда и возникают конфликты.

**Принцип индивидуального подхода** в управлении предусматривает учет руководителями индивидуальных особенностей педагогов,

уровня их профессиональной подготовки, интересов, жизненного и социального опыта. Требования следующие:

- индивидуальный подход может опираться только на глубокое изучение системы работы каждого педагога и его личности;
- на основе этого изучения индивидуализируйте объем, частоту и форму общения с педагогом, уровень его самостоятельности, дидактической и методической свободы, поощрение одних и повышение требований к другим;
- систематически повышайте качество и глубину педагогического анализа урока, лекции, занятий, ибо это является наиболее действенным инструментом индивидуальной методической работы с педагогом;
- задача каждого менеджера — помочь педагогу создать свою собственную творческую лабораторию;
- в ходе индивидуальной работы с педагогом помогайте ему укреплять те положительные профессиональные свойства и качества, которыми он располагает;
- одна из главных задач индивидуального подхода — выравнивание профессионального мастерства педагогов, постепенное доведение отстающих до уровня передовых;
- особенно трудно, но необходимо учитывать и корректировать временные эмоциональные состояния членов педагогического коллектива;
- определите для каждого педагога его индивидуальные цели и рубежи их достижения, этим вы обеспечите ему путь к успеху. Сущность этого подхода составляет выбор руководителем тех или иных видов управленческого воздействия на отдельного работника в соответствии с индивидуальными особенностями его личности.

**Принцип обогащения работы педагога** исходит из того, что педагогический труд несколько однообразен: из года в год одни и те же темы, один и тот же материал. Этот принцип обуславливает ряд конкретных требований:

- через определенные промежутки времени менять нагрузку;
- определить перспективу профессионального роста каждого, разработав вместе с ним конкретный план;
- проводить с преподавателями консультации по поводу их сегодняшних и будущих профессиональных потребностей;
- проводить семинары, «круглые столы», симпозиумы по проблемам методики преподавания отдельных предметов.

**Принцип личного стимулирования.** Некоторые требования, вытекающие из этого принципа:

- используйте стимулы, особенно материальные и моральные, справедливо, в противном случае они вместо пользы внесут раздор в коллектив;
- каждый менеджер должен иметь хорошо продуманную систему стимулов, не сводя ее только к премированию и награждению. Вежливость, улыбка, внимательное и чуткое отношение менеджера к человеку — это тоже стимулы, иногда более сильно действующие, чем награждение;
- вся работа руководителя с педагогами должна строиться на основе стимулирования их деятельности — создании условий для труда, атмосферы взаимной удовлетворенности, системы саморазвития педагога;
- используйте стимулы для того, чтобы привлечь внимание педагогов к ключевым направлениям деятельности;
- стимулы являются очень действенным инструментом создания в педагогическом коллективе хорошего настроения, здорового микроклимата.

**Принцип единого статуса.** Все работники, педагоги независимо от занимаемой должности и положения, а также все учащиеся должны находиться в одинаковых демократических условиях.

**Принцип консенсуса.** Этот принцип тоже обуславливает определенные требования:

- основой консенсуса должна быть объективная оценка точек зрения членов коллектива при обсуждении проблемы или принятия решения;
- менеджер должен четко и логично аргументировать свою точку зрения, чтобы ее восприняло «критическое большинство» коллектива;
- основным инструментом менеджера при осуществлении принципа консенсуса должен быть логический анализ ошибочных суждений;
- мобилизуйте мнение наиболее влиятельной части педагогов еще до начала совещания, педагогического совета, обеспечив тем самым поддержку большинства членов коллектива обсуждаемой проблеме;
- широко используйте метод «акцентирования»: повторяйте и варьируйте в разговорах с членами коллектива, в выступлениях перед ними те или иные идеи, по которым в будущем

необходимо будет принять решение. «Приучайте» коллектив заранее к правильному мнению;

- умеете идти на компромисс, но не во вред делу. Люди должны привыкнуть к новой идее, понять ее суть, сами прийти к осознанию того, что без нового им не обойтись.

**Принцип коллективного принятия решений** — один из путей демократизации управления. Требования этого принципа:

- коллективные решения следует принимать по важным, перспективным, стратегическим вопросам;
- с информацией, на основе которой будет приниматься решение, заранее должен ознакомиться каждый член педагогического коллектива;
- решение только в том случае будет активно поддерживаться коллективом, если педагоги активно участвовали в его подготовке;
- еще до обсуждения решения руководителю необходимо учесть расстановку сил в коллективе, наличие или отсутствие «критической массы» членов коллектива;
- всегда необходимо помнить, что там, где решение принято большинством, бывает и несогласное меньшинство, с которым необходимо вести работу, вовлекая его в процесс выполнения решения.

**Принцип участия в управлении и делегирования полномочий.**

Требования следующие:

- включайте педагога в процесс управления только с его согласия;
- приобщая педагога к управлению, старайтесь учитывать его индивидуальные особенности, способности и стремления;
- помогите педагогу понять, что включение его в процесс управления — не дополнительная нагрузка, а свидетельство доверия, одна из возможностей его дальнейшего профессионального роста;
- добивайтесь, чтобы работа педагога на порученном ему участке привела к успеху, оказывайте ему постоянное внимание и помощь;
- поощряйте любой, пусть даже небольшой, положительный результат, достигнутый на управленческом поприще. Делайте его достоянием коллектива, добивайтесь общественного признания результатов управленческой деятельности педагогов.

**Принцип целевой гармонизации.** Этот принцип предусматривает целеустремленность, целесообразность управления и такую работу менеджера, в результате которой в организации появляется целевая целостность.

Требования, вытекающие из принципа:

- работа по целеполаганию должна стать неотъемлемой частью деятельности руководителя. Этому же он должен научить весь педагогический коллектив;
- необходимо помнить, что целевая целостность в обучении формируется не сразу. Это результат длительной и кропотливой работы руководителя с кадрами, поэтому вся система этой работы должна быть во всех деталях продумана менеджером и спланирована.

**Принцип горизонтальных связей.** Труд педагога индивидуален, но конечный результат — развитие личности — итог коллективного труда педагогов.

Для осуществления принципа горизонтальных связей необходимо выполнять следующие требования:

- менеджер должен помнить, что этот принцип может осуществляться не столько сам по себе, сколько через следование менеджера таким принципам, как делегирование полномочий, коллективное принятие управленческого решения, единый статус для всех работников и др.;
- горизонтальные связи необходимо формировать целесообразно, имея программу на длительное время;
- при формировании такой системы связей ни в коем случае не упускать из виду неформальные, дружеские связи в коллективе;
- развитая система горизонтальных связей, являясь в известной степени противоположностью вертикальным иерархическим связям управления, не должна противостоять им.

**Принцип автономизации** управления чрезвычайно важен в крупных образовательных организациях.

При этом выдвигаются следующие требования:

- автономные участки управления должны возглавлять высококвалифицированные педагоги, изъявившие желание заниматься управленческой деятельностью;
- такая работа обязательно вознаграждается материально в зависимости от объема и сложности затраченного труда;

- желательно, чтобы педагоги, руководящие конкретными участками управления педагогическим процессом (кафедра, программа управления качеством знаний учащихся, программа управления уроком и т. п.), выбирались или утверждались на собрании всего педагогического коллектива;
- автономизация управления тесно связана со всей системой управленческих принципов, и осуществить ее эффективно вне этой связи невозможно;
- все педагоги, ставшие во главе автономных подразделений, должны пройти соответствующую подготовку.

**Принцип постоянного обновления** — основное руководящее положение для организации процесса освоения новых технологий и методик обучения и воспитания, изменения организационных и психологических структур и т. д.

Основные требования к его осуществлению:

- любые крупные изменения необходимо заранее подготавливать, создавая в коллективе определенный психологический настрой;
- изменения должны быть основаны на детальном плане и расчете, при обязательной уверенности в успехе;
- еще до начала изменений надо формировать в коллективе убеждение в их необходимости.

Таковы методологические принципы менеджмента в образовании, его методологический базис. На наш взгляд, они являются наиболее полными и совершенными, отвечают требованиям современного менеджмента и могут быть рекомендованы организациям с различными формами собственности, видом деятельности, отраслевыми особенностями.

## 4.2. Целеполагание

В организации приходится решать многие вопросы, в том числе: какие товары или услуги, каким образом, в каком количестве, в какие сроки и для кого производить; по каким каналам товар доводить до потребителя, как стимулировать продажи, каким образом завоевывать, а затем и отстаивать свой сегмент рынка? Все эти вопросы в той или иной постановке, в зависимости от вида деятельности и отраслевой принадлежности организации, формируют цели ее хозяйственной деятельности.

Формирование целей — целеполагание относится к важнейшей части методологии менеджмента. В соответствии с этим решение вопросов целеполагания менеджер должен осуществлять на основе системного подхода, опираясь на свой и своих коллег предпринимательский талант, высокую профессиональную компетентность, опыт, интуицию и безусловное добросовестное отношение персонала организации.

**Цель** — фундаментальное понятие теории управления. Цель представляет мотив, имеющий свой объект и предмет, который побуждает к действию ради чего-то. Производный термин «целеполагание» означает, что «действие или поведение можно рассматривать как направленное на достижение цели, т. е. конечного состояния, при котором объект, поведение которого изучается, достигает определенного соответствия во времени и в пространстве с другим объектом или событием» [21, с. 70].

Если известны факторы, от которых зависит достижение цели, и установлено влияние каждого фактора как независимой переменной, то такую цель принято называть целевой функцией.

Цель представляет собой предвосхищение результатов какого-либо рода деятельности. Цель организации определяет концепцию ее развития и основные направления деловой активности. С позиции менеджмента цель представляет желаемое состояние объекта управления через определенный промежуток времени.

Для перевода системы управления из существующего состояния в желаемое необходима конкретная программа действий, которая позволит разрешить проблему, отделяющую данную ситуацию от желаемой.

Цели организации реализуются через стратегию и тактику и исходят из миссии организации.

**Миссия организации** — это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенный(е) вид(ы) ее деятельности. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для определения главной цели и стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации; тип привлекаемых работников.

В некоммерческой организации, каким является, например, высшее государственное профессиональное образовательное учреждение, миссия заключается в удовлетворении потребности

населения в определенном роде образовательных услугах, запросов национального и местного хозяйства в высококвалифицированных кадрах.

**Стратегия** — это основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепции, прогноза или программы, содержащих методы и меры по осуществлению миссии. Стратегия разрабатывается посредством:

- оценки и анализа внешней среды организации;
- диагностического анализа внутренней среды организации;
- разработки и анализа стратегических альтернатив;
- выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии;
- оценки стратегии относительно миссии и главной цели организации;
- реализации стратегии в форме программы, бизнес-плана.

**Тактика** — это система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени хозяйственной деятельности организации. Ее назначение — это оперативное управление по достижению целей организации в те или иные периоды ее деятельности.

Выбор цели, принявшей форму окончательного решения, позволяет перейти к выработке **программы**, т.е. к разработке плана действий и к определению необходимых ресурсов для достижения целей.

Существует ряд общих требований, предъявляемых к целям управления. Цели должны быть: 1) конкретными и измеримыми; 2) реальными и достижимыми; 3) взаимосвязанными и иерархичными (соподчиненными).

Цели разделяют на общие (главные) и специфические.

*Общие цели* отражают концепцию организации, ее миссию и разрабатываются на длительную перспективу, например, для обеспечения устойчивости организации на рынке, разработки новых направлений развития.

*Специфические цели* разрабатываются в контурах общих целей по основным направлениям деятельности организации и по ее подразделениям или дочерним организациям. Они носят характер подцелей и формируют системную взаимосвязь общей цели и внутренних элементов организации двух видов: 1) цели  $\Leftrightarrow$  задачи  $\Leftrightarrow$  кадры  $\Leftrightarrow$  технология  $\Leftrightarrow$  организационная структура, а также взаимосвязь организации и внешней среды; 2) цели  $\Leftrightarrow$  вводимые ресурсы  $\Leftrightarrow$  результаты деятельности  $\Leftrightarrow$  научно-техни-

ческий прогресс  $\Leftrightarrow$  социокультурное воздействие  $\Leftrightarrow$  конкуренция  $\Leftrightarrow$  законодательство и политическое воздействие.

Цели также разделяются по времени их достижения на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Краткосрочные цели — это цели, которые могут быть достигнуты в течение года; среднесрочные цели — от одного до пяти лет; долгосрочные цели — свыше пяти лет.

Поскольку цели определяют стремление работать эффективно в заданном ими направлении, постольку для этого необходимо период времени для достижения цели разделить на этапы. На каждом таком этапе цель подразделяется на подцели с тем, чтобы четко определить на каждом этапе количественно измеряемые рубежи. Чтобы сама цель и подцели были выполнены в полном объеме и в установленные сроки, необходима полная увязка подцелей и цели с ресурсным обеспечением для их достижения. Для обеспечения этого разрабатывается целевая программа, тактическим инструментом которой может быть бизнес-план, составляемый в контурах этой программы.

**Целевая программа** обычно включает ряд разделов, в которых содержатся сведения о цели и этапах ее достижения, о необходимом материальном кадровом и финансовом обеспечении, сроках исполнения, исполнителях и руководителях.

Цели организации также бывают различными в зависимости от сферы деятельности, собственности, организационно-правовой формы организации, состояния внешней среды. Однако при правильной постановке работы менеджмента решению проблемы формирования целей должно предшествовать **прогнозирование** возможных ситуаций, а после определения целей — выработка эффективной стратегии их реализации. Для решения этих задач приемлем *селективный метод прогнозирования*. В основу этого метода заложены принципы системного подхода, которые реализуются в процессе проведения ряда работ в следующей последовательности (рис. 4.1):

- 1) сбор информации о внешней среде организации (изучение внешнего фона);
- 2) проведение проблемного диагностического анализа;
- 3) разработка простейших поисковых прогнозов по необходимой проблематике;
- 4) написание сценария развития организации;



**Рис. 4.1.** Блок-схема селективного метода разработки оптимальной стратегии достижения цели организацией

- 5) выбор критериев оценки эффективности достижения цели и подцелей;
- 6) определение возможных целей (подцелей);
- 7) построение «дерева целей»;
- 8) расчет необходимых факторов производства по «дереву целей»;
- 9) экспертная или методами «мозговой атаки» оценка целей (подцелей);
- 10) построение вероятностной сети реализации целей;
- 11) выработка наилучшей стратегии функционирования организации;
- 12) распределение факторов производства по наилучшей стратегии.

Селективный метод целеполагания, прогнозирования и перспективного планирования позволяет отобрать по определенным критериям (стандартам) наиболее существенные признаки объекта

управления, что особенно важно при управлении деятельностью образовательной или научно-исследовательской организации. С помощью этого метода представляется возможным дать этим признакам дифференцированную оценку, определить наиболее эффективные пути выполнения учебного процесса или проведения научно-исследовательских работ.

Общие правила постановки целей следующие:

- описание ситуации;
- выявление приоритетов;
- выбор в качестве общей цели одного наиболее существенного приоритетного направления;
- формулирование цели в терминах конечных результатов;
- декомпозиция цели в системе «Цель  $\Leftrightarrow$  Ресурсы  $\Leftrightarrow$  Результаты»;
- построение направленного графа «Дерево целей»;
- оценка системы графов «Дерево целей» на полноту состава подцелей, их соподчиненности (иерархичности) и ресурсной обеспеченности;
- уточнение конфигурации модели «Дерево целей»;
- проверка правильности формулировок целей различных иерархических уровней;
- формулировка целевых задач по целям и подцелям;
- установление для каждого звена управляющей подсистемы главной цели;
- определение для каждой такой главной цели и ее подцелям критериев достижения и системы их оценочных показателей.

Правила целеполагания и правила формулировки целей дополняют друг друга. Менеджер должен учитывать важность речевой коммуникации в системе управления. Дж. Моррисей сформулировал признаки, которые характеризуют корректную формулировку целей: «В обычных условиях хорошая формулировка целей отвечает следующим признакам: 1) она начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, характеризующего выполняемые действия; 2) конкретизирует требуемый конечный результат; 3) конкретизирует заданный срок достижения цели; 4) конкретизирует максимальную величину допустимых затрат; 5) дает количественную характеристику требуемого результата работ, необходимую для подтверждения факта достижения цели; 6) оговаривает только, «когда» и «как»

это должно быть сделано; 7) непосредственно отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям данного управляющего и его прямых начальников; 8) понятна всем, кто будет работать для ее достижения; 9) реальна и достижима, но не легка; 10) обеспечивает большую отдачу от затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями; 11) реализуема в пределах наличного или гарантируемого объема ресурсов; 12) исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты совместных работ; 13) соответствует основным принципам и методам работы подразделения и компании в целом; 14) совпадает с интересами исполнителей и не вызывает серьезных конфликтов в организации; 15) зафиксирована письменно, копии хранятся для справок у руководителя или подчиненных; 16) согласована управляющим в личной беседе с подчиненным» [11, с. 66–67].

Таким образом, целеполагание и целепостановка представляют прямую связь между субъектом и объектом управления. Обратная связь позволяет произвести оценку результатов реализации целей, т. е. выявить степень целеосуществления. Последнюю возможно осуществить только на основе соответствующего методического обеспечения, которое будет рассмотрено в дальнейшем.

### 4.3. Задачи и функции менеджмента

Следующими компонентами методологии менеджмента являются задачи и функции.

- **Задача** менеджмента представляет собой подцель, достигаемую посредством одной или нескольких работ или части работы, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки в процессе управления организацией. Следует заметить, что задачи менеджмента предписываются не работнику, а его должности. В соответствии с распределением обязанностей руководством в штатном расписании организации для каждой должности указывается выполнение одной или группы задач, завершение которых рассматривается как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи по характеру влияния на эффективность деятельности организации могут быть объединены в следующие четыре группы.

*Первая группа* задач включает задачи, результат решения которых оказывает непосредственное воздействие на эффективность организации. К этой группе в образовательной организации относятся задачи обеспечения образовательной деятельности, разработки и реализации инновационных технологий оказания образовательных услуг.

*Вторая группа* — задачи, решение которых влияет на действия организации через промежуточные организационные формы. Эта группа охватывает задачи маркетинга образования, планирования образовательного процесса, контроля, распределения ресурсов.

*Третья группа* — задачи, решение которых оказывает влияние на решение задач первой или второй группы. В эту группу входят различные задачи учета, анализа, аудита.

*Четвертая группа* — задачи, которые не влияют на образовательный процесс и организацию непосредственно, однако их выполнение необходимо для нормального функционирования организации.

Для решения перечисленных групп управленческих задач должны существовать соответствующие технологии и подготовленные люди — менеджеры и специалисты.

**Технология** — это системное сочетание знаний, навыков, оборудования и инфраструктуры, которые необходимы для выполнения образовательных услуг.

Задачи и технологии тесно связаны между собой. Для выполнения задачи используются конкретные технологии как средство преобразования информации и «материала», поступающих на «вход» и исходящих на «выходе». Вторая составляющая, необходимая для выполнения задач, представлена людьми (персоналом управления).

**Люди** — это руководители и подчиненные (специалисты).

Руководство достигает решения задач через других людей, поэтому последние являются центральным фактором в любой организации. С позиции системного подхода существуют три аспекта «человеческой переменной» в управлении организацией: поведение отдельных людей, поведение руководителя (менеджера) в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

При этом каждый человек характеризуется способностями, одаренностью, восприятием, точкой зрения, ценностями, потребностями, лидерством. Каждый человек также характеризуется

степенью адекватности к внешней среде, способствующей и препятствующей раскрытию его способностей и особенностей личности.

- **Функция менеджмента** — это целенаправленный вид управляющего воздействия, осуществление которого рассматривается как составная часть процесса управления. Понятие «организация управления» означает существование на практике таких функций управления, как построение организации и осуществление взаимодействия в процессах хозяйственной деятельности людей, технологии, информации по решению рассмотренных выше задач.

Функции управления формируются в результате разделения труда в управлении. Они должны обеспечить в организации руководство, управление и обслуживание хозяйственной деятельности. Каждая функция характеризуется назначением, повторяемостью, однородностью содержания, спецификой необходимого для ее выполнения персонала.

По признаку участия в организации управления различают общие, специальные (частные) и вспомогательные функции. Существует и другая группировка — функций и руководства, управления и обслуживания. Ранее (см. табл. 2.3) рассмотрены 10 управленческих ролей, которые по своему содержанию адекватны функциям управления и которые сгруппированы в три группы — межличностные, информационные и связанные с принятием решений.

Каждая функция управления характеризуется целевой направленностью и имеет свои особенности, однако все они взаимозависимы и составляют определенную, тесно увязанную систему. Только совокупность всех функций полностью раскрывает процесс управления, поэтому их выполнение обеспечивает комплексное и системное управление организацией и эффективность ее хозяйственной деятельности.

Функции управления носят объективный характер, что определяется объективной необходимостью самого процесса управления в условиях совместного труда людей. Объективность функций управления обнаруживается везде, где осуществляется управленческая деятельность. В зависимости от места расположения того или иного объекта в общей системе управления меняется только объем работ по данной функции, но не меняются ее целевые назначение и содержание.

Придерживаясь группировки функций управления — основные (общие), частные и специфические, — рассмотрим их содержание. При этом следует иметь в виду, что функция управления является категорией общего порядка. Это означает, что она одинаково выражается в деятельности любого субъекта управления, в то время как функции конкретных субъектов могут существенно различаться.

**Основные (общие) функции управления** проявляются принципиально одинаково в управлении организацией в любой сфере деятельности. К ним относятся планирование, организовывание, мотивация и контроль. Связями между ними являются процессы принятия решений и коммуникации.

*Планирование* дает ответы на следующие вопросы:

1) Каково положение организации в настоящее время? Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах.

2) Каковы должны быть цели организации? Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, следует определить цели организации.

3) Как организация может достичь целей? Нужно решить, что делать персоналу для достижения целей, каковы должны быть ресурсы.

*Организовывание* — это процесс структурирования организации. Структурировать необходимо множество элементов. Такими элементами являются работа, конкретные задания организации и отдельным работникам. Руководитель подбирает людей, поручает им работу, делегирует отдельным людям полномочия или права использовать ресурсы организации. В конечном счете создается структура организации в целом.

*Мотивация* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с планом. Ранее считалось, что мотивирование — это предложение соответствующего денежного вознаграждения в обмен за прилагаемые усилия. В современных условиях мотивация рассматривается в контексте создания внутреннего побуждения к действиям. Она является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ удовлетворять потребности путем хорошей работы.

*Контроль* — это важнейшая функция управления, необходимая для достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования.

Известны три аспекта управленческого контроля: 1) *установление стандартов* в процессе планирования — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени; 2) *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период; 3) *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами.

Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или по изменению целей.

**Связующие функции** — это принятие решений и коммуникация; они относятся к частным функциям.

*Принятие решений.* Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это и есть решение. Принятие решения — выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

*Коммуникация* — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать необходимые решения, и для того, чтобы они могли выполняться. Планы нельзя выполнить, если они неизвестны людям, которые должны их выполнять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, не будут знать, какое вознаграждение им предложат за хорошо выполненную работу, они не будут хорошо работать.

К **частным функциям** (процессам) относятся делопроизводство, обеспечение оргтехникой и ее использование. Частные функции в организации выполняют отдельные структурные подразделения и должностные лица.

Управление всегда воздействует на конкретный объект, который имеет определенную отраслевую направленность, поэтому оно вызывает необходимость существования **специфических функций управления.**

Для образовательных организаций специфическими являются функции управления, связанные с получением человеком образования через оказываемые ему образовательные услуги. В связи с этим образование следует рассматривать, с одной стороны, как важнейшую сферу человеческой культуры, а с другой — как отрасль материального производства, связанную с формированием образовательной, культурной, нравственной и профессиональной составляющих человеческого капитала.

Одной из главных специфических функций управления в образовательной организации является разработка миссии учебного заведения. Другие специфические функции управления формируются под воздействием специфики образования. От других отраслей материального производства образование отличают:

- наличие большого числа участников образовательного процесса;
- многозначность целей;
- производство не товаров, а образовательных услуг;
- пристальное общественное внимание и внерыночное давление на оказание образовательных услуг.

В связи с этим могут формироваться специфические функции управления:

1) функция реализации потенциала внешних связей системы образования. Эта функция предполагает ориентацию образовательного учреждения на тесное взаимодействие с производством, культурной средой, наукой, что обеспечивает возможность разработки самостоятельной концепции содержания образования, программы развития способностей индивидуума в зависимости от его склонностей и способностей, системы ценностей, которой должна быть подчинена педагогическая концепция;

2) функция реализации различных форм собственности в образовании;

3) функция претворения в жизнь государственной политики в области образования;

4) функция координации территориального, федерального и международного сотрудничества.

В образовательном учреждении реализация специфических задач управления тесно связана с общими (основными) функциями.

Функция планирования позволяет определить главные направления развития производства (образовательной деятельности) с учетом источников его осуществления.

Функция организывания осуществляет связь между подразделениями (отделениями, факультетами, кафедрами и др.) для решения вопросов организации образовательной деятельности, учебного процесса, его материально-технического обеспечения.

Функция мотивации, к сожалению, на данном этапе не может проявляться в достаточно эффективной степени из-за отсутствия денежных средств в образовательных организациях. Тем не менее меры моральной мотивации труда широко применяются.

Через функцию контроля осуществляется проверка деятельности и соответствие ее выработанному направлению.

Таким образом, в результате разделения труда по функциям персонал менеджеров, педагогов и сотрудников должен обеспечить руководство, управление и обслуживание образовательной и иной деятельности организации. При рациональном разделении функций должны обеспечиваться:

- в области производственной (образовательной) деятельности — рациональная расстановка персонала, координированная деятельность менеджмента, преподавателей и сотрудников, применение инновационных технологий, ритмичная учебно-производственная и хозяйственная деятельность;
- в области социально-психологических отношений — повышение у работников чувства удовлетворения трудом, гордости за организацию, снижение психологической напряженности, улучшение межличностных отношений;
- в области экономики организации — обеспечение доходов за счет оказания платных образовательных услуг, устойчивое финансовое состояние, завоевывание рынка образовательных услуг.

В табл. 4.2 приведен алгоритм выполнения функций менеджмента в технологической последовательности управления, повторяемости с учетом содержания и временного горизонта процессов управленческой деятельности. Данный вариант алгоритма содержит те функции и сроки их выполнения, которые наиболее часто используются в образовательной организации.

Таблица 4.2

## Алгоритм выполнения функций менеджмента в организации

Функция управления	Временной интервал действия функции	Содержание управленческой деятельности
Целеполагание	Неограниченно длительный	Осознание и формирование целей организации в виде «дерева целей»
Организовывание	Непрерывно	Обеспечение организованности всех компонентов процесса управления
Перспективное планирование: стратегическое	Долгосрочная перспектива (свыше 5 лет)	Прогнозирование поведения внешней среды; стратегии развития
тактическое	Среднесрочная перспектива (до 5 лет)	Прогнозирование поведения внешней среды; планирование мероприятий по освоению новых рынков, новой продукции и услуг; определение состава и численных значений показателей развития
Текущее планирование (бизнес-планирование)	Краткосрочная перспектива (до 1 года)	Прогнозирование поведения внешней среды; определение состава и численных значений показателей годового, квартального, месячного планов
Координация деятельности	Кратко-среднесрочная перспектива	Определение структуры организации; налаживание взаимодействия между составными частями; разделение обязанностей персонала и согласование действий
Регулирование	Краткосрочная перспектива	Выявление отклонений от плановых заданий и устранение таких отклонений
Контроль	Непрерывно	Наблюдение за ходом деятельности; сравнение фактических и заданных значений показателей; выявление величины, причины, места и времени обнаруженных отклонений
Учет	Непрерывно	Наблюдение, фиксация и регистрация операций деятельности; группировка результатов для получения сводных (итоговых) данных о состоянии деятельности

#### 4.4. Понятие, сущность и классификация методов менеджмента

Понятие «метод менеджмента» включает в себя понятие «метод» (от греч. *methodos*), означающее, во-первых, способ теоретического исследования или практического осуществления чего-нибудь, а во-вторых, способ действовать, поступать каким-нибудь образом, и понятие «менеджмент», смысл которого раскрыт в предыдущих главах.

Методы занимают в менеджменте особое место, поскольку с их помощью возможно достичь желаемой цели. При этом одна и та же цель может быть достигнута с помощью различных методов, и, наоборот, несколько целей могут быть достигнуты с помощью одного метода. Следовательно, в любой организации должна существовать система методов, получившая название «метод», «методический аппарат» или «методический инструментарий» — все они равнозначны и используются в одном и том же смысле.

В табл. 4.3 сведены различные определения термина «метод», принятые в специальной литературе по менеджменту.

Таблица 4.3

##### Определения термина «метод»\*

Определение термина «метод»	Характеристика по	
	содержанию	направленности
Способ воздействия на коллективы и отдельных работников для достижения поставленных целей	Целенаправленное воздействие	Человек, трудовой коллектив
Прием воздействия на участников производственного процесса и через них — на само производство	Воздействие	Трудовой коллектив, производство
Способ воздействия, направленный на реализацию целей производства и управления	Целенаправленное воздействие	Производство, управление
Способ или прием целенаправленного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему в целях	Целенаправленное воздействие	Управляемая система

\* См.: Румянцева З.П. Современный менеджмент // РЭЖ. — 1996. — № 7–8. — С. 75–76.

Определение термина «метод»	Характеристика по	
	содержанию	направленности
установления наиболее эффективного порядка использования трудовых, материальных, финансовых и других ресурсов для достижения поставленных задач		
Способы воздействия субъекта управления на интересы и потребности работников, обеспечивающие соответствие их поведения целям и задачам производства	Целенаправленное воздействие	Интересы и потребности работников
Совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия органов управления на социально-экономические отношения	Целенаправленное воздействие	Социально-экономические отношения
Способы воздействия на труд с целью достижения заданных результатов	Воздействие	Труд человека
Совокупность конкретных способов, приемов осуществления управленческих функций для выполнения поставленных задач	Способы, приемы	Функции управления
Порядок, последовательность, технология выполнения объективно необходимых функций управления	Технология управления	Функции управления
Способ осуществления управленческой деятельности, в результате которой достигаются цели управления производством	Способ деятельности	Управленческая деятельность
Сознательно формируемые объектом управления варианты управленческой деятельности с целью воздействия на коллективы	Варианты управленческой деятельности	Трудовой коллектив

Обобщая эти подходы к пониманию сути методов менеджмента, следует подчеркнуть, что их содержание и специфика определяются сущностью и особенностями самого управления.

Таким образом, методы управления представляют собой способы воздействия субъекта на объект управления, способы достижения конкретной цели в процессе управления хозяйственной деятельностью организации.

С помощью методов управления реализуются функции менеджмента. Такие функции, как стратегическое планирование, реализация стратегии, маркетинг, финансирование, обеспечение деятельности факторами производства, контроль, учет и др., реализуются через методы управления, которые воздействуют через экономические интересы работников и создают экономическую мотивацию в объекте управления.

Все методы управления тесно взаимосвязаны и используются менеджментом для обеспечения оптимальных результатов при достижении целей организации. Единство методов управления предопределяется общностью используемых для этого методологических подходов. Например, использование программно-целевого управления предполагает системное сочетание элементов этого методического подхода — четкое определение цели и этапов ее достижения, выделение необходимых средств и ресурсов, осуществление разработанного плана требуют создания и функционирования специального аппарата управления, а для обеспечения взаимодействия всех участников ее реализации должна функционировать система мотивации труда и т. д.

Методическая база менеджмента в России формировалась и развивалась адекватно историческому развитию экономики, смене политического устройства государства. Методы современного менеджмента по признаку использования их в отраслях знаний классифицируют на общенаучные и специфические (частные).

Класс *общенаучных* методов представлен методическим инструментарием, который применяется не только в науке управления, но и в других областях знаний. К общенаучным методам относятся исторический, системный и комплексный подходы, моделирование, экспериментирование, использование алгоритмов математического аппарата, статистические, социологические, политологические и другие области исследований.

*Специфические* (частные) методы, применяемые в менеджменте, характеризуются большим разнообразием, что объясняется множественностью достигаемых с их помощью целей и различием объектов управления. Широкое разнообразие частных методов и необходимость выбора менеджментом наиболее приемлемых для достижения конкретных целей требуют их классификации в зависимости от разных признаков: содержание, мотивация, организационные формы и сфера применения (табл. 4.4).

**Классификация методов менеджмента**

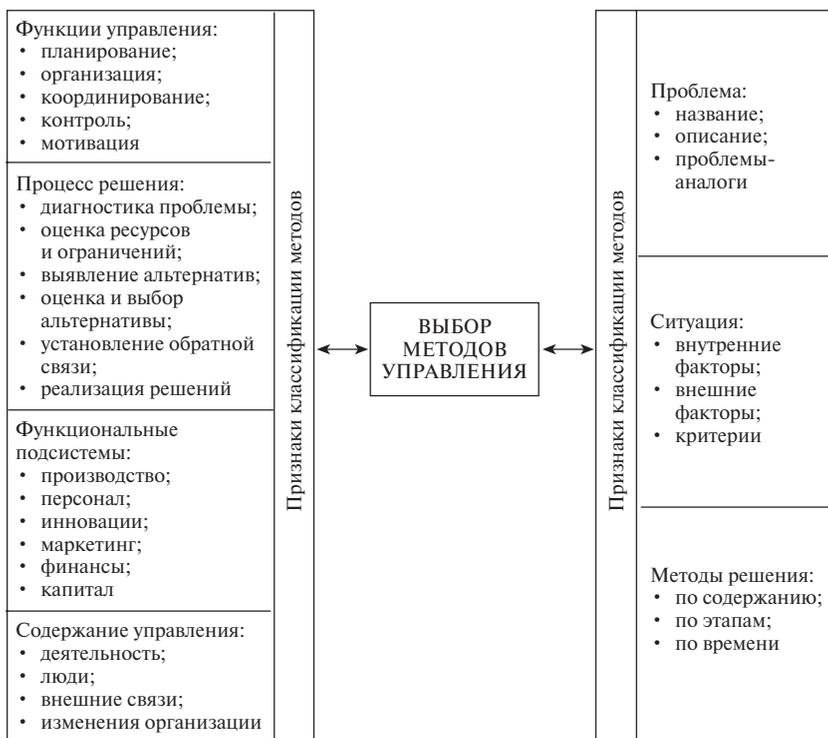
Классификационный признак	Группа методов управления
По содержанию методов управления	Экономические Организационно-распорядительные Социально-психологические Правовые (юридические)
По мотивации воздействия	Материальная мотивация Моральная мотивация Принудительная (властная) мотивация
По организационной форме	Единоличные (индивидуальные) Коллективные Коллегиальные
По сфере применения	Общие, применяемые по всей системе управления Локальные, применяемые к отдельным частям системы управления
По объекту управления	Управление производством Управление людьми Управление организацией Управление внешними связями

Как уже было отмечено, функции управления реализуются через методы. Осуществление такой функции управления, как построение организации, связано, например, с экономическими, организационно-распорядительными и правовыми (юридическими) методами, которые призваны создать эффективно работающую организацию в строгом соответствии с существующими законодательством и нормативно-правовыми актами в области хозяйственной деятельности и гражданских отношений.

Социально-психологические методы основаны на комплексном использовании в менеджменте достижений поведенческих наук и служат инструментом для выражения функций организации и взаимодействия персонала, мотивации деятельных индивидуумов и групп.

Для реализации функций управления, осуществления процесса принятия решения, управления подсистемами организации требуется множество методов управления (рис. 4.2). Их необходимо не только классифицировать, но и структурировать по проблеме

решения, условиям и факторам, сопутствующим решению. Для этого в организации должна накапливаться компьютерная база данных методов управления.



**Рис. 4.2.** Технология выбора методов управления в организации [16]

Особенно целесообразно создавать компьютерную базу данных методов управления в высших образовательных учреждениях, в которых имеются для этого наиболее благоприятные условия: компьютерные локальные и Интернет-сети, наличие специальных структурных подразделений, кафедр. Эта целесообразность обуславливается тем, что вузовская наука является интегратором идей для практики.

Множественность методов управления в то же время осложняет задачу выбора того из них, который окажется наиболее эффективным при решении конкретной управленческой задачи в организации.

Для этого каждая организация, создавая фонд методов, должна ориентироваться исключительно на решение управленческих проблем, свойственных данной организации.

Принципы формирования фонда методов довольно сложны и требуют для своей реализации выполнения следующих условий:

- научно обоснованный подход к выявлению проблем («дерево целей», приоритеты, граф проблем и др.);
- полнота описания проблемы (сущность, содержание, структура, причины, границы и уровни проявления, сила воздействия и др.);
- структурирование по типам проблем, приоритетности, степени формализуемости, функциональности, видам управленческой деятельности и т. д.;
- обеспечение полноты представления возможных методов решения каждой проблемы;
- информационное обеспечение (объем и состав информации по решаемой проблеме, время и средства (ресурсы)).

Несмотря на указанные сложности, практика менеджмента в высшем профессиональном образовании имеет примеры реализации указанного алгоритма решения задачи выбора эффективных методов управления.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Назовите основные закономерности менеджмента.
2. Назовите общие принципы управления. Кто первым сформулировал принципы управления?
3. Раскройте специфические принципы менеджмента. Какими факторами они определяются?
4. Что такое цель?
5. Опишите технологию постановки цели в организации.
6. Что такое миссия организации?
7. Что такое стратегия?
8. Что такое тактика?
9. Назовите инструментарий реализации цели.
10. Постройте «дерево целей» на условном примере.
11. Назовите правила целеполагания.
12. Перечислите задачи менеджмента. Дайте их группировку.

13. Перечислите функции менеджмента. Назовите основные функции менеджмента в организации.
14. Назовите частные функции.
15. Приведите алгоритмы выполнения функций управления.
16. Дайте определение термина «метод управления».
17. Приведите классификацию методов менеджмента.
18. Опишите технологию выбора методов управления в организации.

## **Глава 5**

# **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **5.1. Маркетинг как метод управления**

В условиях формирования рыночных отношений во всех сферах российской экономики маркетинг следует рассматривать как метод регулирования взаимоотношений внутренней и внешней среды организации. Рассмотрим его роль как метода управления в некоммерческих организациях на примере образовательных организаций.

Для образовательных организаций это означает разработку, реализацию и оценку инновационных технологий образования посредством изучения требований потенциальных клиентов на территории, охватываемой деятельностью организации. Этим самым обеспечивается гармонизация интересов между образовательным учреждением и частью населения, которая им обслуживается, т. е. между организацией и ее внешней средой. Именно на этом основании маркетинг, являющийся самостоятельной научной дисциплиной, следует отнести к одному из методов менеджмента.

Использование маркетинга как метода управления не только помогает высшим и средним профессиональным образовательным учреждениям занять свою «нишу» на рынке образовательных услуг, но и формирует его особые миссии.

Маркетинг образовательных услуг имеет специфические особенности, отличающие его от маркетинга в сфере материального производства:

- рост числа потенциальных участников, желающих получить образовательные услуги через систему бесплатного (государственного) образования, что снижает возможности образовательной организации и создает предпосылки для развития платного образования;

- конкуренция между образовательными организациями за привлечение клиентов (абитуриентов) на получение образовательных услуг;
- многозначность целей образовательных услуг и возможность их расширения;
- внерыночное давление на потенциальные возможности образовательной организации в оказании платных образовательных услуг.

Маркетинг как метод управления используется прежде всего для создания имиджа образовательной организации. Имидж представляет собой совокупность мнений, идей, впечатлений, связанных с деятельностью конкретной образовательной организации. Его формирование обусловливается качеством подготовки специалистов, их востребованностью, кадровым составом преподавателей, использованием инновационных технологий, материально-техническим и социальным обеспечением учебного процесса и быта студентов, преподавателей и сотрудников.

Имидж организации позволяет определить, как люди воспринимают эту организацию, ее соответствие и возможности в удовлетворении потребностей в конкретных образовательных услугах, отношение к ней организаций-конкурентов. Имидж, например, высших профессиональных образовательных организаций измеряется и оценивается Министерством образования и науки РФ на основе постоянного мониторинга и периодических аттестаций и аккредитаций по ряду определенных критериев подготовки специалистов и инновационной деятельности. По результатам таких оценок вузу присваивается категория «университет», «академия» или «институт». Оценивается имидж и по другим группам профессиональных образовательных организаций и общеобразовательным школам, лицеям, гимназиям.

Для поддержания имиджа организации и решения практических задач требуется маркетинговая ориентация всей деятельности организации. Создание маркетинговой службы способствует тесному взаимодействию подразделений организации и обеспечивает ее связь с внешней средой. К задачам службы маркетинга относятся:

- 1) изучение размеров рынка образовательных услуг и его сегментов, тенденций изменения потребностей в услугах организации;

2) изучение потребности и запросов рынка образовательных услуг и степени их удовлетворения в отдельных сегментах;

3) обеспечение благожелательного отношения к организации со стороны студентов, преподавателей, сотрудников, организаций-партнеров, общественности;

4) оказание помощи в разработке и продвижении инновационных программ обучения;

5) развитие коммуникаций, участие в публичных акциях, способствующих достижению целей организации;

6) изучение рынков фундаментальных и прикладных научно-исследовательских работ, опытно-конструкторских разработок (НИОКР), инновационных технологий и выработка рекомендаций для планирования НИОКР в организации;

7) изучение вопроса приема студентов и степени их удовлетворенности организацией и осуществляемой в ней технологией учебного процесса.

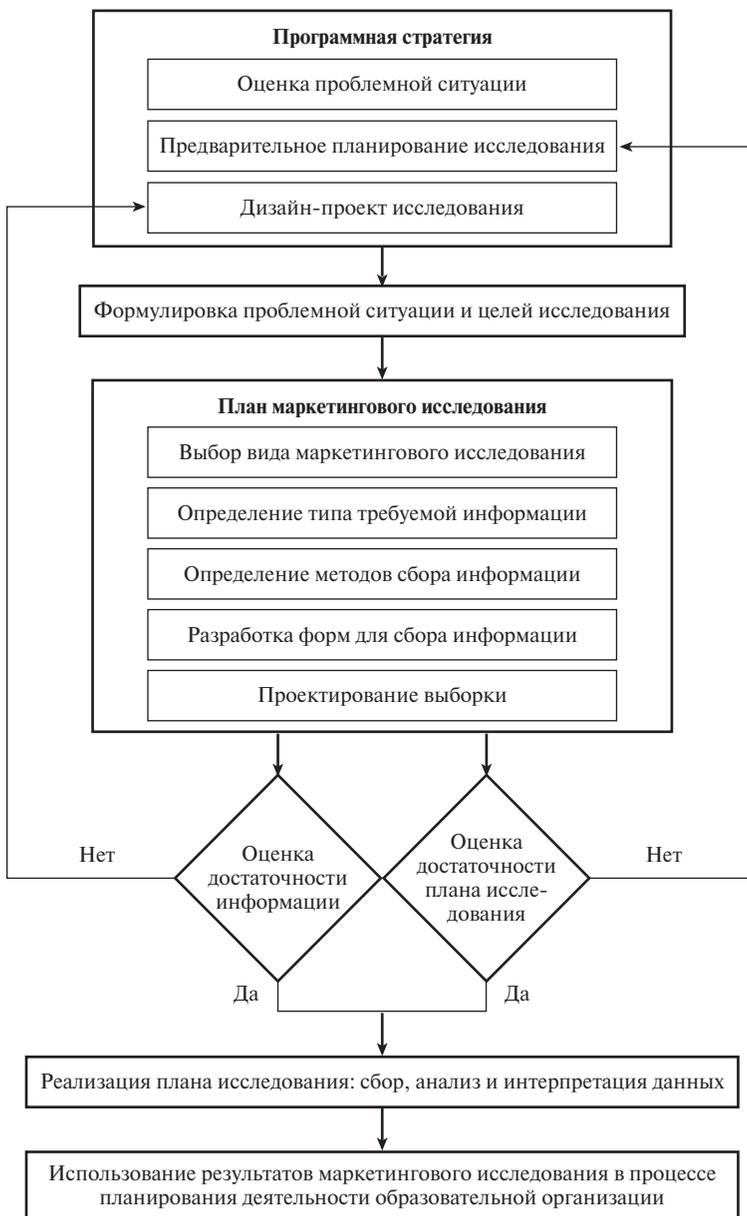
Приведенный перечень задач маркетинговой службы по своей сути представляет процесс координации действий внутренней и внешней среды образовательной организации в целях наиболее полного удовлетворения населения в образовательных услугах.

Любой образовательной организации требуется определить свои специфические проблемы, связанные с маркетингом. Для этого следует периодически проводить так называемые маркетинговые ревизии, которые позволяют выявить настоящие или будущие проблемы вуза, ссуза или школы.

Маркетинговые проблемы — это проблемы, связанные с желаемым уровнем достижения результатов, который может быть ниже уровня, установленного в отрасли, например Государственным образовательным стандартом, быть равным ему или превосходить его. Область маркетинговых проблем находится между желаемым и действительным (требуемым).

Для реализации маркетинга как метода управления в организации должна существовать система маркетинговой информации, в состав которой входят системы ее сбора, анализа, хранения и распространения, позволяющие изучить маркетинговую среду, осуществить управление маркетингом, оценить состояние внутренней среды и разработать программную стратегию организации.

На рис. 5.1 приведена схема одного из вариантов реализации маркетингового метода управления организацией, использование которой позволяет разработать и реализовать программную стратегию.



**Рис. 5.1.** Схема этапов реализации маркетингового метода управления в образовательной организации

## 5.2. Планирование

На уровне организации задачей планирования как метода управления является увязка в единую систему регулирования интересов организации и интересов отдельных работников и групп. При этом интересы организации и государства (общества) соотносятся через прибыль путем уплаты налогов, а интересы организации и персонала — через оплату труда.

Как важнейшая составная часть управления планирование тесно связано со всеми остальными его формами и методами, в частности с маркетингом, стимулированием, хозяйственным расчетом, ценообразованием, материальным стимулированием труда, в то же время являясь составной частью (инструментом) перечисленных методов.

В образовательных организациях планирование заключается в целевом распределении ресурсов в образовательной, методической и научной сферах деятельности, с тем чтобы определить наилучшее использование этих ресурсов. Планирование здесь используется как метод управления: 1) хозяйственной деятельностью образовательной организацией; 2) производством (образовательным (учебным) процессом, научной деятельностью); 3) персоналом.

Во временном горизонте планирование обслуживает стратегическое и текущее управление, поэтому на каждой стадии имеет соответствующее название.

Стратегия представляет собой искусство планирования деятельности по руководству, основанное на правильных и далеко идущих прогнозах. Из приведенного определения следует, что поведение организации на рынке зависит от обоснованности выбранной стратегии управления организацией. От того, настолько полно и глубоко (комплексно и системно) руководством организации учтены факторы внешней среды и внутреннего потенциала организации в соответствии с принятой миссией поведения в рыночном пространстве, зависит эффективность деятельности в сфере образовательных услуг.

Обычно под стратегией управления подразумевают долгосрочную политику поведения организации или политику, направленную на решение крупной, особо важной задачи ее деятельности. Процесс выработки стратегии включает следующие процедуры:

- оценка перспективных тенденций внешней среды;
- выявление и оценка позитивных и негативных для организации тенденций во внешней среде;
- определение потенциала организации и возможностей его развития по наиболее перспективным направлениям деятельности;
- выработка долгосрочных целей и задач развития организации;
- выработка сценариев и программы действий, обеспеченных необходимыми для этого ресурсами;
- анализ и контроль складывающихся ситуаций в ходе реализации программы на основе обеспечения обратной связи;
- регулирование хода выполнения программы или корректировка целей и задач в случаях невозможности реализации программы в полном объеме.

Из приведенного перечня процедур видно, что понятия «цель», «сценарий» и «программа» являются определяющими в формировании стратегии управления. Это позволяет с достаточной степенью уверенности утверждать, что в рамках системного подхода к выработке стратегии поведения организации на рынке образовательных услуг использование программно-целевого (программного) подхода может иметь успех.

По своей сути программно-целевой подход представляет методологию реализации системного подхода в экономике, которая обеспечивает формулировку цели экономического развития, разделение генеральной цели на подцели и выявление ресурсов, необходимых для их согласованной реализации. Программно-целевой подход дает также возможность решать задачи синтеза механизмов достижения новых целей, которые могут возникнуть в рамках действующих экономических систем в будущем. Инструментом управления при этом являются целевые комплексные программы, позволяющие управлять экономической системой по конечным результатам, по так называемой программной продукции.

На основе целевых комплексных программ становится возможным обеспечить:

- эффективную координацию деятельности хозяйствующих субъектов как по вертикали (отраслевые), так и по горизонтали (региональные, межотраслевые и межрегиональные);
- создание при необходимости новых организационных структур, видов деятельности в существующей организации;

- максимально возможное эффективное использование ресурсов, выбирая для этого наиболее прогрессивные направления деятельности;
- интеграцию инновационных и инвестиционных процессов;
- использование свободного финансового капитала.

Итак, под **целевой комплексной программой (ЦКП)** понимается комплекс спроектированных во времени и пространстве мероприятий, направленных на достижение существенной для данной экономической системы и ее внешней среды цели или целей, сбалансированных по ресурсам, реализуемых с помощью исполнителей под централизованным руководством и опирающихся на определенную концептуальную идеологию поведения организации.

В приведенном определении ЦКП отмечены позитивные характеристики, которые делают использование данного метода в равной степени эффективным для разных условий. О широких возможностях ЦКП свидетельствует их систематизация по ряду признаков (табл. 5.1). Признак целевой ориентации указывает на область деятельности, к которой относится результат, задаваемый целевой установкой программы. Масштаб цели характеризует уровень, на котором должна проводиться разработка и реализация ЦКП. Границы временного горизонта определяются уровнем организации и особенностью решаемой задачи. Одноцелевые программы рассчитаны на достижение одной цели, в том числе и агрегированные многоцелевые, состоящие из нескольких взаимосвязанных целей.

Т а б л и ц а 5.1

**Систематизация целевых комплексных программ**

Признак систематизации	Вид программы
Целевая ориентация	Образовательная Научная Техническая Научно-техническая Производственная Коммерческая Инвестиционная Социально-экономическая Социальная

Признак систематизации	Вид программы
Масштаб цели	Внутри организации Отраслевая Региональная Национальная (Федеральная) Межгосударственная
Время достижения цели	Долгосрочная Среднесрочная Краткосрочная
Количество целей	Одноцелевая Многоцелевая
Время действия	Постоянно Периодически Разовая

Вопрос о взаимосвязи планов, прогнозов и программ в программно-целевом планировании представляет определенный познавательный интерес. При сравнении этих понятий на основании семантического анализа данных одним и тем же автором установлены различия между ними (табл. 5.2). Как видно, каждый исследователь выделяет в своем определении наиболее существенные, с его точки зрения, признаки рассматриваемого понятия, которые отличают друг от друга понятия «план», «прогноз» и «программа».

Таблица 5.2

**Сравнение различных определений терминов «план», «прогноз», «программа»\***

№ п/п	Определение терминов		
	План	Прогноз	Программа
1	Определенная упорядоченная система или последовательность действий для достижения заданной цели	Достаточно определенное высказывание о будущем, составленное обычно в предположении неизменности окружающих условий или их медленного изменения	Перечень идей, планов, проектов, разработанных для достижения цели

\* Макаров И.М., Соколов В.Б., Абрамов А.Л. Целевые комплексные программы. — М., 1980.

№ п/п	Определение терминов		
	План	Прогноз	Программа
2	Фиксация системы целей и задач, средств, предусматривающих направленное изменение ситуации при данном или предполагаемом состоянии среды	Образ будущего, который всегда предшествует планированию, т.е. выбору главной цели и разворачиванию в иерархию целей и задач	Планируемый комплекс экономических, проектных, социальных, технических, производственных и научно-исследовательских мероприятий, направленных на достижение одной генеральной цели или одного генерального направления
3	Заранее намеченная система деятельности, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ	Основанное на специальном исследовании заключение о предстоящем развитии и исходе чего-нибудь	План деятельности, работ

Несмотря на различие некоторых определений терминов, их можно трактовать обобщенно.

Понятие «план» предполагает существование системы, для которой разрабатываются форма задания цели, определенный порядок действий для ее достижения, необходимые для этого ресурсы и исполнители.

Понятие «прогноз» также относится к действующей системе. Однако назначение его иное. Прогноз является исследовательским инструментом, который позволяет расширить сведения о возможностях рассматриваемой системы.

Понятие «программа» во многом аналогично понятию «план», однако в отличие от последнего оно не предполагает заранее намеченных исполнителей. Система исполнителей возникает и строится в процессе разработки программы. В результате программа является не просто формой задания целей, но и формой задания системы (возможно, новой) для достижения в будущем поставленной цели.

Следовательно, **план** представляет собой форму задания цели для действующей организации, **прогноз** — средство изучения возможностей действующей организации, **программа** — способ достижения поставленной цели, который основан на построении новой организации из действующих организаций или их частей.

Разработка ЦКП представляет собой решение сложной проблемы, осуществляемой коллективом квалифицированных специалистов. Они должны владеть необходимым понятийным и формальным аппаратом, а также методологией для получения и обработки количественной и качественной информации, быть обеспечены компьютерной технологией и наделены необходимыми полномочиями со стороны высшего индивидуального или коллективного лица, отвечающего за разработку и реализацию ЦКП. В этой работе участвуют разработчики (исследователи), эксперты и менеджеры.

*Разработчик* — это специалист, который осуществляет разработку программы. Результатом его деятельности является часть проекта программы или проект программы в целом.

*Эксперт* — это специалист, имеющий знания и информацию, необходимые для разработки программы, могущей дать объективную оценку тому или иному явлению, но не несущий непосредственную ответственность за разработку программы. Результатом его деятельности являются экспертные оценки для построения программы.

*Менеджер* — это лицо, принимающее решение, деятельность которого обеспечивает принятие и достижение локальной или общей цели ЦКП. В образовательных организациях это коллективное лицо (ученый совет).

Вся работа по созданию ЦКП, как правило, проводится в несколько этапов:

- 1) разрабатывается проект программы в виде соответствующего комплекса документации;
- 2) утверждается ЦКП;
- 3) в соответствии с утвержденной ЦКП из звеньев или частей звеньев действующей организации образуется новый орган, который будет обеспечивать реализацию цели программы;
- 4) выделяются ресурсы, требуемые для выполнения работ по программе;
- 5) реализуется программа.

Таким образом, процесс формирования ЦКП порождает многоуровневую структуру организации программы. На каждом уровне формируются все базовые элементы программы. При этом на нижних уровнях они детализируются, с тем чтобы те, которые были не определены или имели не полное описание (семантическое и формальное), на более высоком уровне были описаны в достаточно удобной для реализации форме.

Детализацию ЦКП на каждом уровне осуществляют по такому принципу, что любой заново определяемый предмет, независимо от того, в какой категории он находится на рассматриваемом уровне программы, считается целью и представляется по стандартной схеме из пяти элементов: «цель», «ресурсы», «структура», «среда» и «время».

Формально этот принцип построения ЦКП реализуется в виде системы взаимосвязанных матриц с одинаковой структурой. Причем на самом высоком уровне ЦКП задается одной матрицей, на втором — 5-ю, на третьем — 25-ю и т. д.

Принятие решения по организации действий, т. е. организационное решение, на каждом уровне разработки ЦКП по существу сводится к ответу на следующие вопросы:

- что необходимо сделать для реализации «цели» (см. главу 3);
- кто должен выполнять каждое действие, т. е. какие для этого необходимы средства («ресурсы»);
- какая производственная и (или) организационная структура исполнителей должна существовать («структура»);
- как, каким способом должно выполняться действие в условиях той или иной среды («среда»);
- когда и в какие сроки должно быть выполнено действие («время»).

Введя обозначения каждому из пяти элементов — соответственно  $D$ ,  $A$ ,  $B$ ,  $C$ ,  $T$ , можно выразить организационное решение ( $U$ ) «что — кто — чем — как — когда» на каждом уровне упорядоченной «пятеркой»:

$$U = (d, a, b, c, t),$$

где  $s \in D$ ,  $a \in A$ ,  $b \in B$ ,  $c \in C$ ,  $t \in T$  и  $u \in U$ .

Следовательно, организационные решения  $U = (d, a, b, c, t)$  являются теми элементами, из которых формируется вся программа действий в ЦКП:

$$u \subset D \times A \times B \times C \times T.$$

В контурах процессов разработки и реализации ЦКП существует проблема взаимосвязи прогноза, плана и программы. При этом в условиях коммерческой организации под планом подразумевается бизнес-план.

При разработке прогноза используются в основном методы экстраполяции, моделирования и экспертизы; при разработке плана — нормативные методы и методы технико-экономического обоснования; при разработке программы применяются и те, и другие методы.

Кроме того, продуктом деятельности менеджмента в области моделирования процессов поведения организации в рыночном пространстве являются только три типа экономических моделей — план, программа и прогноз, семантика каждой из которых рассмотрена ранее (см. табл. 5.2). Причина такой кажущейся ограничительной деятельности менеджмента по моделированию заложена в содержании тех базовых категорий (элементов), которые используются в описании моделей организации и которые способствуют определенным способом ее декомпозиции, анализу и синтезу. Эти базовые категории рассмотрены ранее и соответствуют полному набору вопросов, ответы на которые дают четкое представление о реальной организации:

- 1) для чего нужна данная организация («цель»);
- 2) как устроена и работает организация («оргструктура»);
- 3) каким образом и с помощью чего работает организация («ресурсы»);
- 4) какова длительность достижения цели организацией при имеющихся ресурсах («время»);
- 5) в каких условиях функционирует организация («среда»).

Все эти категории, как показано выше, в процессе их математического описания, образуют систему зависимых элементов. Изменение содержания одной из категорий оказывает влияние на содержание других в одной и той же организации.

Таким образом, путем исследования определений моделей типа «план», «прогноз», «программа» в разрезе категорий «время», «цель», «ресурсы», «структура» и «среда» представляется возможным выделить общие и различные для всех них элементы определения.

Из табл. 5.3 видно, что каждая экономическая модель («план», «прогноз», «программа») характеризуется большим числом свойств

и аспектов поведения целенаправленных организаций. При этом каждая модель включает в себя все пять базовых категорий, в то время как последние внутри каждой из них используют разное сочетание элементов определения. Именно это и характеризует различия плана, прогноза и программы, поскольку внутри каждого класса модели используются разные сочетания базовых элементов определений. В то же время имеющиеся общие элементы устанавливают взаимные структурные связи моделей, т.е. связи между планом, прогнозом и программой. При этом между ними существуют не только структурные, но и функциональные связи.

Таблица 5.3

**Оценка единства и различия между моделями «план», «прогноз», «программа»**

Категория	Элемент определения	Тип модели		
		«план»	«прогноз»	«программа»
Время	Время	+	+	+
	Ограничение времени	+	—	+
Цель	Цель	+	+	+
	Система целей	+	—	+
	Вероятность цели	+	—	—
	Оценка цели	+	+	+
	Мера цели	—	+	—
	Область общественно полезных целей	—	+	—
	Достоверность целей	—	—	+
Ресурсы	Идеи, планы, проекты	—	—	+
	Ресурсы	+	+	+
	Поддержка ресурсами	+	—	—
	Вероятность поддержки ресурсами	—	+	+
Структура	Исполнитель	+	—	+
	Последовательность действий	+	+	+
	Мероприятия	+	—	+
	Пути достижения цели	—	+	—
	Логическая траектория достижения цели	—	—	+

Категория	Элемент определения	Тип модели		
		«план»	«прогноз»	«программа»
	Варианты реализации цели	–	–	+
	Последовательность изменения организации	–	–	+
Среда	Состояние среды	+	+	+
	Неизменность среды	–	+	–
	Определенное входное действие	–	–	+

В практическом менеджменте появился еще один термин — «**проект**», используемый в системе моделей организации (инвестиционный проект, инновационный проект и т.д.). Этим термином подменяются термины «план», «прогноз», «программа», и, следовательно, предполагается существование еще одного класса экономических моделей. Возражением против существования еще одного класса экономических моделей организации может служить следующее. В Толковом словаре русского языка дано следующее определение этого слова: «1. Разработанный план сооружения, какого-нибудь механизма, устройства. 2. Предварительный текст какого-нибудь документа. 3. Замысел, план» [23, с. 599].

Следовательно, термин «проект» в системе экономических моделей организации не имеет самостоятельного значения и неприменим в этом смысле слова. Он может выполнить роль прилагательного к терминам «план», «прогноз», «программа» и выражать лишь замысел, первичную работу по формированию плана, прогноза, программы. Самостоятельное значение этот термин имеет только в процессах, связанных с технико-технологическими и организационными решениями.

Таким образом, только разработка трех экономических моделей — плана, прогноза, программы, — имеющих единую одноили многоцелевую ориентацию, служит основой формирования ЦКП.

Поскольку каждая из рассмотренных моделей играет конкретную роль и имеет свое определение, актуальна задача установления их взаимосвязи в общей системе экономических моделей, каковой является ЦКП:

- **прогноз** является **инструментом изучения возможностей системы (организации)**, поэтому должен разрабатываться в первую очередь;
- **план** представляет собой **формальный документ задания цели и эффективного распределения ресурсов** для ее достижения;
- **программа** — это **комплекс документов, раскрывающих способ достижения поставленной генеральной цели** и определяющих для этого построение новой системы (организации) из действующих систем (организаций) или их частей.

Область применения каждой из моделей зависит от состояния организации, которое может характеризоваться степенью определенности внутренней структуры и ее внешней среды. Степень определенности тем выше, чем меньше неопределенность и вероятность информации о поведении организации и ее внесистемном окружении. «Идеальной» является такая организация, в которой определенность равна единице (отсутствуют вероятностные процессы и неопределенность). В этом случае для управления системой вполне достаточно иметь только план, поскольку никаких случайных явлений не предвидится и имеющаяся информация у органа управления будет полностью характеризовать объект управления.

Чтобы выявить связи ЦКП с планом, прогнозом и программой, условно разделим реальные производственные системы (организации) на три типа — *A*, *B*, *C*.

- тип *A* — системы, которые функционируют при невысокой степени риска и неопределенности и периодически достигают **заранее заданных целей** при определенном (известном) расходе ресурсов;
- тип *B* — развивающиеся системы, в которых **цель развития еще не достигалась** данной системой, однако она **достигалась другими близкими** по своим характеристикам системами;
- тип *C* — также развивающиеся системы, цели развития которых реально существующими системами **не достигались вообще**, поэтому эти цели являются новыми.

Для системы типа *A* программа представляет последовательность действий, план — задание уровня известных показателей, прогноз — исследование тенденций изменения этих показателей. При данном типе системы менеджмент организации вполне обойдется **планом (бизнес-планом)**, поэтому отсутствует необходимость в разработке программы и прогноза.

Для системы *B* программу можно не разрабатывать, поскольку при необходимости следует использовать программы развития аналогичных организаций. Потребность в прогнозе возникает. Для того чтобы удовлетворить эту потребность, можно расширить план, добавляя в него мероприятия для достижения заданных показателей, либо разработать прогноз. Однако в любом случае менеджмент имеет дело с двумя моделями — **планом и прогнозом**.

В системах типа *C* происходит все большее пересечение программ, планов и прогнозов по элементам и функциям, которые они не выполняют. Следует отметить, что в этих условиях ни одна из моделей (план, программа, прогноз) или их попарное сочетание не в состоянии описать всей совокупности элементов, которые входят в ЦКП. В этом типе систем возникает необходимость полного слияния всей совокупности категорий элементов, определений и функций, которые обеспечивают возможность системного решения всего комплекса возникающих вопросов, что под силу только программно-целевому подходу, т. е. **на основе целевых комплексных программ**.

На рынке образовательных услуг оптимальное поведение вуза, колледжа и других организаций связано с необходимостью учета факторов новизны и повышенной степени неопределенности и вероятности, поэтому следует рекомендовать использовать ЦКП для формирования стратегии организации и ее эффективной реализации. Подобное справедливо и представляет практическую ценность, если проанализировать структуру и функции бизнес-плана как модели системы целей производственно-коммерческой и другого вида деятельности развития организации (табл. 5.4) и классификацию методов прогнозирования функционирования организации (табл. 5.5).

Таблица 5.4

#### Модель бизнес-плана коммерческой организации

Направление (раздел) бизнес-планирования	Элементы направления (раздела)
Возможности (миссия фирмы)	Генеральная цель, ее декомпозиция Концепция технологии и новизны образовательной услуги Рынок предложения и его емкость Риски Ожидаемая прибыль

Направление (раздел) бизнес-планирования	Элементы направления (раздела)
Товары и услуги	Преимущества товаров и услуг в сравнении с конкурентами Основные технико-экономические характеристики Пути совершенствования, инновационные технологии Стратегия обновления товара и услуги
Рынки	Комплекс маркетинговых исследований Сегмент рынка по каждому товару и услуге Тенденции изменения рынка Емкость рынка Конкуренты Партнеры
Финансы	План доходов План расходов Баланс доходов и расходов Анализ финансовых потоков План инвестиций

Таблица 5.5

**Классификация методов прогнозирования  
развития организации**

Класс методов	Группа методов прогнозирования	Методы прогнозирования
Экстраполяция	Экстраполяция размерных характеристик	Экстраполяция количественных параметров подсистем
		Экстраполяция данных о результативности подсистем
	Экстраполяция функциональных характеристик	Экстраполяция данных о результативности подсистем
		Экстраполяция качества рычагов экономического механизма
	Экстраполяция структурных характеристик	Экстраполяция характера структурных элементов
		Экстраполяция сложности организационной структуры

Класс методов	Группа методов прогнозирования	Методы прогнозирования
Экспертные оценки	Индивидуальные экспертные оценки	Метод «интервью»
		Аналитические экспертные оценки
	Коллективные экспертные оценки	Метод относительной оценки
		Метод «Дельфи»
		Метод «комиссий»
Моделирование	Логические модели (образы)	Метод сценариев
		Исторические аналоги
		Ситуационные аналоги
	Математические модели	Экономико-статистические модели
		Экономико-математические модели
		Функционально-иерархические модели
	Информационные модели	Патентно-лицензионные модели
		Модели потоков научно-технических и экономических публикаций
		Модели межнаучного взаимодействия
	Комплексные	<i>PATTERN</i> , <i>PERT</i> , СПУ
Метод взвешенных оценок		
Метод прогнозного графа и др.		

Практикой доказано, что ЦКП обеспечивает получение более существенного эффекта по сравнению с простой координацией деятельности в организации, поскольку при этом достигаются:

- оптимизация процесса реализации цели по времени и расходуемым ресурсам;
- конструирование, сравнение и выбор предпочтительной альтернативы достижения приоритетов (целей);
- подчинение механизма и структуры управления задачам реализации конечной (генеральной) цели;
- создание рациональной организационной структуры управления;

- повышение степени управляемости и самоуправления подсистем и элементов образовательной организации на основе их информационного обеспечения и координации, сроков реализации составных частей программной продукции. При этом под программной продукцией понимается конечная цель реализации ЦКП.

### 5.3. Финансовый метод управления

Финансовый метод управления — это метод управления финансовыми отношениями в организации, а также отношениями между организацией и внешней средой. Этот метод в образовательной организации реализуется через принципы плановости, системности, целевой направленности, диверсифицированности, достаточности.

Финансовый метод ориентирован также на следующие принципы:

- самокупаемость;
- контроль за исполнением принятых решений;
- учет тенденций развития и возможных изменений во внешней среде хозяйствования;
- учет стратегических целей и перспектив;
- признание непредсказуемости последствий влияния внешних факторов;
- достижение целей (задается стратегией развития).

Финансовый метод позволяет достичь стабилизации финансового состояния, адаптации к рыночным преобразованиям, стимулирования инновационной активности организации.

Задачами метода финансового управления в образовательной организации являются обеспечение ее деятельности капиталом, размещение и эффективное использование капитала для самофинансирования расширенного воспроизводства.

Финансовый метод управления в образовательной организации использует два источника денежных средств — бюджетное и внебюджетное финансирование.

*Бюджетное* финансирование включает все денежные средства, поступающие из федерального, регионального (субъекта РФ) и муниципального бюджетов.

*Внебюджетное* финансирование образовательной организации включает:

- средства на подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих и специалистов по договорам с предприятиями и организациями, а также средства населения;
- средства от реализации продукции, произведенной в учреждениях профессионального образования, а также от реализации платных образовательных услуг;
- средства от сдачи в аренду зданий, сооружений, оборудования;
- кредиты банков;
- добровольные взносы и передаваемые материальные ценности от государственных и негосударственных предприятий и организаций, а также отдельных граждан;
- поступления от коммерческой, в том числе внешнеэкономической, деятельности образовательных учреждений;
- другие источники финансирования, не запрещенные законом.

Кризис, охвативший в 1990-х гг. экономику России, существенным образом сказался на деятельности учебных заведений. Вузы, колледжи, техникумы постоянно живут в условиях чрезвычайного бюджета, нерегулярного финансирования. Финансовые трудности накладываются на психологические представления и стереотипы, связанные с непониманием необходимости создания принципиально новых направлений организации подготовки молодых специалистов, науки, хозяйственной деятельности.

В этой ситуации стала весьма актуальной проблема адаптации учебного заведения к новым рыночным экономическим условиям. Главная особенность такой адаптации — необходимость поиска перечисленных выше внебюджетных источников финансирования. В этом аспекте заслуживает внимания формирование системы многоканального финансирования в ГОУ ВПО «Тулский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого».

В 1995 г. Тульский госпедуниверситет, опираясь на постановление Правительства Российской Федерации от 26 июня 1993 г. № 597, развернул деятельность по оказанию дополнительных образовательных услуг; решением Ученого совета университета был создан на правах структурного подразделения Центр образовательных услуг (ЦОУ). Таким образом, в университете сложилась многоканальная система финансирования, включающая федеральное и внебюджетное финансирование.

Деятельность ЦОУ регулируется следующим пакетом документов: федеральным законодательством, положением о ЦОУ, приказом о структуре и органах управления, нормативами оплаты труда сотрудников, штатным расписанием, сметами-калькуляциями на различные виды образовательных услуг, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями, текущими приказами и распоряжениями.

Общее руководство ЦОУ решением Совета университета возложено на научного руководителя — ректора университета. Руководит текущей работой генеральный директор ЦОУ, который осуществляет непосредственный контроль за работой отдела кадров, бухгалтерии, организационного отдела, издательства и отделений по направлениям образовательной деятельности.

В настоящее время ЦОУ осуществляет свою деятельность по девяти направлениям, каждое из которых возглавляет исполнительный директор. Общая координация деятельности исполнительных директоров возложена на генерального директора (рис. 5.2).

Научный руководитель, генеральный директор и исполнительные директора входят в совет директоров, основной задачей которого является разработка принципиальных положений кадровой и финансовой политики.

Для обеспечения единого учебно-методического руководства учебным процессом в подразделениях ЦОУ образованы кафедры гуманитарных и естественно-математических дисциплин, отделение экономики.

Как следует из приведенной выше структуры, одной из задач ЦОУ является развитие международных связей в сфере образования. Эта задача реализуется в рамках факультета иностранных студентов, имеющего отделение довузовской подготовки, и отдела повышения квалификации, аспирантуры и докторантуры. Иностранные граждане принимаются в университет на подготовительные курсы, на курсовое обучение (1–3 месяца), в магистратуру (2 года), в очную и заочную аспирантуру (3–4 года), в докторантуру, на очную и заочную формы повышения квалификации (от 3 месяцев до 2 лет), на научную стажировку (от 2 недель до 1 года).

Прием иностранных граждан осуществляется в рамках заказа через Министерство образования РФ; по прямым договорам (контрактам) с зарубежными учебными заведениями и учреждениями; по индивидуальным контрактам с учащимися.

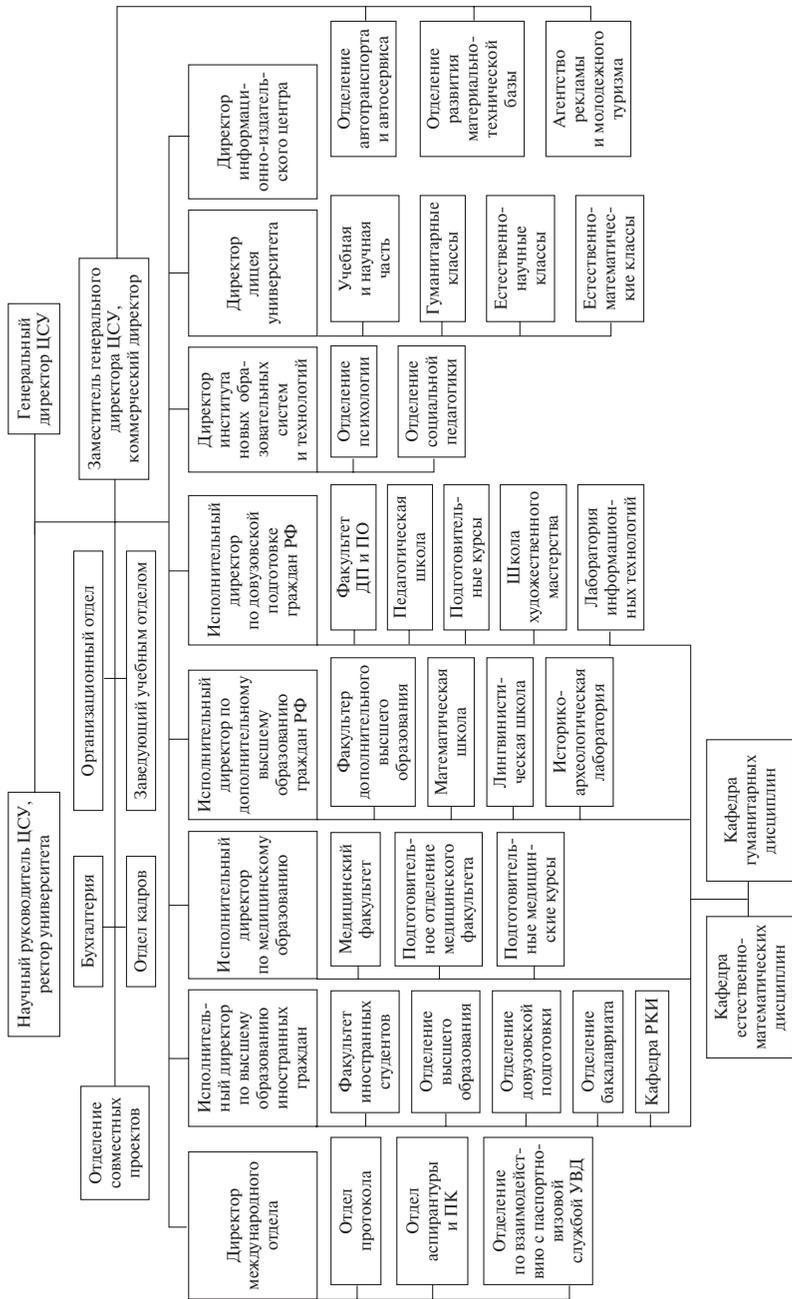


Рис. 5.2. Структура Центра образовательных услуг при ТГПУ им. Л.Н. Толстого

Командирование специалистов университета на работу в зарубежные страны производится по направлениям российских организаций системы образования, а также на основе прямых соглашений университета с зарубежными партнерами и индивидуальных контрактов преподавателей. Порядок командирования определяется соответствующими документами органов образования или приказами по университету.

Университет и его подразделения проводят в стране и за рубежом совместные с иностранными организациями и учреждениями или по их заказам научно-исследовательские работы, создают временные творческие коллективы, совместные предприятия, учебно-научные центры, лаборатории и другие структурные образования по профилю деятельности вуза.

Научно-исследовательская работа, обучение, подготовка и повышение квалификации граждан иностранных государств в университете, равно как и студентов, сотрудников и преподавателей университета в зарубежных образовательных и научных учреждениях, осуществляется на основе межгосударственных соглашений, соглашений между соответствующими федеральными (центральными) государственными органами управления, а также по договорам (контрактам), заключаемым университетом с зарубежными или отечественными учебными заведениями или организациями, или на основе индивидуальных договоров (контрактов).

На факультете иностранных студентов ЦОУ развиваются формы международного сотрудничества и подготовки иностранных граждан, осуществлявшиеся в вузе в рамках государственного заказа. Поэтому этот вид образовательной деятельности не вызывает затруднений в обеспечении методической стороны учебного процесса.

Одним из наиболее значимых видов деятельности ЦОУ является довузовская подготовка граждан РФ, которая структурно, как уже отмечалось, включает факультет довузовской подготовки, подготовительное отделение, педагогическую школу и подготовительные курсы для поступающих в вуз, полностью или частично оплачиваемые программы, факультативы в гимназиях, лицеях, колледжах и др., специальные курсы дополнительного образования школьников. Главная задача довузовской подготовки — максимальная помощь выпускникам учебных заведений в правильном выборе профиля будущей профессии и реализации

своих возможностей. Подразделения довузовской подготовки осуществляют значительный объем профориентационной работы с учащимися старших классов города и области. Результаты этой работы сотрудников ЦОУ налицо: прием на подготовительное отделение и в педагогическую школу проводится на конкурсной основе.

Вузовская подготовка граждан России осуществляется в рамках бюджетного финансирования и ограничивает реализацию потенциальных возможностей профессорско-преподавательского состава института и его студентов. Поэтому создание структуры дополнительного образования и платных образовательных услуг создает оптимальные условия для повышения эффективности процесса обучения. Это достигается за счет обучения в вузе по договорам с частичным возмещением затрат. Однако следует отметить, что платные образовательные услуги не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой из средств бюджета. В противном случае средства, заработанные путем такой деятельности, изымаются учредителем. Вуз имеет право оказывать платные образовательные услуги не только населению, но и своим же студентам, если это не противоречит приведенному выше замечанию. Учитывая устойчивый спрос на платные образовательные услуги, в ЦОУ открыт факультет дополнительного высшего образования для российских граждан.

Таким образом, объединение в рамках системы дополнительных образовательных услуг отдельных элементов довузовской и послевузовской подготовки в сочетании с дополнительными образовательными услугами населению призвано повысить социальную защищенность сотрудников и студентов, создает необходимые условия для удовлетворения возрастающих образовательных потребностей населения. Речь здесь прежде всего идет о создании дополнительных рабочих мест. Так, при сложившемся объеме услуг в ЦОУ имеется более 225 ставок. Из них 155 ставок занимают совместители университета, 55 — штатные работники Центра и лишь 15 — работники других организаций. По характеру деятельности эти ставки распределены следующим образом: 119 ставок определены под преподавательскую работу, 33 занимают сотрудники Информационно-издательского центра, 45 — учебно-вспомогательный персонал (лаборанты, учебные мастера, библиотекари, уборщицы, гардеробщицы, методисты,

научные консультанты), 28 ставок составляют аппарат управления.

Как известно, коммерческая деятельность в сфере высшей школы вызывает противоречивую реакцию как в самих учебных и научных коллективах, так и у населения. Особенно это касается платности образования.

Однако государственные вузы не могут больше рассчитывать только на бюджетные ассигнования, они вынуждены кроме решения образовательных проблем еще и зарабатывать деньги на свое существование путем продажи научной продукции, оказания услуг населению, предприятиям и организациям.

Коммерческую деятельность вуза можно развивать в различных направлениях: сдача в аренду земли и помещений, получение средств от дополнительного приема студентов с полным возмещением затрат на их обучение и т.п. Каждое из этих направлений может быть предметом серьезного экономического анализа и подтверждаться опытом работы конкретных вузов. Поэтому именно в этом аспекте совет исполнительных директоров ЦОУ прорабатывает и анализирует каждое свое управленческое, финансовое или кадровое решение.

Основная задача ЦОУ — поиск внебюджетных источников финансирования для обеспечения жизнедеятельности университета. Представляется интересным проследить, каким образом формируются внебюджетные средства.

Пусть  $D$  — доход центра за учебный год. Очевидно, что определенная часть дохода идет на выплату заработной платы сотрудникам ЦОУ. Обозначим эту часть через  $N_z$ . Для того чтобы деятельность была рентабельной, фонд оплаты труда может варьироваться в пределах от 30 до 50%. В ряде подразделений фонд оплаты труда немного превышает верхнюю цифру (58%), но это объясняется нежеланием слишком резко поднимать цены за обучение. Реально средний общий фонд оплаты труда за год составляет примерно 47% дохода. Таким образом, фонд оплаты труда  $Z_z$  вместе с налогом составит

$$Z_z = N_z \geq D.$$

Примерно 5% от заработанных средств подразделения расходуют на хозяйственные нужды, канцелярские товары, рекламу ( $N_x$ ). Около 10% идет на приобретение оборудования и литера-

туры ( $N_0$ ). В итоге затраты на хозяйственные нужды, а также на оборотование составят

$$Z_x = N_x \geq D \geq Z_0 = N_0 \geq D.$$

Следовательно, ЦОУ затрачивает на свои внутренние нужды

$$Z = Z_z + Z_x + Z_0 = (N_z + N_x + N_0) \geq D.$$

Остальные средства аккумулируются в централизованном фонде, который в итоге расходуется на нужды университета. Его величина равна

$$F = D - Z = (1 - N_z - N_x - N_0) \geq D.$$

Следует отметить, что ЦОУ согласно положению о ЦОУ не оплачивает коммунальные услуги, капитальный ремонт и аренду помещений. Такой подход является экономически оправданным, поскольку ЦОУ есть структурное подразделение университета.

Централизованный фонд университета структурируется по следующим направлениям: фонд развития общей материально-технической базы, фонд текущего и капитального ремонта, фонд развития учебно-методической базы, фонд социального развития, фонд материального поощрения, резервный фонд.

- Общеизвестно, что государственный бюджет вуза ( $B_u$ ) обеспечивает в основном стипендию студентам и заработную плату сотрудникам и преподавателям (вместе с налогом). Обозначим через  $B$  сумму средств, необходимых вузу для нормального функционирования (т. е. с учетом развития материально-технической и учебной базы, затрат на ремонт, НИР и т. д.). Отсюда следует, что недостаток средств определяется разностью  $B - B_u$ . В результате нетрудно видеть, что если ЦОУ формирует централизованный фонд в таком размере, чтобы выполнялось следующее равенство:

$$F = B - B_u,$$

то в этих условиях вуз никак не будет ощущать «погрешности» государственного финансирования.

- Если  $F < B - B_u$ , то вуз лишь частично может решать свои финансовые и другие проблемы. Наконец, в случае выполнения обратного неравенства  $F > B - B_u$  учебное заведение получает возможность проводить финансовую, кадровую и другую политику по своим нормам или стандартам, которые, как нетрудно

видеть, будут в определенном смысле лучше предусмотренных государственным финансированием. В теоретическом плане последнее неравенство формально допускает обращение величины  $B_u$  в ноль. Это означает переход от государственных к негосударственным источникам финансирования, а самого вуза — от государственного к негосударственному учебному заведению. Однако отсутствие полной законодательной базы для негосударственных образовательных учреждений и необходимость более глубокого изучения различных аспектов их деятельности не позволяет рекомендовать государственным вузам стремиться переходить в разряд негосударственных образовательных учреждений.

- Таким образом, если считать, что ЦОУ формирует централизованный фонд, равный разности  $B - B_u$ , то его годовой доход должен составлять

$$D = \frac{B - B_u}{1 - N_z - N_x - N_0}.$$

На сегодняшний день ЦОУ приносит доход, составляющий примерно 30–40% бюджета университета. Однако имеются возможности дальнейшего увеличения дохода. В качестве примера можно привести расширение объемов учебно-производственной работы и, самое главное, внедрение различных видов предпринимательской деятельности, включая банковские операции с ценными бумагами. Такие виды деятельности не связаны непосредственно с платными образовательными услугами. Их внедрение требует определенной подготовки кадров, особенно в области налогового законодательства.

Итоги финансовой деятельности ЦОУ Тульского госпедуниверситета за один учебный год приведены в табл. 5.6. Отметим, что для упрощения анализа, во-первых, цифры приведены в процентах и, во-вторых, указаны только основные подразделения, что и привело в столбце «Внешний доход» к итоговой цифре несколько меньше 100%.

Из приведенных данных видно, что наибольший доход принесли подразделения довузовской подготовки, медицинского образования и иностранных студентов. Эти же подразделения дают наибольшие проценты отчислений в централизованный фонд. Ряд подразделений имеют отрицательный процент отчис-

лений, т.е. у них расходы превышают доходы. Остановимся на этом подробнее.

Таблица 5.6

**Структура внебюджетных доходов и расходов подразделений  
Центра образовательных услуг, %**

Подразделения ЦОУ	Внеш- ний доход	Заработ- ная плата	Расходы	Итого расходов	Централи- зованный фонд
<b>Международный отдел</b>					
Международный отдел	0,29	1,19	0,13	1,32	-1,03
Отдел аспирантуры	1,77	0,81	0,01	0,82	0,95
<b>Подразделение иностранных студентов</b>					
Факультет ино- странных студентов	14,19	7,13	2,97	10,10	4,09
<b>Подразделение медицинского образования</b>					
Медицинский факультет	24,69	6,68	3,91	10,60	14,09
Подготовительные медицинские курсы	1,83	0,77	0,04	0,81	1,02
<b>Подразделение дополнительного высшего образования</b>					
Факультет допол- нительного высше- го образования	2,46	1,67	0,42	2,09	0,37
Математическая школа	0,41	0,07	0,09	0,15	0,26
Лингвистическая школа	0,74	0,68	0,09	0,76	-0,03
Историко-археоло- гическая лабора- тория	0,56	0,37	0,57	0,94	-0,37
Отделение соци- альной педагогики	0,67	0,43	0,18	0,61	0,07
<b>Подразделение довузовской подготовки</b>					
Факультет довузов- ской подготовки	27,19	9,17	1,32	10,48	16,70

Подразделения ЦОУ	Внешний доход	Заработная плата	Расходы	Итого расходов	Централизованный фонд
Педагогическая школа	9,19	2,92	0,59	3,51	5,68
Подготовительные курсы	6,85	1,5	0,18	1,72	5,1
Школа художественного мастерства	0,90	0,37	0,23	0,60	0,30
Лаборатория информационных технологий	0,67	0,50	0,04	0,53	0,14
<b>Лицей университета</b>					
Лицей университета	1,56	1,23	0,01	1,24	0,32
<b>Издательский центр</b>					
Издательский центр	3,77	3,82	3,50	7,32	-3,54
<b>Отделение «Автотранспорт и автосервис»</b>					
Отделение «Автотранспорт и автосервис»	1,43			2,29	-0,86
Всего	100,0			55,92	43,30

Международный отдел в структуре ЦОУ создан и работает над рядом проектов со странами ЕС и США; историко-археологическая лаборатория имеет специфическую систему финансирования через спонсоров; издательский центр — хозрасчетное подразделение; отделение «Автотранспорт и автосервис» не только работает с внешними заказчиками, но и полностью обслуживает транспортом все остальные подразделения университета.

Рассмотрим следующий, весьма существенный канал формирования внебюджетных средств. Речь идет о бюджетных подразделениях университета — факультетах и кафедрах, которые также имеют возможность зарабатывать внебюджетные средства. В частности, в соответствии с письмом Министерства образования РФ «Об организации платных дополнительных образовательных услуг» от 21 июля 1995 г. № 52 высшие учебные заведения полу-

чили разрешение предоставлять дополнительные платные услуги с целью улучшения качества образования. Есть и другие возможности у факультетов и кафедр для получения внебюджетных доходов (научные гранты, платные аспиранты, стажеры и др.).

В табл. 5.7 приведена структура внебюджетных доходов и расходов факультетов и других подразделений университета; как и в предыдущей таблице, здесь также отмечены не все подразделения. В частности, внебюджетные доходы общеуниверситетских кафедр в минувшем году были крайне незначительными.

Сравнивая между собой данные двух таблиц, видим, что подразделения ЦОУ отчисляют в централизованный фонд менее половины дохода (43%), в то время как факультеты — более 60% средств. Однако следует отметить, что в абсолютных цифрах поступления от ЦОУ почти в 2 раза выше, чем от факультетов. Кроме того, ряду подразделений ЦОУ требуется достаточно дорогостоящая материальная база, и это приводит к значительным расходам. Отметим также, что в табл. 5.7 в графе «Расходы» учтены только сравнительно мелкие расходы, а приобретение дорогостоящей компьютерной и другой техники, приборов, оборудования и литературы производилось опять из средств централизованного фонда.

Таким образом, действующая в ТГПУ им. Л.Н. Толстого система внебюджетного многоканального финансирования позволяет обеспечивать условия нормального функционирования университета.

Таблица 5.7

**Структура внебюджетных доходов и расходов факультетов и других подразделений университета, %**

Подразделения университета	Внешний доход	Заработная плата	Расходы	Итого расходов	Централизованный фонд
<b>Факультеты</b>					
Факультет русской филологии	2,44	0,03	0,66	0,70	1,74
Исторический факультет	10,58	0,20	1,15	1,35	9,23
Факультет иностранных языков	12,04	0,80	2,66	3,46	8,58
Факультет физической культуры	3,00	0,07	2,40	2,47	0,53

Подразделения университета	Внешний доход	Заработная плата	Расходы	Итого расходов	Централизованный фонд
Физический факультет	1,39	0,04	0,33	0,37	1,01
Математический факультет	0,06	0,00	0,14	0,14	-0,07
Естественно-научный факультет	10,10	0,65	2,30	2,96	7,14
Факультет технологии, предпринимательства, экономики	2,70	0,52	1,70	2,22	0,47
Факультет педагогики и психологии развития ребенка	2,65	0,00	0,02	0,02	2,63
<b>Подразделения университета</b>					
Заочное отделение	24,47	0,89	6,67	7,56	16,90
Приемная комиссия	26,36	5,04	7,30	12,35	14,00
Всего	95,84	8,27	25,36	33,64	62,19

Однако при этом всегда возникает вопрос, сколько нужно зарабатывать вузу, чтобы достаточно устойчиво развиваться? Другими словами, насколько должен быть устойчив полный бюджет вуза, который складывается из средств федерального бюджета и внебюджетных средств?

Бюджетные средства в настоящее время в основном составляют только заработную плату с начислениями и стипендии, поэтому отношение внебюджетных доходов к реально исполненному федеральному финансированию удобно использовать как относительный показатель устойчивости полного бюджета вуза. Более того, при анализе на первый взгляд может показаться, что ситуация оптимистическая. Однако далеко не все внебюджетные средства используются непосредственно для закупки оборудования, капитального ремонта и пр. (включая оплату коммунальных услуг). Часть внебюджетных средств уйдет на дополнительную заработную плату сотрудникам, которые эти средства заработали, а другая часть (пусть очень небольшая) — на хозяйственные и прочие расходы самих коммерческих подразделений универси-

тета. Если учесть эти факторы, то 34,21% внебюджетных средств уменьшатся примерно до 23–25% и станут вполне сопоставимы с цифрой 19,82% остальных статей расходов, например существовавших до 1992 г. (при плановой экономике).

Имеется еще ряд факторов, существенно усложняющих ситуацию. Речь идет об изменении размеров и структуры цен в период с 1992 г. Если изменение размеров или величины цен вследствие инфляции или других факторов еще как-то можно учесть с помощью обычных линейных коэффициентов, то реструктуризация цен при переходе от плановой экономики к рыночной зависит от достаточно большого числа факторов и существенно затрудняет проведение сравнительного анализа.

В настоящее время стоимость коммунальных услуг резко возросла как в абсолютных, так и в относительных ценах, и реальная доля этих услуг в бюджете вуза никак не может составлять 10–12%. Не случайно, кстати, что практически все высшие учебные заведения, несмотря на достаточно внушительные в отдельных случаях внебюджетные доходы, имеют существенную задолженность перед местным бюджетом в оплате коммунальных услуг. С другой стороны, относительные цены на компьютерную и другую оргтехнику явно стремятся вниз.

Таким образом, ситуация достаточно сложная, но тем не менее имеется определенная зависимость между расходами внебюджетных средств на «коммуналку», оборудование, капитальный ремонт и пр. в настоящее время и соответствующими статьями расходов 10 лет назад. Нельзя не согласиться с тем, что более 15 лет назад государственное финансирование высших учебных заведений было явно недостаточным. Не хватает финансовых ресурсов и сегодня. Однако в последние годы ТГПУ им. Л.Н. Толстого может позволить себе проводить в определенной степени модернизацию и замену учебного оборудования, мебели, ремонт учебных помещений, объектов социальной инфраструктуры, инженерных коммуникаций.

Предварительные расчеты показывают, что дальнейшее увеличение внебюджетных средств в 1,5–2 раза позволило бы университету динамично развиваться и при существующем федеральном финансировании. При существующем уровне внебюджетных поступлений полный бюджет университета может быть достаточно устойчивым. Возможное увеличение объема

внебюджетных поступлений определяется не только механическим приростом объемов оказываемых дополнительных образовательных платных услуг, но и сложным балансом между спросом и предложением на региональном рынке образовательных услуг, включая конкуренцию высших учебных заведений и процесс ценообразования на эти услуги.

В заключение следует сделать вывод: в условиях рыночной экономики высшие учебные заведения имеют реальные возможности зарабатывать дополнительные внебюджетные средства и нормально выполнять возложенные на них функции. Необходимыми условиями организации источников внебюджетного финансирования являются восприимчивость профессорско-преподавательского коллектива к быстро меняющимся экономическим и социальным условиям, продуманная организационно-финансовая и кадровая политика и, конечно, выбор ректоратом и ученым советом университета оптимальной стратегии развития, опирающейся на маркетинговые исследования рынка образовательных услуг и возможностей вуза.

Следовательно, в условиях современной экономики метод финансового управления в образовательных организациях приобретает особую значимость, поскольку с его помощью организация осуществляет процессы управления не только во внутренней, но и во внешней среде.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Выскажите свое мнение по поводу использования маркетинга в некоммерческих организациях в качестве метода управления.
2. Опишите схему маркетингового метода управления в организации.
3. Какова роль метода планирования в управлении?
4. Приведите сравнение единства и различия терминов «план», «прогноз» и «программа».
5. Что такое организационное решение?
6. В чем заключается роль бизнес-планирования?
7. Какова роль прогнозирования?
8. Назовите методы прогнозирования.

9. Каковы принципы и инструменты финансового управления организацией?
10. Раскройте сущность многоканального финансирования профессиональной образовательной организации.
11. Приведите примеры многоканального финансирования организации.
12. Почему многоканальное финансирование благоприятно сказывается в образовательных организациях?

## Глава 6

# СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

### 6.1. Характеристики модели личности менеджера

В процессе управления менеджерам приходится решать задачи поведенческого характера — неудовлетворенности трудом, регулирования межличностных интересов, сохранения постоянного состава персонала, проводить воспитательную работу. В связи с этим менеджер кроме профессионализма и компетентности должен обладать знаниями закономерности развития личности и коммуникаций, навыками их использования в межличностном общении.

В социологии и психологии личность определяется как совокупность качеств человека, приобретаемых им в социокультурной и производственной средах в процессе совместной деятельности и общения. Систематизированная совокупность качеств человека, определяющих личность, складывается из трех подструктур — биологической, психологической и социальной.

К *биологической* подструктуре личности менеджера относят возрастно-половые свойства, особенности конституции человека, тип высшей нервной деятельности и задатки. *Психологическая* подструктура личности охватывает такие образования психики, как тип темперамента, способности и характер. *Социальная* подструктура личности — это направленность личности (как ее стержневое качество) и все виды опыта человека (сенсорный, ментальный и социальный).

Возрастные особенности организма человека включаются в **биологическую подструктуру личности** менеджера. Существуют три понятия возраста — биологический, психологический и социальный. Совпадение биологического (анатомио-физиологического) возраста с хронологическим (паспортным) свидетельствует о нормальном развитии человека; ускоренное физическое развитие

в литературе принято называть акселерацией; замедление темпов развития — ретардацией. Такие же соотношения темпов развития можно наблюдать в психологической и социальной подструктурах личности человека. Психологи описывают критические периоды в развитии личности, когда чувствительность организма к факторам среды не просто повышается, а становится более избирательной. Это своего рода «зоны наибольшего риска», т. е. момент перехода на более высокий уровень развития, что необходимо учитывать для оптимизации профессиональной деятельности менеджера.

Это обстоятельство имеет существенное значение, поскольку глобализация экономики, затронувшая и российскую экономику, заставляет рассматривать проблему управления организацией еще и под углом зрения изменения условий поведения менеджера. В этом аспекте следует обсуждать и факторы функционирования менеджера, которые изменяются в силу следующих причин: во-первых, трансформация действия «модели пяти сил», когда конкуренты могут стать партнерами, заменители товара не вступают в противоречия и т. д., во-вторых, с одной стороны, усложнение управления хозяйственным риском, поскольку становится необходимым учитывать более обширное пространство в окружающей организацию социально-экономической и информационной среде, а с другой стороны — снижение неопределенности в получении достоверной информации о деятельности организаций-партнеров. Появляется возможность принимать в типовых (многократно повторяющихся) ситуациях стандартные решения, уменьшать отрицательное воздействие стохастических факторов. Наконец, за счет повышения степени определенности условий, в которых менеджер принимает решения, удастся обеспечить увеличение предпринимательского дохода, т. е. добавочной прибыли от более полного использования его способностей к хозяйственно-рисковой деятельности. В этой связи хозяйственные риски по фактору «человеческий капитал и его использование» следует разделить на два класса:

- первый класс — субъективные риски, связанные с личностью менеджера;
- второй класс — объективные риски, зависящие не от личности менеджера, а только от социально-экономических и информационных условий окружающей среды.

Естественно предположить, что в современной экономике возможно управление и теми, и другими рисками, поскольку

такой уровень управления представляет собой выявление степени неопределенности возможных отклонений от прогнозируемого результата, принятие нестандартных, эвристических решений и осуществление ведения хозяйства по-новому.

Не менее значимым является и разделение полов на две качественно разные формы — мужскую и женскую. Половой диморфизм — это физическое различие между полами, обусловленное биологическими структурами.

Психофизиологами изучены и особенности конституции организма человека: строение головного мозга, нервных структур, фенотип, генная организация, гомеостаз — все морфо-функциональные образования, определяющие в конечном счете физическое и психическое здоровье менеджера.

**Психологическая подструктура** личности во многом определяет профессиональную деятельность менеджера. Необходимо учитывать основные свойства его нервной системы: силу — слабость; уравновешенность — неуравновешенность, преобладание того или иного нервного процесса (возбуждения либо торможения). В экспериментальных исследованиях физиологов И.М. Сеченова и И.П. Павлова были определены следующие типы нервной системы: сильный, уравновешенный, подвижный тип; сильный, неуравновешенный, подвижный; сильный, уравновешенный, инертный; наконец, слабый, неуравновешенный, инертный. Эти классические физиологические типы высшей нервной деятельности человека соответствуют основным традиционным типам темперамента: сангвиник, холерик, флегматик и меланхолик. В абсолютно чистом виде эти типы темпераментов почти не встречаются. В профессиональной деятельности менеджера необходимо учитывать его типологические особенности, опираясь на его сильные стороны и корректируя слабые. Так, менеджер с сильной нервной системой обладает высокой работоспособностью, способен справляться с интенсивными нагрузками, быстро мобилизовать свои силы в стрессовых ситуациях.

Менеджер со слабой нервной системой обладает низкой работоспособностью, повышенной утомляемостью, низкой стрессоустойчивостью, но в то же время коммуникационными особенностями (осторожность, эмпатия, альтруизм, повышенная чувствительность и сопереживание). Это необходимо учитывать при профессиональной ориентации будущего специалиста.

Для диагностики типологических особенностей личности менеджера можно использовать метод наблюдения за его профессиональной деятельностью — хронометраж и теппинг-тест.

Одним из базисных параметров индивидуальности личности менеджера с учетом его типологических особенностей является предрасположение к рискам в профессиональной деятельности, которое можно изучить с помощью таких психологических характеристик, как «интроверсия — экстраверсия» и «нейротизм — эмоциональная стабильность».

Экстраверсия — это направленность личности на окружающий мир и события, типичными поведенческими проявлениями которой являются общительность, импульсивность, хорошая адаптация в макро- и микросреде. Экстраверт отзывчив, жизнерадостен, уверен в себе, стремится к лидерству, любит рисковать. Интроверсия — направленность личности на ее внутренний мир. Интроверт часто погружен в себя, спокоен, уравновешен, любит планировать будущее, не любит рисковать. Нейротизм — понятие, синонимичное тревожности, проявляющееся в эмоциональной неустойчивости, депрессивности, апатии. Эмоциональная стабильность рассматривается как спокойствие, уверенность, решительность.

Для диагностики указанных выше характеристик психологической подструктуры личности в науке и практике используется специальный опросник.

Основным определением человека как субъекта профессиональной деятельности и общения являются его способности, т. е. свойства или качества человека, делающие его пригодным к успешному выполнению определенной деятельности. Способности человека классифицируют на общие и специальные.

Наиболее важными для профессиональной деятельности менеджера являются его коммуникативные и организаторские способности.

Коммуникативные способности — высокая общительность, коммуникабельность, умение налаживать контакты с окружающими людьми и быстро ориентироваться в новой обстановке, владеть высокопрофессиональным и квалифицированным языком и всеми психотехническими приемами невербального общения. Организаторские способности — умение оптимально распределять поручения, организовывать совместную деятельность, адекватно оценивать себя и окружающих, создавать «ситуацию успеха» и т. д.

Проявлением менеджера как субъекта являются особенности и структура его характера, ведущую роль в которой составляет отношение человека к другим людям, к вещам, к самому себе, к труду. Основным вопросом психологии характера заключается в побуждениях, мотивах, связанных с обстоятельствами, в которых человек оказался.

Особенностями мотивационной сферы в деятельности менеджера являются «мотивация достижения успеха» и «мотивация избежания неудачи».

«Мотивация достижения успеха» — такая стратегия поведения человека, когда он ориентирован на активность, на достижение результата, не боится ошибок, предпринимает различные действия, способен к риску.

«Мотивация избежания неудачи» предполагает другую особенность поведения человека: пассивность, боязнь ошибок и неудач, избежание принятия ответственных решений, страх риска. Для диагностики мотивации личности может быть использован тест-опросник.

Кроме того, в структуре характера важное место принадлежит и эмоционально-волевой сфере. Так, использование методики САН (самочувствие, активность, настроение) позволяет определить состояние эмоциональной сферы менеджеров, а тест Д. Роттера — исследовать локус, т. е. место контроля (внешний и внутренний). Внешний локус решений полагается на внешние обстоятельства, случай, судьбу и т. д. Менеджер с внешним локусом контроля считает, что от него ничего не зависит, пассивен, не способен к оправданному риску. Менеджер с внутренним локусом контроля в своей профессиональной деятельности полагается на свои силы, на самого себя, свои способности, знания и умения, предъявляя к себе жесткие требования и владея всеми механизмами саморегуляции и рефлексивным мышлением.

В современной психологии рядом авторов выделены следующие типы характеров: гипертимный, циклоидный, лабильный, астено-невротический, сенситивный, психоастенический, шизоидный, эпилептоидный, истероидный, неустойчивый, конформный и смешанный. Основные характеристики каждого типа таковы:

- гипертимный психотип — общительность, самостоятельность, находчивость, живой ум, хорошее настроение, плохая переносимость жесткой дисциплины, монотонного труда, однообразной обстановки;

- циклоидный психотип — частая смена фаз повышенной активности фазой пониженной деятельности; в субдепрессивной фазе отмечается вялость, упадок сил, тогда как в фазе подъема циклоиды похожи на гипертимов;
- лабильный психотип — крайняя подвижность настроения, меняющегося часто и по незначительным поводам;
- астеноневротический психотип — повышенная утомляемость, раздражимость и склонность к ипохондрии;
- сенситивный психотип — чрезмерная впечатлительность и чувство собственной неполноценности;
- психоастенический психотип — нерешительность, склонность к бесконечным рассуждениям, тревожная мнительность (в виде опасений за будущее), склонность к самоанализу, легкость возникновения навязчивых опасений;
- шизоидный психотип — замкнутость и недостаток интуиции в общении;
- эпилептоидный психотип — склонность к периодам злобно-тоскливого настроения с накапливающим раздражением и поиском объекта, на котором можно сорвать зло;
- истероидный психотип — эгоцентризм, ненасытная жажда внимания окружающих к своей особе, потребность вызывать удивление, восхищение, почитание, сочувствие;
- неустойчивый психотип — повышенная тяга к удовольствиям, развлечениям, праздности, безделью;
- конформный психотип — постоянная и чрезмерная приспособляемость к своему непосредственному окружению, жизненное правило: «думать, как все», «поступить, как все»;
- смешанный психотип — различные сочетания тех или иных черт характера; наиболее распространенный тип характера.

К социальной подструктуре личности менеджера можно отнести направленность его личности и все виды опыта — сенсорного, ментального и социального. Избирательная направленность человека означает, на что направлена личность, с чем человек считается и каким образом оценивает, чем он готов поступиться для достижения поставленной цели. Иначе говоря, способ поведения менеджера в той или иной экономической ситуации является наиболее существенным и показательным выражением характера, но характер определяет и сам способ поведения. Можно сказать, что характер есть единство отношения и способа действия.

В процессе своей профессиональной деятельности менеджер овладевает разными видами опыта, формой организации которых является его интеллект. Уровень развития интеллекта определяется общей способностью к умственной деятельности, а именно общим интеллектом, свойством некоторой психической системы, которая не тождественна ментальному опыту. Структура ментального опыта есть результат функционирования этой системы.

Психологической основой разумности человека также является его интеллект — система психических механизмов, которые обуславливают возможность построения «внутри» индивидуума субъективной картины происходящего. С психологической точки зрения назначение интеллекта — создавать порядок из хаоса на основе приведения в соответствие индивидуальных потребностей с объективными требованиями реальности.

Известно, что в современных условиях интеллектуальный потенциал населения наряду с демографическим, территориальным, сырьевым, технологическим параметрами общества является важнейшим основанием его прогрессивного развития.

Во-первых, один из решающих факторов экономического развития в настоящее время — интеллектуальное производство, а ключевая форма собственности — интеллектуальная. Во-вторых, интеллектуальное творчество, будучи неотъемлемой стороной человеческой духовности, выступает в качестве социального механизма, противостоящего регрессии в развитии общества. В-третьих, работа интеллекта — это гарантия личной свободы человека и самодостаточности его индивидуальной судьбы. В-четвертых, высокий уровень развития интеллекта личности способствует профессиональному успеху менеджера.

**Социальная подструктура** личности — это особенности психики, связанные с фактором ее принадлежности к определенным общностям и с обусловленной этим программой предписанного извне поведения. Элементами социального опыта являются социальные роли, социальные нормы, социальные символы, ценностные ориентиры.

*Социальные роли* — это многообразные права и обязанности личности, вытекающие из ее социального положения и предписанные ей обществом в целом или конкретной общностью.

*Социальные нормы* представляют собой правила или модели поведения, санкционированные социальными группами и

ожидаемые в реальном поведении от состоящих в этих группах лиц. Социальные нормы — нормы-рамки, которые жестко регламентируют поведение и отношения людей (разновидностями их являются нормы-запреты, нормы-права, нормы-обязанности), и нормы-идеалы, проецирующие наиболее оптимальные модели поведения на будущее.

*Социальные символы* — это средства внедрения и закрепления официально санкционированной и индивидуально-практической системы ценностей, сочетающие рациональное значение с высоким эмоциональным уровнем восприятия и переживания (гимны, памятники истории, флаги, портреты, статуи и т. п.).

*Ценностные ориентиры* — субъективное практическое отношение личности к социальным нормам, системе ценностей, влияющих на мотивацию личности, концепцию истины и справедливости, свободы и ответственности, смысла жизни, добра и зла и т. п.

На основе социального опыта менеджера вырабатываются умения, навыки, знания, привычки, т. е. портрет менеджера, его имидж.

## **6.2. Проектирование оптимальной модели личности менеджера**

Является ли экономическая деятельность человека всегда логичной, рациональной и предсказуемой? Как показывает практика, экономическая деятельность человека достаточно разумна: отсутствие рациональности, сенсорного и ментального опыта не позволили бы создать нынешний уровень экономического развития. В то же время принимаемые человеком экономические решения бывают порой иррациональны, алогичны. Частично это можно объяснить недостатком опыта, знаний, влиянием каких-либо негативных факторов, но многое здесь зависит и от психологических особенностей человека.

Иррациональность, алогичность, малая предсказуемость менеджера определяется заложенными в человеке психологическими компонентами. В то же время степень проявления данных свойств зависит от состояния социально-экономической среды, окружающей человека. К сожалению, проявляемые людьми иррациональность и непредсказуемость явно превышают тот уровень случайных, неожиданных действий, которые заложены природой

в форме команд в наше подсознание. Обретая сознание, человек повысил уровень своей непредсказуемости (поведение человека во время войн, экономических кризисов, стихийных бедствий — яркий тому пример). Поэтому очень важно на современном этапе развития общества научиться управлять и корректировать свое психологическое, социальное и экономическое поведение, т. е. формировать оптимальную модель личности менеджера.

Накопление сенсорного опыта в то же время побуждает личность к обобщению, классификации, систематизации своих наблюдений. Известно, что человеку легче воспринимать информацию, если она систематизирована, имеет форму смысловых блоков, поэтому можно сделать вывод, что систематизация близка внутреннему настрою человека, его природе, ибо в жизненных процессах все разделено на ритмы, циклы, виды, группы и т. д. Однако поток информации постоянно увеличивается, и у человека на уровне подсознания срабатывает «система прецедентов». Мозг классифицирует информацию, и новая информация направляется в «базу данных», где она сопоставляется с имеющимися «файлами», представляющими собой определенные психотипы. После анализа, синтеза и сравнения сигнал подается обратно в высшую нервную систему, и человек начинает действовать.

Типологические особенности личности рассмотрены ранее, а стили руководства можно разделить на авторитарный, демократический и либеральный. Существует другая типизация — сосредоточенный на работе и сосредоточенный на человеке.

Оптимальная модель личности менеджера, которому предстоит работа в условиях глобализации экономики, может быть представлена следующими характеристиками.

#### 1. Биологическая подструктура личности:

- тип высшей нервной деятельности — сильный, уравновешенный, подвижный, что соответствует сангвиническому типу темперамента;
- задатки — оптимальный сенсорный профиль личности менеджера (высокие пороги чувствительности всех анализаторских систем);
- оптимальный возраст менеджера — время открытий и удач — до 25 лет, время создания «ситуации успеха» — 25–45 лет.

#### 2. Психологическая подструктура личности:

- предрасположение к рискам в профессиональной деятельности — это экстраверсия и эмоциональная стабильность;

- развитые общие и специальные способности (организаторские и коммуникативные);
  - проявление субъективности менеджера: мотивация «достижения успеха» и «мотивация избежания неудачи»;
  - совершенная эмоционально-волевая сфера личности — эйфория, активность, стенические эмоциональные реакции, сформированность высших чувств и внутреннего локуса контроля;
  - стили руководства — демократический, установка личности на расслабление, поведение — активное.
3. Социальная подструктура личности:
- направленность личности на профессиональную деятельность, высокоразвитые коммуникации;
  - богатый сенсорный, ментальный и социальный опыт.

В качестве примера можно привести оптимальную модель личности менеджера, которая прошла апробацию путем экспериментального исследования особенностей личности менеджера в ее динамике на ряде машиностроительных заводов. В условиях эксперимента была изучена психологическая структура личности 60 менеджеров (30 человек — экспериментальная группа и 30 — контрольная группа). Полученные данные обработаны разностным методом вариационной статистики и представлены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

**Данные эксперимента по формированию оптимальной для конкретной деятельности модели личности менеджера**

Группа испытуемых (менеджеров)	Уровень сформированности структуры личности менеджера		
	Оптимальный	Средний	Низкий
<b>Констатирующий эксперимент</b>			
Контрольная группа	10,0 ± 0,25%	60,0 ± 0,4%	30,0 ± 0,36%
Экспериментальная группа	15,0 ± 0,26%	62,0 ± 0,34%	23,0 ± 0,18%
<b>Контрольный эксперимент</b>			
Контрольная группа	13,5 ± 0,17%	62,0 ± 0,41%	24,5 ± 0,14%
Экспериментальная группа	48,0 ± 0,51%	41,5 ± 0,22%	10,5 ± 0,12%
	$p < 0,01$	$p < 0,05$	$p < 0,05$

*Примечание.* Данные достоверны при  $p < 0,05$ .

Анализ данных табл. 6.1 позволяет отметить следующие закономерности:

- после проведения формирующего эксперимента (использование комплексной тренинговой обучающей системы-программы) в экспериментальной группе достоверно увеличилось количество менеджеров с высоким уровнем сформированности оптимальной структуры личности — с  $15,0 \pm 0,26\%$  до  $48,0 \pm 0,51\%$ , т. е.  $p < 0,01$ ;
- количество менеджеров в средней группе достоверно уменьшилось с  $62,0 \pm 0,34\%$  до  $41,5 \pm 0,22\%$ , т. е.  $p < 0,05$ , а количество менеджеров с низким уровнем сформированности структуры личности достоверно уменьшилось с  $23,0 \pm 0,18\%$  до  $10,5 \pm 0,12\%$ , т. е.  $p < 0,05$ . В то же время в контрольных группах не произошло достоверных изменений в структуре и уровнях сформированности этой структуры личности менеджеров.

Из этого эксперимента следует вывод о том, что начинающие свою профессиональную деятельность менеджеры имеют в основном средний и даже низкий уровни сформированности структуры личности. Для оптимизации профессиональной деятельности и личностного роста молодых специалистов необходимо обучение и апробация комплексной тренинговой системы.

Проектирование оптимальной структуры личности менеджера и ее высоких уровней (обучающая комплексная тренинговая программа) предусматривает следующие направления работы:

**I этап. Формирование биологической подструктуры личности:**

- а) тренинги по развитию сенсорики/сенситивности;
- б) упражнения по формированию индивидуального стиля деятельности на основе типологических особенностей личности.

**II этап. Формирование психологической подструктуры личности:**

- а) тренинги по развитию навыков волевой и эмоциональной саморегуляции;
- б) тренинги по развитию эффективного общения и всех видов коммуникаций.

На втором этапе формирующего эксперимента предполагается проведение деловых игр по проблемам «Психологии менеджмента».

**III этап. Формирование социальной подструктуры личности:**

- а) тренинги по развитию интуиции и креативности;
- б) мотивационный тренинг.

Третий этап подготовки менеджеров включает выполнение и решение системы творческих задач и заданий по развитию организаторских и коммуникативных способностей.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Приведите структуру личности менеджера.
2. Раскройте биологическую подструктуру личности менеджера.
3. Раскройте психологическую подструктуру личности менеджера.
4. Раскройте социальную подструктуру личности менеджера.
5. Дайте определение менеджера как субъекта профессиональной деятельности.
6. Какие типы характера предпочтительны для менеджера?
7. Какие стили руководства существуют и как они связаны со свойствами личности?
8. Дайте характеристику оптимальной структуры личности менеджера.
9. Раскройте обучающую комплексную тренинговую программу личности менеджера.
10. В чем заключается оптимизация черт личности менеджера?

## Глава 7

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

### 7.1. Содержание и типы организационных структур управления

Организационная структура управления определяет субординацию и координацию производственных подразделений и управленческих служб организации.

**Организационная структура управления** (оргструктура управления) представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчиненности, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов системы управления.

Оргструктура управления, ее типы и параметры зависят от многих факторов и определяются размером организации, характером и типом производства, видом деятельности, уровнем внутрипроизводственной специализации и кооперации, характером и сложностью выпускаемой продукции, производимых услуг.

В первую очередь оргструктура управления определяется производственной структурой организации. Вместе с тем она оказывает существенное влияние на изменение производственной структуры, поскольку усложнение первой приводит к созданию излишних производственных единиц, цехов, участков и служб.

Организационная структура органа (аппарата) управления представляет собой единство подразделений, каждое из которых предназначено для выполнения определенных функций по управлению организацией и находится во взаимосвязи и соподчиненности с другими подразделениями.

Аппарат управления организационно строится таким образом, чтобы в его структуре можно было выделить звенья и ступени.

**Звено аппарата управления** — это структурное подразделение, выполняющее определенную функцию по осуществлению процесса управления.

**Степень** представляет собой совокупность звеньев управления на одном иерархическом уровне управления. На промышленном предприятии первая (низшая) степень управления — это мастера производственных участков, вторая — начальники цехов. Высшая степень — генеральный директор предприятия. Таким образом, во главе каждой ступени управления стоит руководитель, которому по отдельным направлениям деятельности создаются в помощь функциональные отделы и службы.

Количество звеньев и ступеней в аппарате управления организации определяется: производственной структурой; характером, номенклатурой и объемом выпускаемой продукции (оказываемых услуг); численностью работников; уровнем механизации и автоматизации (компьютеризации) труда менеджеров и специалистов; сложностью технологического процесса производства; уровнем специализации производства и степенью развития кооперирования.

При формировании структуры управления организацией необходимо учитывать ряд принципов:

- соответствие структуры управления задачам производственно-хозяйственной деятельности организации и ее производственных звеньев;
- четкое разделение труда внутри аппарата управления и его специализация;
- сокращение многоступенчатости управления, приближение оперативного руководства к производству;
- единство руководства всех звеньев управления и производственных участков;
- оснащение аппарата управления оргтехникой, вычислительной техникой и средствами автоматизации, сбора, хранения и передачи информации;
- создание условий для принятия оптимальных управленческих решений.

При формировании аппарата управления следует иметь в виду, что его структура во многом определяет содержание, обоснованность и быстроту доведения до исполнителей принимаемых решений, достоверность и оперативность получаемой информации, содержание работы руководителей и исполнителей и структурных подразделений. Это означает, что аппарат управления организацией должен быть, во-первых, оперативным, т. е. в установленные сроки выполнять возложенные на него функции; во-вторых, надежным, обеспечивая однозначное достоверное отображение

фактического состояния производства и результатов принимаемых решений; в-третьих, оптимальным, что означает обеспечение нахождения наилучших решений технико-технологических, организационно-экономических, социальных и экологических аспектов производственно-хозяйственной деятельности организации путем многовариантной их проработки; в-четвертых, экономичным, т. е. качественно выполнять возложенные на него функции с наименьшими затратами, обеспечивая одновременно снижение административно-управленческих затрат на производство и реализацию продукции (услуг).

Типы организационной структуры управления прошли сложный путь развития под воздействием совершенствования производственной структуры предприятий, концентрации и специализации деятельности, научно-технического прогресса. Начало этого пути характеризуется появлением линейной организационной структуры управления, сменой ее функциональной, затем заменой последней линейно-функциональной структурой управления и т. д.

Многообразие внутренних и внешних связей организации, высокий организационно-технический уровень и сложность технологии производства, развитие концентрации, углубление специализации, динамичные изменения внешней среды привели к формированию различных типов организационных структур управления.

В современном менеджменте выделяют два типа организационных структур управления — бюрократический и органический, каждый из которых имеет свои специфические черты и, следовательно, сферы своего развития.

**Бюрократический тип оргструктуры управления** исторически сформировался первым. Главными концептуальными положениями рациональной бюрократии являются следующие:

1) организация — это прежде всего порядок, исходным моментом которого служит трудовое поведение персонала, направленное в определенное русло;

2) необходимое поведение персонала достигается регулированием: распределением задач, распространением соответствующей информации, разграничением полномочий;

3) общий порядок регулирования достигается в результате создания уровней управления, что ведет к формированию уровней иерархии (иерархических связей);

- 4) преимущества иерархической организации достигаются:
- длительным периодом использования эффективных методов организации труда, общих на разных уровнях управления;
  - предсказуемостью поведения членов организации как во внутреннем их общении, так и при контактах с внешней средой;
- 5) ограничение поведенческого диапазона работников действующими правилами (инструкциями), что создает предпосылки для единообразного поведения персонала;
- 6) использование общих (типовых) правил организационного поведения повышает эффективность действий по координации в организации.

Главным в бюрократических оргструктурах управления является должность, а не человек. В результате организация, использующая бюрократические оргструктуры управления, становится «жесткой», ее развитие возможно исключительно благодаря мероприятиям, проводимым извне.

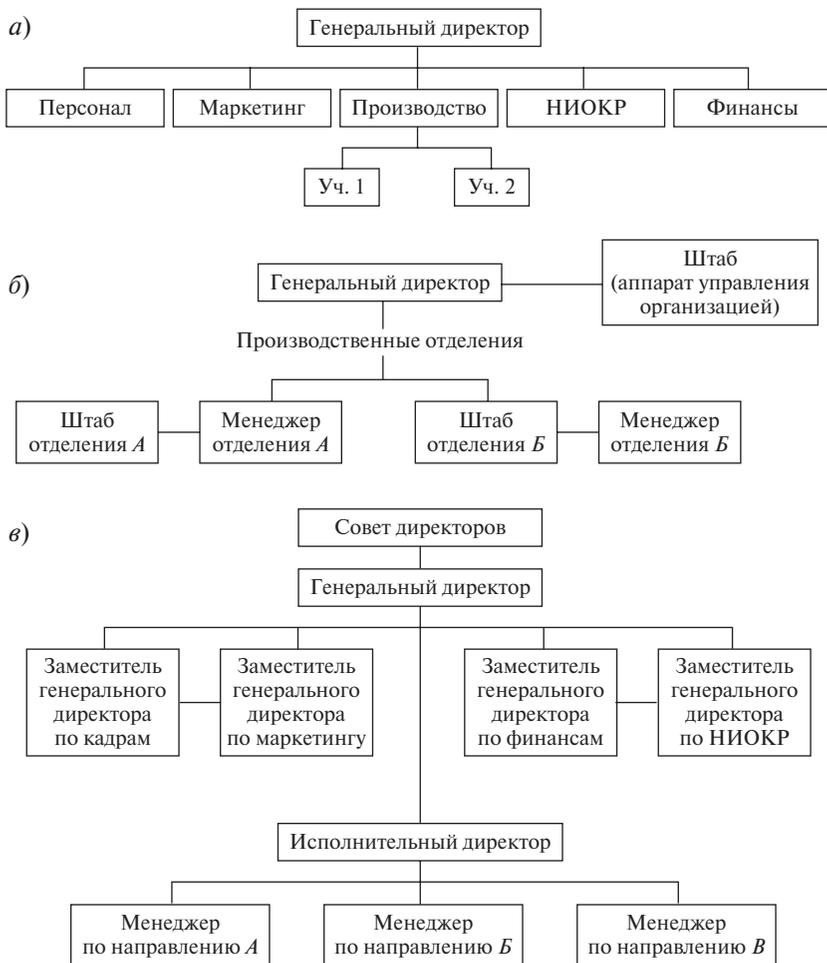
Кроме того, функциональная специализация элементов бюрократического типа характеризуется неравномерностью и различной скоростью изменений в своем развитии, что приводит к противоречиям между отдельными частями организации, к несогласованности их действий и интересов.

Бюрократический тип оргструктуры управления имеет разновидности, среди которых можно выделить наиболее часто встречающиеся: линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией (рис. 7.1).

**Линейно-функциональная** оргструктура (см. рис. 7.1, а) строится по функциональным подсистемам.

Линейно-функциональные оргструктуры управления эффективны в условиях, когда аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся, жестко связанные задачи. Недостатком являются: невосприимчивость к изменениям; жесткость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго выполнять установленные правила; замедление принятия управленческих решений по мере увеличения уровней иерархии управления.

**Линейно-штабная (штабная)** оргструктура управления (см. рис. 7.1, б) также строится по принципу функциональной специализации управленческого труда, однако главной задачей менеджеров является координация действий функциональных служб



**Рис 7.1.** Организационные структуры управления:  
 а) линейно-функциональная; б) линейно-штабная;  
 в) дивизиональная

в штабах различных уровней и этим самым направление этих действий в соответствии с общими интересами организации.

**Дивизиональная оргструктура** управления (см. рис. 7.1, в) применяется в крупных организациях, и это связано со стремлением разукрупнения гигантских организаций, повышения гибкости и приспособляемости к изменениям во внешней среде. Ключевыми фигурами в управлении организацией при этом становятся не

руководители функциональных подсистем, а менеджеры производственных отделений, которые усиливают вертикаль иерархии управления.

Как видно, всем оргструктурам управления бюрократического типа свойственны четко определенная иерархия, установленная система обязанностей и прав, разделение общей задачи на составляющие части, обезличенность во взаимоотношениях персонала, жесткое разделение функций.

*Органический тип оргструктур управления*, представляя собой новый тип, возник как антипод бюрократическому типу организации. Он в своей основе предполагает: импровизацию управленческой деятельности вместо планирования; гибкость организационных структур управления вместо их жесткости, связанной правилами и нормативами; коллегиальность и демократичность в принятии решений вместо авторитарности; доверие среди персонала вместо власти. Кроме того, интегрирующей целью такого типа организации является стратегия развития организации, правилами работы персонала аппарата управления являются принципы, распределение обязанностей и работы между персоналом определяется характером решаемых проблем и, наконец, в организации имеет место постоянная готовность к прогрессивным и негативным изменениям во внешней среде.

Такой тип оргструктуры управления эффективен в условиях, когда деятельность организации связана с активной работой по совершенствованию производимой продукции и услуг с учетом новейших достижений науки и техники, поскольку в этом случае требуется новый подход к организационным проблемам. Неопределенность и подвижность внешней среды, многообразие воздействующих факторов, определяющих внутреннюю структуру организации, обуславливают возникновение уникальных ситуаций, которые не могут быть решены в рамках жесткой (бюрократической) организации управления. Органический тип оргструктур при таком подходе обеспечивает естественное адаптивное развитие организации, уникальность которой определяется возрастающим взаимодействием с окружающей средой и необходимостью решения возникающих, подчас новых проблем.

Одной из возможных форм организации структуры управления в таких условиях является создание гибких, ориентированных на решение проблем временных систем, которые объединяются

в единое целое с помощью менеджеров и специалистов, осуществляющих постановку, оценку и решение возникающих задач.

Разновидностями оргструктур управления органического типа являются проектные, матричные, бригадные и целевые формы организации управления.

**Проектные оргструктуры управления** применяются в организациях, занятых целенаправленными изменениями в действующей или создаваемой системе управления. Как правило, такая система имеет несколько меняющихся целей, а процесс управления ею включает определение целей и функций, формирование оргструктуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Формой реализации проектной оргструктуры управления является создание специального подразделения, работающего в течение времени, необходимого для реализации определенной проблемы (проекта), например, освоение новых технологий обучения, производства. При такой форме оргструктуры управления руководитель проекта наделяется проектными полномочиями и несет ответственность за бизнес-планирование, расходование выделенных средств, материальную и моральную мотивацию работающих, а главное, разработку концепции управления проектом — приоритеты, распределение задач и ответственность за их выполнение.

Проектный тип оргструктуры управления обладает большой гибкостью и универсальностью, простотой, экономичностью, а главное, позволяет одновременно разрабатывать несколько проблем (проектов). Для выполнения работ по реализации нескольких проектов может создаваться штаб, состоящий из руководителей проектов.

**Матричная оргструктура управления** создается с помощью совмещения двух типов оргструктур — линейно-функциональной и проектной. В образованной таким методом оргструктуре используется принцип двойного подчинения менеджеров и специалистов-исполнителей: во-первых, руководителю линейного (функционального) подразделения, которому предоставлены персонал и ресурсы по отдельным сферам деятельности или жизненного цикла создаваемой системы; во-вторых, руководителю временной группы, наделенному полномочиями и ответственностью за сроки, качество и эффективность использования ресурсов, определенных проектом.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и другими работниками линейных (функциональных) подразделений, временно подчиненных ему по ограниченному кругу показателей.

**Бригадная оргструктура управления** представляет собой многоуровневую иерархическую систему бригад, каждая из которых состоит из менеджеров и специалистов-исполнителей.

Принципами образования бригадных структур являются следующие: автономность работы бригады, универсальность в составе персонала бригады, самостоятельность в принятии решений, самостоятельность в координации деятельности бригады с другими бригадами, замена жестких связей бюрократического типа на гибкие.

Образованную в соответствии с этими принципами бригаду возглавляет руководитель, осуществляющий руководство бригадой в соответствии с концепцией групповой формы управления, включающей в себя взаимопомощь, взаимозаменяемость, личную ответственность, ориентацию на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблемы в целом.

В состав каждой такой бригады должны включаться специалисты с универсальными знаниями и навыками, способные обеспечить гибкость управления при смене выполняемых заданий. Гибкой должна быть и система мотивации труда. Для этого в ее основу закладывается принцип экономически выгодного сотрудничества, заинтересованности в росте доходов и прибыли, а оплату труда каждого члена бригады увязывают с общими результатами.

Иерархия построения бригадной оргструктуры предусматривает вхождение в самую верхнюю бригаду высших менеджеров организации. За каждым из них закрепляется ответственность за одно крупное (основное) направление деятельности организации. На втором уровне количество бригад определяется основными направлениями деятельности организации, т. е. должно быть им равным, и т. д.

Каждой бригаде может быть дан статус самостоятельных хозяйственных единиц (подразделений).

Преимуществами бригадной оргструктуры управления являются: повышение качества обслуживания потребителей, ускорение процессов, связанных с обновлением продукции и услуг,

технологии их производства; ориентация на относительно малые сегменты рынка, нацеленность на борьбу с конкурентами за рынки.

**Целевая организационная структура управления** представляет собой комбинацию нескольких видов оргструктур. К ней следует прибегать в тех случаях, когда цель является нетрадиционной. Так, в организациях профессионального образования существует проблема межорганизационной кооперации, формирования системы непрерывного профессионального образования, интеграции с отраслями экономики.

Аналогичная ситуация может возникнуть и внутри каждой организации. В этом случае оргструктуры управления организации будут связаны линейно-функциональными, проектными и целевыми связями, образуя сеть относительно самостоятельных подразделений внутри организации (организацию-сеть) или сеть самостоятельных организаций, объединенных едиными целями, — корпорацию.

Ф. Котлер [9] под сетевой организационной структурой управления (сетевой организацией) понимает идеальный организационный тип, который характеризуется структурой свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнеров. Главное усилие сетевой структуры направлено на сохранение различий между отдельными партнерами (и тем самым разнообразия их ресурсов) при одновременном признании ими коллективных ценностей и стремлении к достижению общих целей путем активного включения в процессы принятия решений. Именно идея прямых коммуникационных каналов между партнерами привела к новому типу организации, получившей во всем мире название сети. Однако сети многообразны.

По признаку организационных отношений выделяют пять типов сетей: поставщиков, производителей, потребителей, по единым стандартам, а также сети, построенные на основе технологической кооперации специализированных производств.

По признаку устойчивости выделяют три типа сетей: стабильная, временная и динамичная.

В табл. 7.1 приведена более полная классификация экономических систем, построение которых возможно на основе сетевой организационной структуры управления.

Новизна и преимущества сетевой организации перед бюрократической и вышперечисленными гибкими структурами

проявляется на каждом уровне управления, поскольку при этой форме:

- стратегический уровень ориентирован на появляющиеся новые идеи и формируется вокруг интегрированного потенциала сети;
- структурный уровень представляет равноправное сотрудничество предприятий, рабочих групп, в том числе по подразделениям, по видам использования факторов производства. При этом отношения между ними могут складываться по-разному и изменяться во времени после достижения той или иной цели;
- организационный уровень ориентирован на построение отношений и связей, основанных на идеях, компетентности и партнерстве людей, участвующих в сетевой организации;
- технологический уровень характеризует бизнес-процессы, технологию и процессы создания товара или услуги, которые должны быть доведены обязательно до замкнутого цикла, т. е. до продажи товара или услуги потребителю.

Качественным шагом в появлении сетевой организационно-управленческой формы стала необходимость решения новых проблем, рыночной экономики, интеграции, совместных усилий организаций, которые представлены ограниченными ресурсами (факторами производства), на любом предприятии.

Таблица 7.1

**Классификация экономических систем, имеющих возможность формировать сети**

Классификационный признак	Виды экономических систем
Вид экономической системы	Открытая Закрытая
Вид экономической модели	Стабильная Динамичная Внутренняя Комбинированная
Тип организационной структуры	Программно-целевая Бригадная Линейно-функциональная Матричная Дивизионная Сетевая

Окончание табл. 7.1

Классификационный признак	Виды экономических систем
Формы собственности	Частная Коллективная Муниципальная Государственная Иностранная Смешанная
Степень самостоятельности участников	Юридическая Экономическая Административная
Принципы управления	Централизация Децентрализация Смешанный
Время существования	Временная Постоянная
Размер организации-сети	Крупная Средняя Малая
Специализация деятельности	Специализированная Многопрофильная Комбинированная
Географическое положение	Местное Региональное Межрегиональное Национальное Международное
Организационно-правовая форма	Товарищества Кооператив Акционерные общества (полные, смешанные, закрытые, открытые, холдинговые компании) Объединения
Направление интеграции в сеть	Отраслевое Межотраслевое Региональное Национальное Международное

Сетевая форма организации субъектов хозяйственной деятельности является важным этапом в направлении решения возникающих проблем в рыночной экономике совместными усилиями.

Основные различия не в изменениях, которые нарастают при переходе от одной организационно-управленческой формы к другой, а в целях этого процесса и эффективности достигаемых при этом результатов. Наличие общей цели является критерием организации-сети, а ее направленность определяет организационно-управленческую форму.

Цели бюрократической организации направлены во внутреннюю среду организации, на воспроизводство организации и сохранение существующего порядка. Цели органических организаций направлены во внешнюю среду, а структура (организационно-управленческая форма) является механизмом достижения цели и необходима для проведения постоянных изменений. Для каждого участника сетевой организации цель направлена во внешнюю среду, которой прежде всего является сама сеть, а для сетевой организации в целом цель направлена внутрь, на решение проблем участников, входящих в сетевую организацию.

Последнее обстоятельство представляет собой важный вывод о том, что сетевые организационно-управленческие формы объединяют двустороннюю направленность деятельности предприятия и сети или сети и предприятия.

Сетизация, как метод менеджмента, может привести к двум моделям гибких оргструктур управления.

*Первая модель* — это модель, когда в сетевой структуре крупной компании вокруг ее холдинга собираются фирмы меньшего размера. Им поручают выполнение различных специальных задач. Фирмы, в свою очередь, могут иметь собственные подразделения, необходимые для производства, требующие высокой степени специализации. Сеть является иерархической, и крупное предприятие занимает доминирующее положение в бизнес-процессах. Мелкие предприятия, оставаясь юридически независимыми, попадают в технологическую зависимость от более мощного партнера. Преимущества крупного предприятия позволяют ему осуществлять контроль не за счет участия в капитале, а через рыночный механизм, выступая то в роли заказчика, то исполнителя. Таким образом, организация-сеть подбирает партнеров, отличающихся высокой гибкостью, адаптивностью к меняющимся условиям, необходимым инновационным потенциалом.

*Вторая модель* отражает совокупности (сети) организаций, близких по размеру, большинство которых самостоятельны (юридически), однако поддерживают устойчивую связь друг с другом

(в хозяйственном плане), что является важным для всех. Подобное содружество, действующее часто в пределах одного региона, отрасли или вида деятельности, повышает конкурентоспособность производимой продукции. Постоянство связей, которыми управляют несколько ключевых фирм, стимулирует инновационный и коммерческий процессы, упрощает управленческие задачи мелких и средних предприятий, являющихся членами сети.

Как метод создания оргструктуры управления сетезация позволяет сузить собственную деятельность, когда организация получает возможность не заниматься какими-то видами деятельности, перепоручая их внешним исполнителям. Подобная стратегия представляется уместной при диверсификации деятельности или некоторых новых частных фирмах, которые могут сконцентрироваться на приоритетных для себя областях специализации, а другие виды деятельности передать внешним исполнителям, справляющимся с ними успешнее, чем внутренние подразделения организации. Хозяйственная деятельность в режиме сети дает новые конкурентные преимущества, позволяет сократить затраты и повысить доходы.

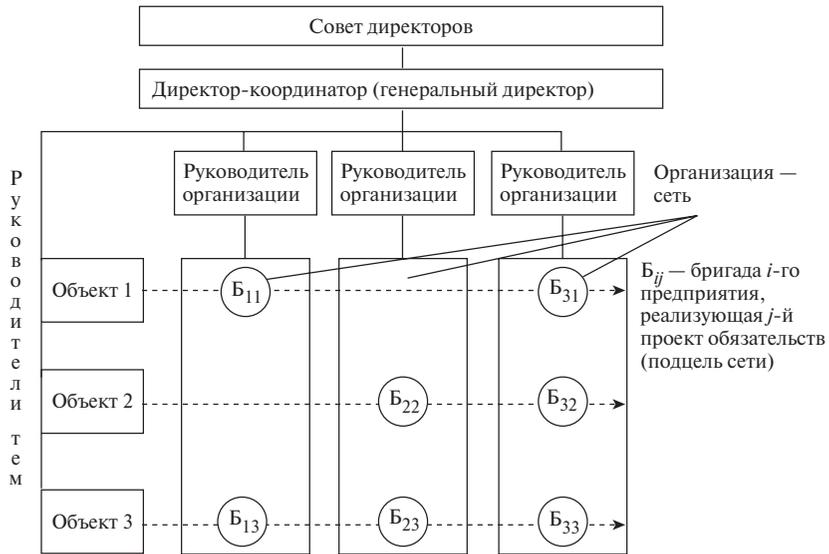
Итак, может быть использован каждый из рассмотренных типов оргструктур управления. В табл. 7.2 приведена предпочтительная характеристика базовых категорий системы управления, определяющих область применения той или иной оргструктуры управления.

Таблица 7.2

**Соотносительные характеристики базовых категорий организации**

Тип организационной структуры управления	Окружающая среда	Цель	Ресурсы	Время
Линейно-функциональный	Стабильная	Стабильная	Стабильные	Постоянно
Линейно-штабной	Стабильная	Малоизменяющаяся	Малоизменяющиеся	Постоянно
Дивизиональный	Стабильная	Малоизменяющаяся, крупномасштабная	Малоизменяющиеся	Постоянно
Проектный	Изменяющаяся	Изменяющаяся	Изменяющиеся, многоцелевые	Ограниченное достижение цели

Тип организационной структуры управления	Окружающая среда	Цель	Ресурсы	Время
Матричный	Изменчивая	Изменчивая, многоцелевая	Изменчивые, многоцелевые	Ограниченное достижение цели
Бригадный	Изменчивая	Изменчивая, многоцелевая	Изменчивые, многоцелевые	По мере достижения цели
Целевой	Стабильная, изменчивая	Стабильная, изменчивая	Стабильные, изменчивые	По мере достижения цели
Сетевой	Изменчивая	Изменчивая	Изменчивые	По мере достижения цели



**Рис. 7.2.** Принципиальная схема сетевой организационно-управленческой формы

Процесс управления хозяйственной деятельностью в организации связан с принятой ею оргструктурой управления, которая предопределяет весь цикл управления. Основные действия, связанные с оргструктурой управления, созданием отделов и служб, определением сферы управления, распределением прав и обязанностей, основаны на той или иной теории организации,

в соответствии с которой организация рассматривается спроектированной для достижения предписанных целей. На рис. 7.2 представлена принципиальная модель сетевой организационно-управленческой формы.

## **7.2. Проектирование организационной структуры управления**

Основной характеристикой организации, как мы уже знаем, является формальная оргструктура управления организации, т. е. сознательно и обоснованно установленный состав уровней управления и подразделений, иерархия должностей, совокупность должностных инструкций, внутриорганизационных положений, руководств и т. д.

Организационная структура управления, несмотря на то что является относительно статичной частью системы управления, вследствие динамичности самой системы управления и особенно окружающей среды также должна развиваться. Этот процесс не должен быть стихийным, и его следует осуществлять целенаправленно. Предполагается, что можно получить всю необходимую информацию и повысить ее эффективность путем заранее спланированного изменения в комбинациях отдельных элементов организации, в их внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления.

Организационная структура управления обладает рядом особенностей, отличающих ее от технологической системы. Основные из них следующие:

- наличие человека (человек принимает решения);
- многоцелевой характер (многокритериальность);
- многосвязность элементов (сложная система взаимодействия).

Очевидно, что при анализе организационных структур управления невозможно использовать единый универсальный метод, единую модель, единый математический аппарат. Как известно, метод исследований определяется целью и задачами, которые ставит перед собой исследователь, и, конечно, мощностью инструмента, которым он располагает.

Ранее подавляющее большинство работ, посвященных организационным системам управления, носило качественный характер. В настоящем учебнике сделана попытка подойти к

решению проблемы с использованием методов количественной оценки. В связи с этим условно можно выделить три подхода к проблеме изучения и проектирования организации, ее важнейшего элемента — оргструктуры управления:

- *классический* — рассмотрение организации с чисто механических позиций. Структура организации считается заданной, участники рассматриваются как одноцелевые пассивные элементы, строго выполняющие свои функции, работающие в соответствии с предписанным алгоритмом. Наиболее полно этот подход был использован Тейлором и его последователями. В рамках классического подхода была предложена бюрократическая модель организации Вебера, содержащая основные принципы ее построения. Недостатки и ограниченность полученных результатов полностью определились идеологией самого подхода, в первую очередь механистическим рассмотрением участников организации. В качестве формального аппарата при разработке моделей систем при классическом подходе используется классическая математика, законы элементарной физики, механики;
- *поведенческий*. Основное внимание уделяется вопросам поведения человека, взаимоотношений между членами организации и реакциям элементов организации на различные стимулы. Его использование позволяет учитывать и анализировать неформальные структуры, устанавливать закономерности развития персонала. Примерами поведенческого подхода являются групповая динамика, теория организации Саймона, социология, социометрия. Используемый математический аппарат — математическая статистика.  
Исследования, проводимые в рамках этого подхода, направлены на совершенствование организации за счет более глубокого изучения функционирования основного ее элемента — человека, что позволяет определять рациональное количество подчиненных у руководителя, выявлять неформальные группы и тем самым позволяет улучшать структуру организации;
- *системно-ориентированный, ситуационный*. Разрабатывается большое количество методов и теорий, направленных на изучение различных сторон функционирования организации с тем, чтобы обеспечить ей условия для достижения конкурентоспособности и высокой эффективности в динамично изменяющейся внешней среде.

Методология подхода основана на разработке системы формальных моделей, описывающих отдельные аспекты функционирования организаций, и последующем анализе этих моделей, например, экспертными методами.

Описания такого элемента организации, как человек, каким-либо формальным аппаратом не существует. Однако в большинстве моделей участник организации и его активная роль в функционировании организации учитываются на первом же этапе разработки модели при определении исходной информации (критериев, ограничений, целесообразного набора показателей). В дальнейшем в моделях возможно учитывать предпочтения руководителей. В последнее время разрабатывается все большее количество процедур, в которые включен непосредственно человек, что было рассмотрено в предыдущей главе.

При системно-ориентированном, ситуационном подходе все методы (модели) можно условно разделить на две группы.

К *первой* относится группа моделей, описывающая поведение системы при выполнении какой-либо функции управления — прогнозирования, бизнес-планирования, анализа или контроля. Это, в первую очередь, оптимизационные модели и методы исследования операций — задачи распределения, размещения, управления запасами и т.д. К этой же группе относятся модели, разрабатываемые для анализа и совершенствования организационных структур управления, в которых учитывается иерархический принцип построения структур, процессы координации, декомпозиции, агрегирования.

*Вторая* группа моделей основана на рассмотрении процедуры принятия решений менеджментом. При ситуационном подходе принятие стратегических, тактических и оперативных решений составляет основу функционирования организации. Примерами таких моделей являются Байесовская модель (теория статистических решений), модели, основанные на теории полезности, теории выбора, других теориях динамического программирования.

В задачах принятия решений выбор стратегии, варианта, кандидата осуществляется, как правило, с учетом не одного, а многих факторов, в первую очередь факторов внешней среды. При этом понятие оптимизации практически не используется, а заменяется понятием рациональности.

Принципы классической школы (специализация, единство распорядительства, баланс прав и ответственности, контроль

и др.) и ее административные модели (линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизионные), которые относятся к группе механистических моделей организации как полностью рациональной системы, не исчерпали своих возможностей и считаются широко используемыми и эффективными в практике управления.

Среди основных компонентов проектирования любой организационной структуры управления важное место занимает принцип выделения в функциях организации гомогенных видов управленческой деятельности. В соответствии с этим подразделения организационной структуры управления могут быть образованы в соответствии:

- с видом выполняемых функций;
- характером производимой продукции и услуг;
- видом производственного процесса;
- территориальным признаком;
- характером потребителей;
- типом реализуемых проектов.

Образование подразделений по **видам функций** является наиболее широко распространенной формой группирования видов деятельности.

Создание подразделений по **видам продукции (услуг)** имеет место в организациях, выпускающих несколько видов продукции или представляющих несколько видов услуг.

Создание подразделений по **видам процесса** осуществляется в тех случаях, когда это дает возможность максимально использовать производственное оборудование и высококвалифицированные кадры.

По **территориальному признаку** подразделения образуются в организациях, занимающих обширную территорию.

Создание подразделений по **потребителям** происходит в случаях, когда работают с группами потребителей, которые разделены по признакам (возраст, пол, уровень доходов), имеющим существенное значение.

По **типу проектов** подразделения создаются в тех случаях, когда формируются специализированные бригады (группы) или формируются сети.

Традиционный классический и частично поведенческий подходы к формированию оргструктуры управления предполагают осуществление следующей схемы работ:

- определение целей и установление на основании этих целей спецификации работ, подлежащих выполнению;
- установление необходимых функций по обеспечению эффективного управления производственно-хозяйственной деятельностью, их количества, состава и характеристики каждой;
- разработка нормативов численности персонала для каждой функции управления и расчет необходимой численности работников, их состава по специальностям;
- установление комплексов функций управления и определение количества структурных подразделений, их состава;
- выявление степени централизации и децентрализации выполнения функций управления;
- формирование и разработка организационной структуры управления, должностных инструкций и положений;
- установление правильных взаимоотношений между работниками, с тем чтобы каждый из них знал свое место в процессе производства;
- организация труда непосредственно на рабочих местах в каждом производственном подразделении.

Потребность в координации деятельности различных подразделений организации требует создания оргструктуры управления, состоящей из разных уровней подчинения — высшего, среднего и низового.

Задачами менеджеров высшего уровня являются: разработка стратегии организации, тактическое (годовое) планирование, на его основе определение научно-технической политики, бюджетное управление.

Менеджеры среднего уровня осуществляют детализацию планов, составленных высшими менеджерами, определяют потребности в ресурсах, осуществляют контроль за их наличием, согласовывают производственную программу между подразделениями, составляют графики и стандарты для оперативного управления.

Менеджеры низового уровня занимаются решением оперативных вопросов, связанных с обеспечением выполнения плана графика производства.

В зависимости от числа уровней управления оргструктура может быть вертикальной, когда число уровней управления большое, и горизонтальной, если количество уровней управления невелико. Каждый уровень управления также характеризуется количеством

подчиненных (сферой управления). Таким образом, при проектировании оргструктуры управления необходимо определить: 1) сколько подчиненных должен иметь каждый руководитель; 2) какая должна быть структура управления — вертикальной или горизонтальной.

Следует отметить, что горизонтальная оргструктура управления имеет ряд преимуществ перед вертикальной: она экономична, дает возможность установления более тесной связи с менеджерами высшего уровня. Эти преимущества могут проявиться при условии высокой квалификации подчиненных, четкой регламентации обязанностей и норм функционирования, устойчивом характере работы и отлаженных коммуникациях связи. Эффективность вертикальных структур снижается по мере увеличения уровней управления.

В отличие от механистических моделей систем в поведенческих и системно-ориентированных моделях при формировании организационных структур управления углубленно прорабатываются социально-психологические аспекты организационного поведения, связанные с формированием «организационной модели» и созданием социальных механизмов «лидерства».

Ориентация на такие модели обусловлена динамичными изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде организаций, использованием компьютерных информационных технологий для автоматизации производства и управления, что требует усиления координации деятельности всех производственных подразделений, комплексной организации управления и контроллинга. Построение гибких динамичных оргструктур управления органического типа обеспечивает быструю реакцию хозяйственной деятельности организации на различные изменения внутренних и внешних условий.

Система управления организаций, использующая органическую структуру, как вытекает из изложенного выше, имеет:

- более высокую гибкость, особенно в учете и оценке хозяйственных рисков;
- меньшую связанность правилами и нормами;
- преимущественно групповую (бригадную) организацию труда персонала;
- механизм принятия решения, не базирующийся на авторитете (власти), правилах или традициях, а использующий доверие, убеждение, единую цель организации;

- в своей основе интегрирующие факторы в миссии и стратегии развития;
- творческий подход к работе персонала, основанный на связи результатов деятельности каждого работника с миссией организации;
- постоянную готовность к проведению прогрессивных изменений в ее организации и технологии.

Однако, несмотря на очевидные преимущества органических систем управления, переход к ним сдерживается, поскольку для этого необходимы:

- обучение и переподготовка персонала с целью повышения профессиональной универсальной подготовки кадров;
- повышение уровня информированности персонала с учетом развития информационных технологий и глобализации экономики;
- ликвидация функциональной обособленности отдельных подразделений и служб и формирование у них общих интересов и целевых установок;
- радикальная переориентация взаимоотношений как с партнерами, так и конкурентами с учетом расширения возможности развития партнерских взаимоотношений;
- формирование концепций групповой формы организации управления (матричной, целевой, программной). Такая концепция должна обеспечить взаимопомощь, взаимозаменяемость, личную ответственность, ориентацию на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем организации, сочетание индивидуальной и коллективной ответственности за результаты. Немаловажным является и то обстоятельство, что при этом обеспечивается связь между уровнем оплаты труда каждого менеджера и специалиста и общими результатами хозяйственной деятельности организации.

Особо следует остановиться на рассмотрении принципов, методов и методике проектирования гибких внутрифирменных организационно-управленческих форм и организации сети хозяйствующих субъектов рынка.

Сетизация как метод формирования сети с ее узлами (хозяйствующими субъектами) и хозяйственными связями используется для реализации стратегических целей в соответствии с ожиданиями и рыночной конъюнктурой и позволяет: во-первых, создавать ор-

ганизации-сети; во-вторых, сети из равноправных и независимых организаций. В обоих случаях менеджмент при проектировании должен придерживаться следующих принципов:

1) разнообразия, когда поиск идеальной для всех субъектов сети заменяется стремлением к многообразной концепции;

2) гибридного решения, объединяющего использование в сети разных видов оргструктур управления, способных создать эффективный вариант видов разграничений и связей, бизнес-процессов, пропорций между автономией и интеграцией;

3) использования комплексных управленческих производственных и инновационно-инвестиционных активов, расположенных в различных центрах сети;

4) сочетания независимости центров сети с общими ее интересами;

5) объединения участников на основе рационального соотношения специализации (кооперирования) и концентрации производства;

6) сочетания элементов специализации функциональной и автономности дивизионной с возможностями матричной формы оргструктуры управления при перераспределении ресурсов;

7) возрастания роли человеческого фактора;

8) четкой фиксации меры эффективности и ответственности каждого участника сети.

Соблюдение перечисленных принципов позволяет менеджменту учитывать генетику сетизации как процесса перехода от функциональной к дивизионной, далее — к матричной, а от нее к сетевой оргструктуре управления.

Кроме того, при изучении и построении сетевых структур учет принципов позволяет выделить стратегический, структурный, организационный и технологический уровни организации-сети или корпорации-сети. Это объясняется тем, что наряду с принципами, свойственными сетевой организационно-управленческой форме, в организациях-сетях необходимо учитывать принципы управления корпорациями, поскольку первые превращаются в сети в ограниченном смысле этого понятия:

- структура управления должна быть увязана с задачами управления предприятием-сетью;
- приближение оперативного управления к производству при сохранении стратегического управления за высшим звеном (холдингом);

- создание условий на всех уровнях для принятия оптимальных решения;
- сокращение количества уровней иерархии прохождения управленческих решений;
- обеспечение единства выработки заданий бизнес-плана и контроля за их выполнением;
- использование компьютерных технологий в управлении.

Методика сетизации предусматривает три этапа:

- 1) переосмысливание;
- 2) реинжиниринг;
- 3) реструктурирование.

Каждый из них по своей сути представляет три самостоятельных метода создания сетевой организационно-управленческой формы.

*Переосмысливание* в большинстве случаев вызвано предполагаемыми изменениями во внешней среде. Для этого, в первую очередь, следует провести исследование влияния внешней среды на организацию, например, с помощью *SWOT*-анализа, который позволяет выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы экономической системе. После этого следует принимать решение о необходимости сетизации структур (подразделений) организации, выработав для этого концепцию сетевой организационно-управленческой формы.

Оценку концепции сетизации предприятия рекомендуется осуществлять методом, получившим название диаграммы «причина—следствие».

Оценка должна осуществляться путем реализации принципа соответствия объекта исследования определенным критериям качества (критериям поставленным целям). Принципиальная схема процессов оценки концепции формирования инновационного потенциала предприятия-сети по критериям оценки:

- 1) конкурентоспособность;
- 2) осуществимость концепции;
- 3) эффективность реализуемой концепции.

В процессе *реинжиниринга* не только изменяется оргструктура управления, но и модифицируется система функционирования, сфера управления, кадровая политика, технология и т. д. Реинжиниринг [96, с. 14] — это фундаментальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности

компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы. Другими словами, реинжиниринг — это технология менеджмента, направленная на революционные изменения бизнес-процессов и связанных с ними оргструктур управления, а также отношений с внешней средой и т. д. На рис. 7.3 представлена схема процедур реинжиниринга.

Аргументацией являются ключевые слова в приведенном определении — «фундаментальный» и «резкий», «скачкообразный». Смысл их заключается в проведении глубоких, качественных изменений процессов.

Последнее слово может подразумевать бизнес-процесс, т. е. множество видов деятельности, которые направлены на то, чтобы предложить клиенту (потребителю) товар или услугу, удовлетворяющую его по цене, качеству и сервису. При этом в сетевой организации бизнес-процесс может не заканчиваться потребляемым товаром или услугой, а быть составной частью другого бизнес-процесса, являясь его составной частью.

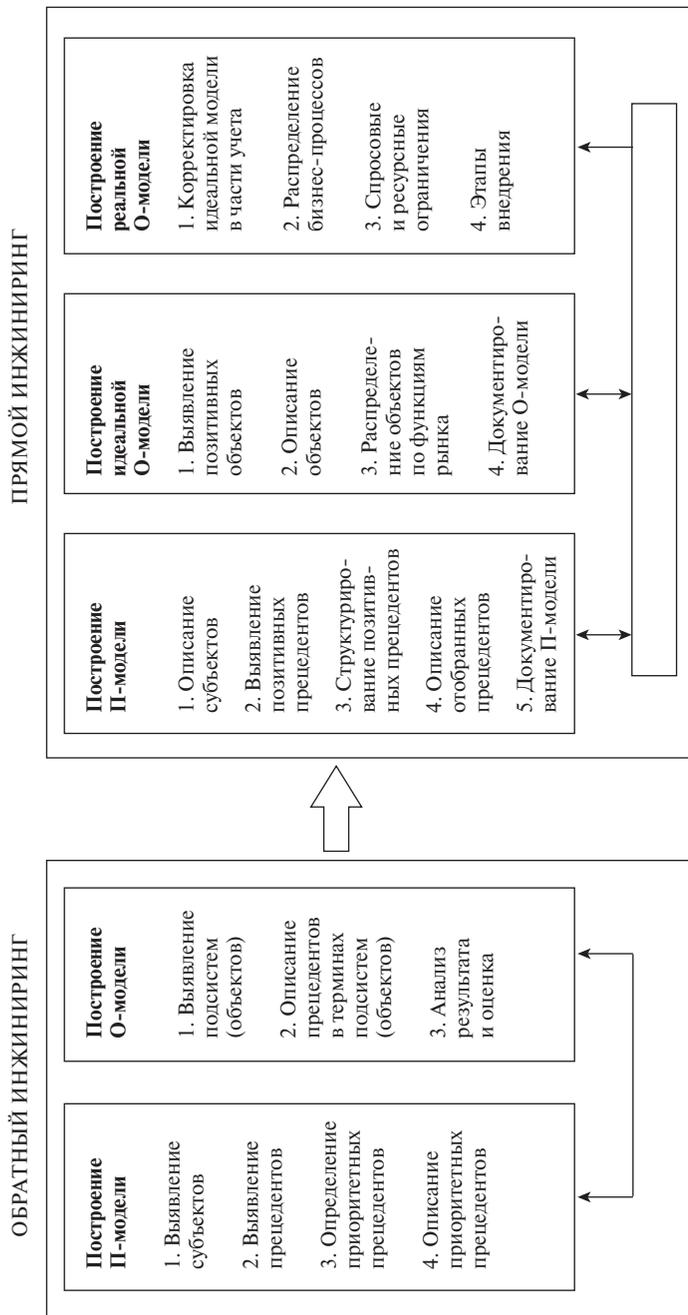
Реинжиниринг в зарубежной практике применяют в трех принципиальных ситуациях:

- нахождение фирмы в кризисной ситуации;
- необходимость стратегии фирмы предвидеть возможные осложнения в будущем;
- фирма — лидер на рынке — собирается оставаться лидером в будущем.

Бизнес-процессы с позиции любого промышленного предприятия следует разделять на внешние и внутренние.

Внешние процессы — это процессы, с помощью которых удовлетворяются интересы потребителей и партнеров. Внутренние процессы — это процессы, с помощью которых решаются задачи, поставленные потребителями, партнерами и руководством по обеспечению товарами (полуфабрикатами) или услугами за счет собственных и привлеченных ресурсов. Отсюда становится понятным, что реинжиниринг связан с изменением структуры системы, в границах которой функционирует организация, регулирующая отношения с клиентами и отражающая существование внутренних и внешних процессов.

В методе реинжиниринга внешнюю модель принято называть прецедент-моделью (П-моделью). Эта модель описывает бизнес-процесс так, как он виден извне, дает описание процессов таким образом, как они воспринимаются пользователями, поэтому



**Рис. 7.3.** Схема процедур реинжиниринга

процессы и структуры внутри бизнеса, которые не видимы для клиентов, не следует описывать с ее помощью.

В П-модели заинтересованы руководство предприятия и владельцы процессов производства и потребления (фирмы и домохозяйства), поскольку менеджменту необходима общая картина происходящих процессов, а владельцам собственности и процессов — более подробная. В связи с этим необходимо создавать П-модели с разной степенью абстракции.

Для этого необходимо последовательно проводить реинжиниринг процессов:

- разрабатывается общая П-модель всего исследуемого бизнеса;
- определяется приоритетная цепь прецедентов, представляющая собой ранжированную систему транзакций;
- строятся П-модели в соответствии с рангами транзакций в бизнес-процессе.

В результате использования такой схемы построения П-моделей формируется многоуровневая архитектура сетевой бизнес-системы, затрагивающая уровни:

- общих бизнес-объектов, которые могут использоваться многими видами бизнеса;
- данной бизнес-системы, состоящей из объектов, специфичных только для данной системы;
- инфраструктуры, т. е. системы объектов, которая необходима для моделируемого предприятия-сети;
- объема ресурсов, необходимых для функционирования предприятия-сети.

Таким образом, П-модель является внешним представителем регионального или отраслевого рынка со стороны (извне) предприятия-сети, и она используется для определения приоритетных процессов, подлежащих реинжинирингу. В ней описываются потоки событий в приоритетных прецедентах для получения потребительской ценности какого-либо субъекта сетевой бизнес-системы. Для каждого прецедента строится матрица для определения того, достигаются ли его цели в новом бизнесе.

Однако этим работы по созданию модели существующей экономической системы и проведению реинжиниринга не оканчиваются. Необходима разработка объективной модели (О-модели).

С помощью О-модели достигаются:

- выявление подсистем, объектов рынка сети экономической системы;

- описание прецедентов в терминах объектов (подсистем);
- выполнение анализа полученных результатов с целью, во-первых, выявления недостатков существующего бизнеса, в котором целесообразно производить изменения; во-вторых, определения направления его изменения; в-третьих, измерения характеристик тех прецедентов, которые следует изменить, положив их в основу оценки экономической эффективности проведенных изменений.

Описанные процедуры характеризуют так называемый «обратный инжиниринг», когда от реального состояния переходят к идеальному состоянию традиционной бизнес-системы, которую предполагается улучшить в ходе реинжиниринга, используя для этого метод сетизации.

Вторым комплексом процедур реинжиниринга является инжиниринг нового бизнеса, т. е. применительно к решаемой проблеме нового состояния промышленного предприятия, осуществляющего свою деятельность в сети. Следовательно, реинжиниринг бизнеса = обратный инжиниринг + прямой инжиниринг, однако нового состояния.

Инжиниринг нового состояния также осуществляется поэтапно:

- создание П-модели нового бизнеса (предприятия-сети);
- построение идеальной О-модели будущего бизнеса (без ограничений);
- построение реальной О-модели, с помощью которой адаптируется идеальная модель к конкретному бизнесу;
- формирование информационной системы поддержки нового бизнеса;
- экспертная оценка (тестирование) нового бизнеса предприятия-сети.

Последовательность этапов работ реинжиниринга может быть нарушена, они могут выполняться параллельно и параллельно-последовательно, что ускоряет проектирование сети и создает более глубокую систему; для этого следует использовать планы взаимодействия прецедентов, процессов и объектов или сетевые модели, использовать другие методы построения сетей.

Для окончательного формирования сетевой организационно-управленческой формы предприятия следует приступить к реструктурированию.

*Реструктурирование* — это метод сокращения числа уровней иерархии управления будущим предприятием-сетью. В связи с этим на данном этапе происходит конструирование сети с точки зрения эффективности достижения стратегических приоритетов, формирования политики в разных, в том числе новых, областях деятельности, оперативных решений, ролевых функций и полномочий персонала.

При реализации изложенной сути методики сетизации должны соблюдаться ряд принципов, свойственных сетевым организационно-управленческим формам и приведенных выше.

Эффективность сетизации следует определять:

- снижением себестоимости;
- увеличением объема продаж;
- сроком реализации проекта формирования сети;
- экономической эффективностью: доходом, прибылью, рентабельностью и др.

Предопределяя в процессе реинжиниринга организационную структуру, формы, виды и методы ведения хозяйственной деятельности и необходимые для этого ресурсы в масштабах отдельной организации и сети в целом, следует учитывать, что система экономических законов рыночной экономики находится в диалектической взаимосвязи с общими экономическими законами.

Так, если на процессе концентрации производства сосредоточивают свое воздействие экономические законы спроса, предложения, ценообразования, предельной полезности и другие законы, которые регулируют развитие факторов производства в рыночной экономике, то действие закона концентрации создает также благоприятные условия для проявления этих законов. Концентрация производства определяет развитие кооперации труда, рациональные размеры организации-сети и корпорации-сети. Из закона концентрации следует, что масштаб производства может быть доведен до такого размера, при котором обеспечиваются наивысшие уровни его организации, технологии и как следствие экономической эффективности.

В границах одного предприятия с ростом концентрации возможности фирмы возрастают, так как расширяется рынок сбыта. Именно сетизация способствует этому процессу.

При исследовании размеров концентрации производства следует учитывать, что они не постоянны и с развитием технологии и организации производства изменяются.

В то же время кроме емкости рынков существуют факторы, которые ограничивают бесконечный рост размеров предприятия: естественные условия производства, транспортные расходы, затраты на восстановление природной среды, затраты на управление и др.

В результате выполнения процедур проектирования, т. е. определения траектории движения от традиционной оргструктуры управления организацией (корпорацией) к сетевой структуре (табл. 7.3), должны появиться новые характеристики-ориентиры: кто мы? что делаем? куда идем? куда следует идти?

Таблица 7.3

**Классификация характеристик поведения предприятий  
в рыночной экономике в зависимости от формы  
организационно-управленческой деятельности**

Классификационный признак	Форма организационно-управленческой деятельности:		
	традиционная	сетевая	сетевая внутрифирменная
Приоритет реализации системного подхода	Свободные, равноправные отношения субъектов	Подчиненность интересам сетевой организации	Подчиненность интересам предприятия (корпорации)
Причинное объединение предприятия	Экономическое обоснование	Социально-экономическая выгода	Партнерские отношения
Адаптивность к изменениям во внешней среде	Гибкость связей, восприимчивость к изменениям, органические структуры управления	Согласованность действий участников сети, гибкая координация развития	Групповая и проектная организация
Обращение факторов производства	Регулируется конкуренцией	Определяется степенью удовлетворения социально-экономических потребностей, целями сетевой организации	Определяется способностью предприятия к организационным действиям

Классификационный признак	Форма организационно-управленческой деятельности:		
	традиционная	сетевая	сетевая внутрифирменная
Динамичность организационной структуры управления	Стохастическая трансформация оргструктуры управления	Гибкая модификация оргструктуры по модульному принципу	Динамизм внутренних связей и отношений
Соответствие процессам глобализации информационно-экономической среды	Используется для повышения эффективности рыночных связей и отношений	Способствует внедрению в глобальную информационно-экономическую среду	Способствует снятию препятствий против организационно-информационных инноваций

Следует отметить, что разработка организационной структуры управления является прерогативой ее высшего руководства и одним из этапов стратегического планирования. Поэтому при проведении переосмысливания, реинжиниринга и реструктурирования основное внимание уделяется максимально возможному удовлетворению требований потребителей.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Организационная структура управления и принципы ее формирования.
2. Типы организационных структур управления.
3. Дайте характеристику бюрократических оргструктур управления. Назовите их преимущества и недостатки.
4. Дайте характеристику органических оргструктур управления. Назовите их преимущества и недостатки.
5. Дайте характеристику сетевых оргструктур управления.
6. Опишите методы проектирования оргструктуры управления организацией, корпорацией.
7. Что такое инжиниринг и реинжиниринг? В чем их различие?
8. Охарактеризуйте этапы построения гибкой оргструктуры управления.
9. Опишите блок-схему построения гибкой оргструктуры управления.
10. Какие критерии эффективности используются в процессе проектирования оргструктуры управления организацией?

## **Глава 8**

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

#### **8.1. Элементы теории принятия управленческих решений**

Существуют два подхода к принятию управленческих решений.

Сторонники первого подхода полагают, что формализовать процедуры принятия решений невозможно из-за сложности процесса управления организацией и неопределенности внешней среды. Отсюда стремление улучшить принимаемые решения путем накопления опыта менеджерами, подбор талантливых руководителей, обучение на конкретных хозяйственных ситуациях, имеющих место в практике управления.

Сторонники второго подхода базируются на успехах, достигнутых в области теории принятия решений, исследований операций, компьютерной обработки, передачи и предоставления информации. Они полагают, что путем разработки формализованных алгоритмов принятия решений возможно превратить искусство управления в науку управления, а главное, тем самым решить вопрос об исключении так называемых волевых или субъективных решений.

Достоинства и недостатки обоих подходов очевидны, поэтому подавляющее большинство менеджеров при совершенствовании процесса принятия решений (ППР) стремятся разумно совместить оба подхода путем использования человеко-машинных процедур принятия решений. Это позволяет максимально использовать, с одной стороны, опыт, интуицию, знания руководителя, исполнителя, эксперта, а с другой — часть процедур, где формальные методы решений найдены и проверены.

В человеко-машинных процедурах принятия решений функции менеджера и компьютера распределяются следующим образом.



3) определение целей или желаемых состояний организации; последние могут быть следствием уже принятых, но еще не реализованных решений;

4) формирование множества вариантов возможных решений (альтернатив);

5) определение информации, которую необходимо иметь для оценки каждой альтернативы;

6) оценка полезности каждой из рассматриваемых альтернатив.

На этой стадии решения широко сочетаются с опытом, знаниями, интуицией менеджеров, с использованием таких организационных методов управления, как проведение совещаний, заседаний, подготовка докладов экспертами. Собранная информация подвергается, где это возможно и целесообразно, систематической компьютерной обработке.

Выходом первой стадии принятия решения является следующая исходная информация:

- набор возможных альтернатив;
- критерии, позволяющие оценить каждую альтернативу;
- оценки каждой альтернативы по каждому из критериев;
- сопоставимость критериев по признаку важности при принятии решения, характеризующих альтернативы.

*Вторая* стадия принятия решения — выбор наилучшего варианта решения. Основа выбора — определение решающего правила, на основе которого из имеющегося множества альтернатив выбирается единственная. Выбор решающего правила определяется спецификой задачи, степенью формализации.

*Третья* стадия — реализация решения путем рационального использования выделенных ресурсов для достижения поставленной цели.

*Четвертая* стадия — корректировка ранее принятого решения может осуществляться менеджерами более высокого уровня управления, которые наделены для этого соответствующими полномочиями.

Описание процесса принятия решения будет неполным, если параллельно не рассматривать реализацию процедуры, во-первых, во времени и, во-вторых, в рамках совершенно конкретной структуры организации.

Таким образом, процесс принятия управленческого решения является сложным, и теория решений выделяет следующие со-

ставляющие его части: цель, альтернативы, исходы, решающее правило, ЛПР, внешние условия. Рассмотрим каждую из них.

При отсутствии цели задача принятия решений становится бессмысленной. **Цель** может быть обусловлена как субъектом, принимающим решение, так и внешней средой, например, поставлена руководством или продиктована текущей ситуацией на рынке.

**Альтернативы** представляют собой возможные варианты решений, между которыми и необходимо сделать выбор. При отсутствии выбора проблемы принятия решений нет. Одна из альтернатив может быть пустой, т.е. «не принимать никакого решения». При управлении организацией в качестве альтернатив могут выступать варианты распределения ресурсов для выполнения задания, перспективные планы развития, варианты привлечения инвестиций, кандидатуры на занятие должности, планы выхода из кризисных ситуаций и т.п.

**Исходами** называются оценки результатов реализации альтернатив. Такие оценки могут быть числовыми (возможная прибыль, вероятность риска) или вербальными («перспективный», «рискованный», «опасный» и т.п.).

**Решающее правило** — это метод, позволяющий выбрать решение, наиболее предпочтительное в каком-либо смысле.

В системах организационного управления термин **ЛПР** может соответствовать как отдельному лицу, так и группе лиц, принимающих решение коллегиально. В любом случае ЛПР — это последняя инстанция, на которой лежит вся полнота ответственности.

**Внешние условия** принятия решений определяют информационную среду, в которой происходит процесс принятия решений. Решения могут приниматься в условиях определенности, риска, неопределенности и противодействия.

В *условиях определенности* исход каждой альтернативы известен и решающее правило часто оказывается тривиальным. Пусть рассматривается альтернатива с исходами  $x_i$ ,  $i = 1, 2, \dots, n$ . Если эффективность каждого исхода можно оценить с помощью некоторой функции  $u(x_i)$ , то оптимальным является решение с исходом  $x^*$ , для которого

$$u(x^*) \geq u(x_i), \quad \forall i = 1, n.$$

т.е. решающее правило представляет собой задачу поиска максимума (или минимума) целевой функции.

Проблема принятия решений в условиях определенности возникнет, когда исходы оцениваются по нескольким критериям одновременно и один исход лучше по одним критериям, а другой — по другим. Методы теории принятия решений в этом случае могут быть применены, если:

- в множестве решений удастся выделить область решений, оптимальных в каком-либо смысле;
- критерии не зависят друг от друга.

Если исходы альтернатив оцениваются по одному критерию, то говорят о задаче принятия решений со скалярным критерием, если по нескольким — то о задаче принятия решений с векторным критерием.

В *условиях риска* реализация альтернативы может привести к разным исходам, для которых известны вероятности их наступления. В этом случае для рассматриваемой проблемы должен быть собран значительный статистический материал, а решающее правило может быть найдено в рамках теории полезности.

В *условиях неопределенности* факторы, влияющие на наступление того или иного исхода, до конца не известны. Исход зависит от того, какое состояние внешней среды из множества состояний  $S$  является истинным. В рамках теории принятия решений рассматривается понятие субъективной вероятности как меры уверенности ЛПР в том, что наступит тот или иной исход. Ее можно оценить следующим образом.

Пусть необходимо оценить некоторую альтернативу  $A_j \in A$ , где  $A$  — множество всевозможных альтернатив (стратегий выхода из кризисной ситуации, планов выполнения задания, вариантов распределения ресурсов и т. п.). Если  $S = \{S_1, S_2, \dots, S_n\}$ , то в результате выполнения альтернативы  $A_j$  множество возможных исходов будет

$$X_j = (X^1, X^2, \dots, X^n), \quad X_j \leq X,$$

где  $X_j = A_j(S_i)$  — исход альтернативы, который наступит в случае, если внешняя среда находится в состояниях  $S_i$ ,  $X$  — множество всех исходов.

Обозначим, как  $m(S_i)$  меру уверенности ЛПР в том, что истинным является состояние  $S_i$ .

Если каждому множеству исходов  $X_j \leq X$  можно поставить в соответствие число  $u(X_j)$  таким образом, что альтернатива  $A_j$

с множеством исходов  $X_j$  будет не менее предпочтительна, чем альтернатива  $A_x$  с множеством исходов  $X_x$ , в том и только в том случае, если

$$\sum_{i=1}^n m(S_i) u(X_j) \geq \sum_{i=1}^n m(S_i) u(X_x),$$

то величину  $m(S_i)$  называют субъективной вероятностью.

**Условия противодействия** означают, что исходы зависят от выбора стратегии разумным противником. Изучением такого подхода занимается теория игр.

Таким образом, задачи принятия решений могут быть классифицированы по трем признакам:

- индивидуальные или коллективные (коллегиальные);
- со скалярным или векторным критерием;
- в условиях определенности, риска, неопределенности или противодействия.

## 8.2. Методика принятия решений в условиях риска и неопределенности

При управлении предприятием вблизи критических точек задача принятия решений менеджментом происходит в условиях риска и неопределенности. Степень и причины риска и неопределенности зависят от конкретной ситуации. Иногда ею можно даже пренебречь, в других случаях достаточно использовать данные статистического анализа и вероятностного прогноза, но часто риск и неопределенность имеют более глубокую внутреннюю природу.

Практически всегда задачу принятия решений можно определить как задачу выбора альтернатив на основе ряда критериев и в заданных целях. Рассмотрим несколько простых алгоритмов выбора альтернатив в условиях риска и неопределенности, использующих нечеткую логику.

Пусть дано множество критериев  $K = \{K_1, \dots, K_n\}$  и множество альтернатив  $A = \{A_1, \dots, A_m\}$ . Каждая альтернатива имеет оценку  $a_{ij}$ ,  $i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, n$  по каждому критерию. Эти оценки удобно представить в виде таблицы:

	Критерии			
Альтернативы	$K_1$	$K_2$	...	$K_n$
$A_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	...	$a_{1n}$
$A_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	...	$a_{2n}$
...	...	...	...	...
$A_m$	$a_{m1}$	$a_{m2}$	...	$a_{mn}$

Наиболее простой случай, когда оценки лежат в границах промежутка  $[0,1]$ , тогда их можно рассматривать как характеристические функции принадлежности, которые указывают степень или уровень принадлежности оценки  $a_{ij}$  ( $i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, n$ ) данному критерию  $K_j$  ( $j = 1, \dots, n$ ). Если оценка лежит в других пределах или является словесной, то ее можно формально преобразовать, так чтобы она лежала в границах промежутка  $[0,1]$ .

Рассмотрим пример. Пусть требуется выбрать стратегию ухода от банкротства при его реальной угрозе для предприятия. В качестве критериев рассмотрим следующие параметры:

- $K_1$  — степень риска;
- $K_2$  — дополнительные инвестиции;
- $K_3$  — время на осуществление мероприятий;
- $K_4$  — необходимость замены руководства.

Имеются три варианта, представляющие собой альтернативы управленческих решений. Альтернативы имеют свои оценки по всем критериям, которые представлены в виде таблицы.

	Степень риска ( $K_1$ )	Инвестиции, тыс. руб. ( $K_2$ )	Время, мес. ( $K_3$ )	Замена кадров ( $K_4$ )
Вариант № 1 ( $A_1$ )	средняя	66	1	да
Вариант № 2 ( $A_2$ )	высокая	40	3	да
Вариант № 3 ( $A_3$ )	средняя	45	2	нет

После формального преобразования оценок в границы промежутка  $[0,1]$  получим следующую таблицу.

	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$
$A_1$	0,3	0,66	0,3	1
$A_2$	0,9	0,4	0,9	1
$A_3$	0,3	0,45	0,6	0

Для выбора альтернатив существует несколько простых алгоритмов, основанных на нечеткой логике.

*Алгоритм Лапласа* применим в случае, когда все критерии имеют одинаковую степень важности  $p$ , которая вычисляется по формуле:  $p = 1/n$ , где  $n$  — число критериев. Тогда для каждой альтернативы составляется характеристическая функция  $\mu_{A_j}(K) = p \cdot \sum a_{ij}$ , где суммирование происходит по  $j = 1, \dots, n$ , а  $i = 1, \dots, m$ . Наилучшей считается та альтернатива, у которой характеристическая функция  $\mu_{A_i}(K)$  наибольшая. Для рассматриваемого примера  $p = 0,25$ , а

$$\mu_{A_1}(K) = 0,25 \cdot 2,26 = 0,565;$$

$$\mu_{A_2}(K) = 0,25 \cdot 3,2 = 0,8;$$

$$\mu_{A_3}(K) = 0,25 \cdot 2,26 = 0,338.$$

Следовательно, наилучшим является вариант № 2.

*Алгоритм Вальда* предлагает выбрать критерий с самыми низкими оценками, т. е. для каждого критерия составляется характеристическая функция  $\mu_{K_j}(A) = \sum a_{ij}$ , где суммирование происходит по  $i = 1, \dots, m$ , критерием с низкими оценками будет тот, у которого характеристическая функция  $\mu_{K_j}(A)$  наименьшая. Далее надо выбрать альтернативу, которая имеет самую наибольшую оценку по выбранному «низкому» критерию — это и будет наилучшая альтернатива.

$$\mu_{K_1}(A) = 1,5;$$

$$\mu_{K_2}(A) = 1,51;$$

$$\mu_{K_3}(A) = 1,8;$$

$$\mu_{K_4}(A) = 2,0.$$

Минимум соответствует критерию  $K_1$ . Наивысшую оценку по этому критерию имеет вариант № 2.

*Алгоритм Севиджа* состоит в следующем. Для каждого критерия необходимо найти максимальную оценку и вычесть соответствующее значение из всех элементов столбца:

	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$
$A_1$	-0,6	0	-0,6	0
$A_2$	0	-0,26	0	0
$A_3$	-0,6	-0,21	-0,3	-1

Далее для каждой альтернативы надо суммировать все оценки по каждому критерию; это будет характеристическая функция для альтернативы. Наилучшей является альтернатива, которая имеет наибольшую характеристическую функцию.

$$\mu(A_1) = -1,2;$$

$$\mu(A_2) = -0,26;$$

$$\mu(A_3) = -2,11.$$

Предпочтительным является вариант № 2.

*Алгоритм Гурвица* применим в тех случаях, когда можно провести ранжирование критериев. Каждому критерию назначается так называемый коэффициент оптимизма  $h_{K_j} \in [0,1]$ , который оценивает важность критерия, при этом  $\sum h_{K_j} = 1$ . Тогда для каждой альтернативы составляется характеристическая функция:  $\mu_{A_i}(K_j) = \sum K \cdot h_{K_j} + k \cdot (1 - h_{K_j})$ , где  $K$  — самая большая оценка альтернативы по всем критериям,  $k$  — самая маленькая оценка альтернативы по всем критериям. Наилучшей будет являться альтернатива, имеющая наибольшую характеристическую функцию  $\mu_{A_i}(K_j)$ . Очевидно, что в большинстве случаев коэффициенты оптимизма являются субъективными оценками.

Существуют и более сложные алгоритмы применения нечеткой логики. Рассмотрим применение методов теории свидетельств для определения текущего состояния предприятия. Знание реальной обстановки на предприятии позволяет выбрать правильную тактику и стратегию управления. Эта задача становится особенно сложной в условиях критических ситуаций.

Именно теория свидетельств позволяет подойти к неопределенности в задачах оценки состояния предприятия с наиболее универсальной точки зрения [6, 7]. Будем считать, что предприятие может находиться в одном из состояний, представленных в табл. 8.1.

**Этапы жизненного цикла предприятия**

Код	Состояние
$S_1$	Устойчивое развитие
$S_2$	Эффективная работа
$S_3$	Предкризисное состояние
$S_4$	Кризисное состояние
$S_5$	Состояние банкротства
$S_6$	Послекризисное развитие

Для того чтобы принять решение о текущем состоянии предприятия, предлагается следующая методика.

- на основании имеющегося опыта работы в данной отрасли определяется набор показателей, по которым состояние предприятия может быть отнесено к тому или иному классу. Множество таких показателей обычно не превышает 15, хотя при автоматизированной обработке данных количество показателей не имеет критического значения;
- для каждого показателя определяется диапазон желаемых (допустимых) значений;
- состояние предприятия оценивается по вектору значений показателей с помощью комбинирования заранее известных экспертных оценок возможного состояния предприятия.

Для комбинирования информации, даваемой каждым показателем, используется метод Шейфера–Демпстера. Этот метод [10] определяет правило, по которому объединяются множества независимых гипотез, над которыми определены распределения вероятностей. Суть этого метода заключается в следующем.

Пусть имеется два множества гипотез с распределениями вероятностей  $m_1$  и  $m_2$ , элементы которых представляют собой независимые гипотезы об истинном состоянии предприятия. Тогда мера вероятности гипотезы  $s_j$  определяется следующим образом:

$$m(s_j) = \frac{1}{1 - m(\emptyset)} \sum_{A_i, A_k = s_j} m_1(A_i) \cdot m_2(A_k),$$

где  $A_i, A_k$  — элементы множеств, содержащие  $s_j$ , а мера вероятности, приходящаяся на пустое множество:

$$m(\emptyset) = \sum_{A_i, A_k = s_j} m_1(A_i) \cdot m_2(A_k).$$

Рассмотрим пример. Допустим, нам известно, что предприятие в данный момент может находиться в кризисном состоянии ( $S_4$ ) с уверенностью 50%. То, что предприятие в принципе где-то вблизи критической точки (состояние  $S_3$ , или  $S_4$ , или  $S_5$ ), мы можем оценить с уверенностью в 25%. То, что предприятие не перешло в состояние банкротства (не  $S_5$ ), оценивается тоже как 25%.

Эта информация может быть представлена следующим образом.

Гипотеза $A_i$	$\{S_4\}$	$\{S_3, S_4, S_5\}$	$\{S_1, S_2, S_3, S_4, S_6\}$
$m(A_i)$	0,5	0,25	0,25

Из другого источника (мнение другого эксперта, заключение ревизионной комиссии, данные прогноза и т.д.) известно, что мы не можем говорить ни об эффективной работе предприятия, ни о послекризисном развитии (не состояние  $S_2$  и не  $S_6$ ) с уверенностью 30%. Вероятность предкризисного состояния оценивается как 70%. Это можно отобразить в таблице:

Гипотеза $A_i$	$\{S_1, S_3, S_4, S_5\}$	$\{S_3\}$
$m(A_i)$	0,3	0,7

Следующая таблица иллюстрирует применение правила Шейфера—Демпстера.

	$\{S_4\}$ 0,5	$\{S_3, S_4, S_5\}$ 0,25	$\{S_1, S_2, S_3, S_4, S_6\}$ 0,25
$\{S_1, S_3, S_4, S_5\}$ 0,3	$\{S_4\}$ 0,15	$\{S_3, S_4, S_5\}$ 0,075	$\{S_1, S_3, S_4\}$ 0,075
$\{S_3\}$ 0,7	$\emptyset$ 0,35	$\{S_3\}$ 0,175	$\{S_3\}$ 0,175

Распределение вероятностей для результирующего множества гипотез будет выглядеть следующим образом:

$$m(s_1) = (0,175 + 0,175) / (1 - 0,35) = 0,539;$$

$$m(s_2) = 0,15 / (1 - 0,35) = 0,231;$$

$$m(s_3) = 0,075 / (1 - 0,35) = 0,115;$$

$$m(s_4) = 0,075 / (1 - 0,35) = 0,115,$$

где гипотеза  $s_1 = \{S_3\}$ ,  $s_2 = \{S_4\}$ ,  $s_3 = \{S_1, S_3, S_4\}$ ,  $s_4 = \{S_3, S_4, S_5\}$ .

Далее можно определить оценки теории свидетельств — степень уверенности и степень правдоподобия гипотез об истинном состоянии предприятия. Например, степень уверенности в состоянии  $S_1$  —  $Bel(S_1) = 0$ , так как в распределении вероятностей нет ни одной величины, приходящейся точно на гипотезу  $S_1$ . В то же время степень правдоподобия утверждения о том, что предприятие находится в состоянии  $S_1$ , равняется единице минус сумма мер вероятностей всех гипотез, которые входят в подмножество не  $S_1$  —  $Pl(S_1) = 1 - (m(s_1) + m(s_2) + m(s_4)) = 0,115$ .

Эти оценки интерпретируются следующим образом: уверенность в том, что предприятие находится в состоянии устойчивого развития (состояние  $S_1$ ), равна 0, однако такое предположение не является невозможным (его правдоподобие отлично от 0).

Расчет оценок для всех состояний сведен в таблицу.

Состояние	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$	$S_6$
<i>Bel</i>	0	0	0,539	0,231	0	0
<i>Pl</i>	0,115	0	0,769	0,461	0,115	0

На основании этой таблицы с нечеткими оценками можно сделать вполне определенные выводы. С практической точки зрения предприятие в данный момент может находиться только в предкризисном или кризисном состоянии (остальные гипотезы представляют только теоретический интерес). Причем пока мы с большой долей уверенности можем говорить только о предкризисном состоянии, хотя присутствуют опасные признаки зарождения кризиса.

Для применения этого метода к оценке состояния предприятия необходимо иметь данные контроллинга показателей работы предприятия и базу экспертных оценок.

База экспертных оценок представляет собой набор нечетких множеств, каждое из которых соответствует отклонению одного из показателей работы предприятия от желаемых границ. Элементами нечетких множеств являются состояния предприятия,

а функции принадлежности представляют собой экспертные оценки значимости данного показателя для данного состояния предприятия.

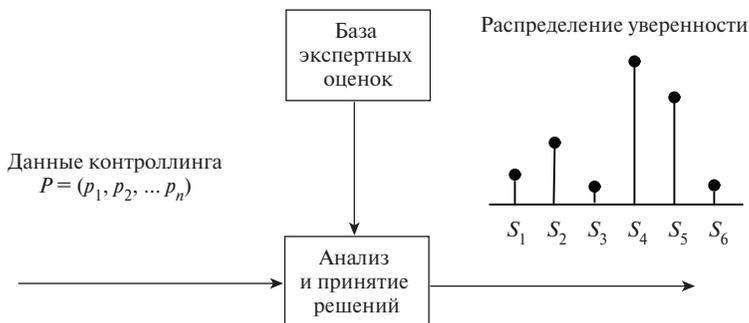
Экспертные оценки удобно выражать в диапазоне  $[1; 100]$ . Если эксперт устанавливает равные оценки значимости показателя для нескольких состояний, то в свете теории свидетельств эта величина относится ко всему множеству равно оцененных состояний. Результирующие значения функций принадлежности обычно приводятся к диапазону  $[0; 1]$  и нормализуются, образуя функцию распределения вероятностей [10].

Полученные таким образом множества состояний представляют собой полные группы событий для каждого из показателей. Важно, что при этом не накладывается никаких ограничений на взаимосвязь показателей друг с другом, т. е. факты отклонений показателей интерпретируются как независимые свидетельства.

Экспертные оценки определяются один раз и в дальнейшем могут быть только скорректированы. В отличие от экспертных оценок данные о текущих значениях показателей заполняются по итогам контроллинга предприятия автоматически или с помощью ручного ввода. Данные контроллинга позволяют определить, какие из показателей не соответствуют требуемым значениям. Для этих показателей активизируются соответствующие нечеткие множества, которые теперь представляют собой набор гипотез об истинном состоянии производства. Результирующее множество получается в результате объединения гипотез с помощью метода Шейфера–Демпстера [10].

Процедуру сбора информации и принятия решений о состоянии предприятия иллюстрирует рис. 8.2. Можно доказать, что при таком подходе полученные оценки гарантированно лежат внутри доверительного (очевидностного) интервала в смысле теории свидетельств. Предположим, что существуют некоторые сомнения в правильности экспертных оценок или достоверности определения текущего значения показателя. Эта мера недоверия появится в распределении вероятностей на нечетком множестве гипотез как мера вероятности, отнесенная ко всему множеству состояний предприятия в целом.

Действительно, организация находится в каком-то одном конкретном из состояний, даже если мы об этом не знаем. Такую меру недоверия, связанную с множеством гипотез, активизированных  $i$ -м показателем, обозначим  $u_i$ . Если эта мера недоверия



**Рис. 8.2.** Использование методов теории свидетельств для оценки состояния организации

известна, то истинная оценка гипотезы о состоянии  $s_j$  определяется по формуле

$$Q(s_i) = \frac{1}{1 - m(\emptyset)} \prod_{s_j \in A_k} (m_i(A_k) + u_i),$$

где  $m_i(A_k)$  — мера вероятности, присваиваемая гипотезе о множестве состояний  $A_k$   $i$ -м показателем.

Если значения  $u_i$  неизвестны, то величины  $Bel(s_j)$  и  $Pl(s_j)$  являются границами доверительного интервала, которому принадлежит истинная оценка  $Q(s_j)$ , и могут быть использованы как достоверные оценки гипотезы о состоянии  $s_j$ .

Докажем это утверждение. Пусть два показателя не соответствуют желаемым значениям. В соответствии с описанной выше процедурой экспертной оценки значимости показателей конкретное состояние  $s_j$  может появиться не более чем в двух гипотезах, порожденных соответственно отклонениями двух показателей. Обозначим эти гипотезы как  $A_i$  и  $A_k$ . Если для обоих показателей существуют меры недоверия  $u_i$  и  $u_k$ , соответственно, это означает, что состояние  $s_j$  также является элементом гипотезы о том, что предприятие находится хотя бы в каком-то состоянии. Обозначим такую гипотезу (которая на самом деле является аксиомой) как  $S$  (рис. 8.3).

Таким образом, только четыре пересечения между множествами возможных гипотез, полученных в результате отклонения двух показателей, могут содержать состояние  $s_j$ :

$$s_j \in P_1 = A_i \cap A_k; \quad s_j \in P_2 = A_i \cap S; \quad s_j \in P_3 = A_k \cap S; \quad s_j \in P_4 = S \cap S.$$

	...	$A_i$ $m_i(A_i)$	...	$S$ $u_i$
...				
$A_k$ $m_k(A_k)$		$P_1$		$P_2$
...				
$S$ $u_k$		$P_3$		$P_4$

**Рис. 8.3.** Объединение гипотез при недоверии к фактам

Если бы все четыре пересечения давали бы в точности состояние  $s_j$ , то в соответствии с правилом Шейфера–Демпстера величина

$$Q(s_j) = \frac{m_i(A_i) \cdot m_k(A_k) + m_i(A_i) \cdot u_k + m_k(A_k) \cdot u_i + u_i \cdot u_k}{1 - m(\emptyset)} =$$

$$= \frac{(m_i(A_i) + u_i) \cdot (m_k(A_k) + u_k)}{1 - m(\emptyset)}.$$

была бы мерой вероятности состояния  $s_j$  ( $m(s_j) = Q(s_j)$ ). Однако уже пересечение  $P_4$  всегда является сверхмножеством для  $s_j$ . Также и другие пересечения могут содержать состояния, отличные от  $s_j$ . Это означает, что величина  $Q$  является верхней границей степени уверенности в состоянии  $s_j$  (равная ей только в частном случае)

$$Q(s_j) = \sup \max [Bel(s_j)].$$

В свою очередь, другая характеристика теории свидетельств — степень правдоподобия гипотезы  $s_j$ , равняется

$$Pl(s_j) = 1 - Bel(s_j).$$

Степень уверенности в гипотезе не  $s_j$  —  $Bel(s_j)$  равняется сумме мер вероятностей, отнесенных ко всем подмножествам, не содержащим  $s_j$ , т. е. сумме мер вероятностей, отнесенных ко всем пересечениям множеств, за исключением пересечений  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$ ,  $P_4$  и пустых множеств. При отсутствии среди пересечений пустых множеств эта величина достигает своего максимального значения, равного  $1 - Q(s_j)$ . Так как

$$\min[Pl(s_j)] = 1 - \max[Bel(s_j)],$$

то величина  $Q(s_j)$  является нижней границей функции  $Pl(s_j)$

$$Q(s_j) = \inf \min[Pl(s_j)].$$

В случае выхода за желаемые границы более чем двух показателей работы предприятия процесс комбинирования информации представляет собой последовательное применение правила Шейфера–Демпстера, поэтому приведенные выше рассуждения могут быть обобщены для произвольного числа показателей. Следовательно, величина  $Q(s_j)$  гарантированно лежит внутри очевидностного интервала

$$Bel(s_j) \leq Q(s_j) \leq Pl(s_j).$$

Это доказывает корректность выбранного математического аппарата даже при условии недоопределенности исходных данных.

Адекватность предложенных экспертных моделей проверяется путем ввода значений из предыдущей истории развития данного предприятия, для которых известно, в каком из определяемых состояний оно находилось.

Таким образом, для определения текущего состояния предприятия необходимо иметь следующие данные:

- код показателя оценки состояния;
- описание показателя;
- единица измерения;
- минимально допустимое значение;
- максимально допустимое значение;
- текущее значение;
- степень отклонения показателя от допустимых значений;
- экспертные оценки значимости показателя для каждого состояния предприятия.

Рассмотрим анализ состояния условного объединения в условном году с помощью предложенной выше методики.

Перечень основных показателей и соответствующие им экспертные оценки приведены в табл. 8.2.

Таблица 8.2

## Экспертные оценки

Код	Описание параметра	Экспертные оценки значимости					
		C1	C2	C3	C4	C5	C6
$L_2$	Коэффициент абсолютной ликвидности	20	0	50	60	90	50
$L_3$	Коэффициент «критической оценки»	0	0	30	60	100	60
$L_4$	Коэффициент текущей ликвидности	50	0	40	70	60	75
$L_6$	Доля оборотных средств в активах	40	0	50	50	70	75
$L_7$	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	20	0	80	50	90	75
$L_8$	Коэффициент восстановления платежеспособности	0	0	0	0	100	80
$U_1$	Коэффициент капитализации	10	0	50	60	100	60
$U_2$	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	10	0	70	80	100	70
$U_3$	Коэффициент финансовой независимости	10	0	75	90	100	40
$U_5$	Коэффициент финансовой устойчивости	25	0	80	80	100	90

В табл. 8.3–8.5 приведены данные контроллинга и обработки сведений.

Таблица 8.3

## Данные контроллинга

Код	Min	Max	1 января 2001 г.		1 января 2002 г.	
			Значение	Отклонение	Значение	Отклонение
$L_2$	0,2	0,7	0,002	-0,198	0,001	-0,199
$L_3$	0,7	1,5	0,102	-0,598	0,195	-0,505
$L_4$	1,0	2,0	0,557	-0,443	0,703	-0,297
$L_6$	0,25	0,5	0,217	-0,033	0,230	-0,020
$L_7$	0,1	1	-0,824	-0,924	-0,439	-0,539
$L_8$	1,0		0,275	-0,725	0,421	-0,579
$U_1$	0	1	0,489	0	0,496	0
$U_2$	0,6-0,8	1	0,128	-0,472	0,240	-0,36
$U_3$	0,5	1	0,672	0	0,669	0
$U_5$	0,75	1	0,815	0	0,797	0

Таблица 8.4

## Результаты обработки данных на 1 января 2001 г.

Код	Состояние	<i>Bel</i>	<i>Pl</i>
$S_1$	Устойчивое развитие	0	0
$S_2$	Эффективная работа	0	0
$S_3$	Предкризисное состояние	0	0,2
$S_4$	Кризисное состояние	0,457	0,541
$S_5$	Состояние банкротства	0,84	0,88
$S_6$	Послекризисное развитие	0	0,005

Таблица 8.5

## Результаты обработки данных на 1 января 2002 г.

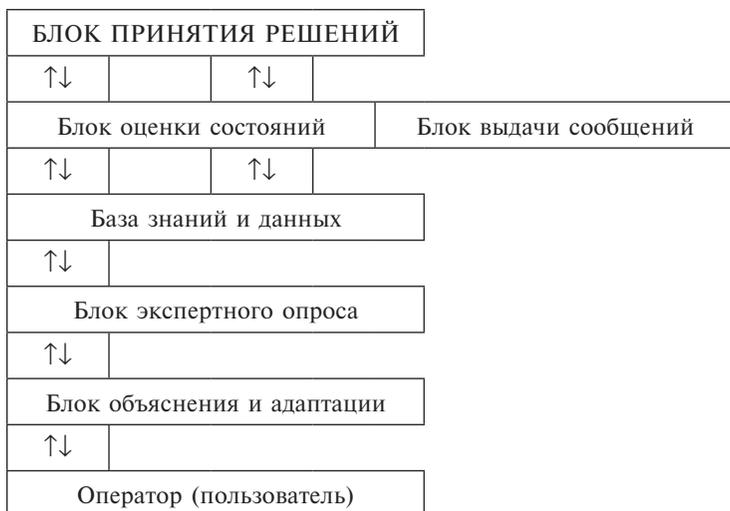
Код	Состояние	<i>Bel</i>	<i>Pl</i>
$S_1$	Устойчивое развитие	0	0
$S_2$	Эффективная работа	0	0
$S_3$	Предкризисное состояние	0	0,03
$S_4$	Кризисное состояние	0,546	0,7
$S_5$	Состояние банкротства	0,48	0,76
$S_6$	Послекризисное развитие	0	0,03

Необходимо отметить, что эта же методика может быть использована и при определении слабого звена в производственной цепи организации, что особенно важно в процессах реструктуризации организации.

Рассмотренная методика может стать основой создания компьютерной оценки состояния организации в системе контроллинга для процессов кризисного и внешнего управления, когда по экономическим соображениям создание дополнительных оргструктур управления на предприятии-должнике становится неэффективным.

Возможная структура архитектуры подобной системы принятия решений представлена на рис. 8.4.

Блок принятия решений (БПР) является основным, хотя другие блоки не менее важны для нормального функционирования модели. Блок оценки состояний (БОС) на основе поступающей на его вход информации от оператора строит формализованное описание возникшей ситуации. Формализованная информация поступает на вход БПР, где на основе нечетких логических заключений определяются необходимые решения. В блоке выдачи сообщений, обратном БОС, осуществляется переход от формализованного решения к решению, описанному на языке, удобном для пользователя. Блок экспертного опроса предназначен для



**Рис. 8.4.** Схема принятия решения в критических условиях

генерации и настройки БОС, БПР, а также создания и заполнения в интерактивном режиме базы знаний и данных. Блок объяснения и адаптации по запросу пользователя системы производит объяснение «мотивов» выработки того или иного решения.

### 8.3. Информационно-компьютерная поддержка управленческих решений. Принципиальные положения

Функционирование организации возможно исключительно при наличии информации, необходимой для выработки и реализации управленческих решений. Информация в организации образует информационные потоки, принципиальная схема которых представлена на рис. 8.5.

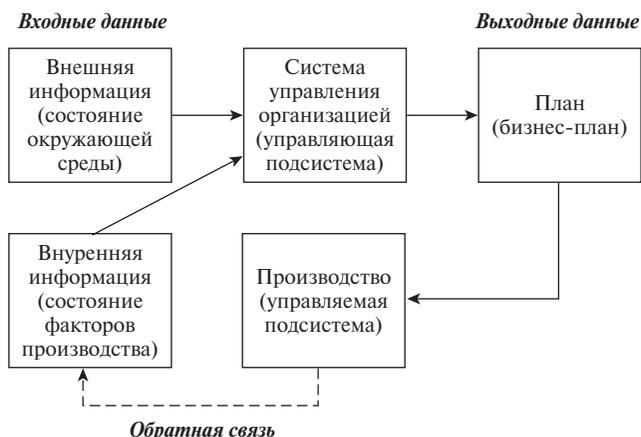


Рис. 8.5. Информация в управлении организацией

Как видно из схемы, вся информация системы управления образуется входными и выходными данными.

**Входная информация** для системы управления делится на внешнюю и внутреннюю.

*Внешними* по отношению к организации являются сведения со стороны окружающей среды, которые включают характеристику потребителей, поставщиков, конкурентов, раскрывают финансово-кредитную политику, социальные и экономические тенденции, тенденции научно-технического прогресса, доступность и производительность факторов производства.

*Внутренняя информация* характеризует производственный потенциал организации и включает сведения о состоянии основных производственных факторов (финансы, рабочая сила, материалы, оборудование, здания и сооружения).

**Выходные данные** могут быть выражены в форме различных управленческих воздействий (решений), направленных на управляемую подсистему (производство). Наиболее распространенным инструментом для этих целей является план (бизнес-план).

**Обратная связь** пополняет внутреннюю информацию в результате производства и обеспечивает корректировку отклонений от плана в процессе функционирования организации.

Система управления (вне зависимости от происхождения (природы) системы или ее сложности) обладает таким свойством, что все элементы подсистем реагируют на внутреннюю и внешнюю информацию, строящуюся на основе обратной связи. Это свойство определяет природу и принципы построения и функционирования систем управления и оценки степени обеспечения процессов связи и принятия решений в организации.

Таким образом, в современном менеджменте информация становится самостоятельным фактором производства. Этому способствовало развитие повсеместного применения компьютеров для сбора, передачи, обработки и хранения информации, что в конечном счете привело к появлению информационных компьютерных технологий.

Широкое применение информационно-компьютерных технологий предоставляет менеджменту организации следующие возможности:

- ориентироваться на более глубокий анализ ситуаций, в которых руководители принимают решения;
- рассматривать технологии выработки и принятия решений во всей их полноте;
- в процедурах принятия решений перейти от «жестких» (*hard*) математических моделей к «мягким» (*soft*) моделям, в которых формальные расчеты комбинируются с экспертными оценками, ситуационным подходом;
- активнее использовать инновационные технологии прогнозирования, стратегического и тактического планирования;
- повысить внимание к организационной и психологической стороне применения математических и вычислительных средств в процессах принятия решения.

Главная отличительная особенность современного этапа применения информационно-компьютерных технологий заключается в возможности создавать разделенные системы поддержки решений на базе локальных вычислительных сетей и глобальной системы Интернет, обеспечивающих комплексный подход к принятию управленческих решений. В связанных между собой узлах компьютерной сети располагаются пользователи сети — менеджеры различного уровня. Каждый пользователь может независимо решать частные задачи организации, используя для этого информационно-вычислительные возможности той системы, к которой он имеет доступ пользователя.

Решение проблем общего характера организации требует привлечения знаний, информации и ресурсов, подведомственных ряду пользователей. Общую проблему они могут решить только совместно, объединяя свои локальные возможности и согласовывая принятые решения.

Наилучшие решения могут быть приняты в том случае, когда менеджеру в определенный им момент выдается необходимая, надежная информация. Без информации, получаемой из надежных источников, менеджер не может осуществлять эффективное планирование и руководство деятельностью организации.

В процессе управления достаточно сложно определить, какая информация является необходимой, а какая — излишней. Объем и качество информации устанавливается опытом, поскольку реальная ценность информации определяется в процессе ее использования по результатам принятых управленческих решений.

Применение информационно-компьютерной технологии позволяет снизить интеллектуальные и психологические затраты менеджера и специалиста, что, с одной стороны, высвобождает его личные ресурсы для выполнения более ответственных задач, с другой — создает предпосылки для использования менее ценных специалистов на работах, где без вычислительной техники требовался бы менеджер или специалист с большим опытом и квалификацией. Последнее объясняется тем обстоятельством, что информационное обеспечение процесса принятия решений состоит из двух этапов: получение фактического материала (данных) и их анализ на основе имеющихся знаний у ЛПР. Компьютерное обеспечение процедур первого этапа реализуется с помощью информационных технологий, анализ характеристик которых приведен в табл. 8.6.

**Группировка информационно-компьютерных технологий**

Группа информационных технологий	Назначение технологии	Область применения технологии
Базы данных	Сбор, структуризация, хранение и предварительный анализ данных	На всех уровнях иерархии управления
Телекоммуникации	Доступ к территориально удаленным источникам информации	Внутри организации для создания распределенных баз данных
Компьютерная графика	Представление информации в компактном виде, удобном для восприятия ЛПР	Построение графиков, диаграмм; отображение реальных и виртуальных (например, проектируемых) объектов
Региональные информационные системы	Соединение баз данных с визуальным (вербальным) представлением о регионе	Управление системами, имеющими пространственное распространение

Информационно-компьютерные технологии помогают ЛПР на этапах сбора, отбора, первоначального анализа информации. Для информационной поддержки на этом этапе используются специальные компьютерные системы, которые называются **системами поддержки принятия решений (СППР)**.

В общем виде СППР можно представить в виде:

$$M = \langle S, R, I, K \rangle,$$

где  $S$  — база имитационных моделей;  $R$  — база продукционных правил, которая пополняется в результате анализа принятия решений в сложных ситуациях;  $I$  — информационная база;  $K$  — база общих знаний.

Основные этапы разработки информационно-компьютерной СППР в организации состоят в следующем:

- 1) определение основных составляющих и условий ведения хозяйственной деятельности организации;
- 2) анализ закономерностей и эмпирических данных о структуре и особенностях научно-технических, экономических, социальных и экологических рисков;
- 3) анализ и систематизация источников информации и информационных потоков;

4) разработка методов принятия решений и математических моделей в условиях неполной информации и при наличии ограничений;

5) комбинированная оценка опасности принятия не совсем рационального решения в условиях неопределенности;

6) разработка спецификации, интерфейса и структуры информационно-компьютерной СППР;

7) реализация и тестирование информационно-компьютерной СППР.

Таким образом, для информационного обеспечения управления организацией необходимо и возможно создание информационно-компьютерной СППР. Такие системы должны иметь доступ к оперативной информации и базам знаний, хранящим способы и методы разрешения ситуаций в данной и смежных областях, должны использовать преимущества телекоммуникационных технологий Интернета. На практике есть много случаев, когда необходимо принимать решения в короткие сроки и когда трудно, а иногда и невозможно пригласить консультантов, собрать специалистов, провести консилиум или заседания совета. В таких ситуациях компьютерные системы поддержки принятия решений являются не желанной целью, а становятся вынужденным вариантом в условиях ограниченных ресурсов, прежде всего временных ограничений.

#### **8.4. Моделирование управленческих решений**

Моделирование заключается в построении системы знаков (символов, формул, матриц, слов, графиков), которые воспроизводят исследуемый объект и с помощью которых можно выявить его свойства, недоступные при изучении любым другим способом. Таким образом, моделирование позволяет получить новую информацию о свойствах исследуемого объекта на основе особого рода обработки и представления существующей и доступной информации. При этом главной остается проблема обеспечения соответствия структуры и свойств модели структуре и свойствам реального экономического процесса, явления или объекта, т.е. проблема изоморфизма. Если модель изоморфна и имитирует наиболее существенные характеристики объекта и при этом для своего построения использует доступный инструментарий, то можно значительно сократить затраты ресурсов,

в том числе времени, на изучение характеристик экономического объекта. С помощью моделей можно также исследовать процессы в будущем, формировать варианты стратегии и отбирать из них наиболее эффективный вариант.

Основу построения имитационных моделей организации составляют сбор, обработка, анализ и интерпретация информации о количественных характеристиках экономического процесса. Качественные характеристики моделируются только в той мере, в какой они могут быть выражены как показатели вектора меры какого-либо явления или процесса.

Для того чтобы модель была изоморфна исследуемому объекту, необходима прежде всего классификация моделей организаций, функционирующих в сложных информационных условиях, когда эти условия изменчивы, противоречивы, разнонаправленны.

Моделирование процессов поведения организации показывает, что в этой области созданы два класса моделей организаций — экономические (управленческие) и исследовательские (экономико-математические).

*Экономическая модель организации* — это комплекс технико-технологических, организационных, финансово-экономических и иных документов, с помощью которых имитируется реальное состояние организации. Такая модель представляет системный пакет информации о факторах, параметрах, критериях оценки деятельности организации во времени, в разрезе его функциональной деятельности. К классу экономических моделей относятся:

- паспорт организации;
- бизнес-план;
- прогноз;
- программа;
- балансы.

Перечисленные группы моделирующих документов дают полное представление специалисту о состоянии реального объекта.

Следует отметить, что перечисленные группы экономических моделей дают более полную информацию об организации, чем ее натурное изучение. Кроме того, без изучения этих моделей любое натурное исследование организации, а тем более группы организаций мало что дает для выработки управленческих решений из-за сложности обобщения информации. Приведем основные характеристики и параметры каждой из перечисленных групп

моделей, делающих их изоморфными конкретной организации и определяющих область их использования для стратегического, инновационного и оперативного управления.

**Паспорт организации** имеет следующую структуру.

1. Общие сведения об организации.
  - 1.1. Полное и сокращенное наименование.
  - 1.2. Юридический адрес.
  - 1.3. Банковские и иные реквизиты.
  - 1.4. Фамилия, имя, отчество руководителя.
  - 1.5. Год создания.
  - 1.6. Форма собственности.
  - 1.7. Организационно-правовая форма.
  - 1.8. Сфера и вид деятельности.
  - 1.9. Основная продукция (услуги).
2. Краткое описание миссии (философии) организации.
  - 2.1. Цель.
  - 2.2. Направленность (коммерческая, социальная, связанная с государственными интересами).
  - 2.3. Степень согласованности с приоритетами:
    - федерального уровня;
    - субъекта Российской Федерации;
    - муниципального образования.
  - 2.4. Концепция развития.
  - 2.5. Эффективность.
  - 2.6. Ожидаемые рынки и их объемы продаж.
3. Производственный аппарат.
  - 3.1. Структура основных фондов (технологическая, воспроизводственная).
  - 3.2. Технико-технологическая база.
  - 3.3. Производственная структура.
  - 3.4. Преимущества и пути их реализации.
4. Управление.
  - 4.1. Организационная структура управления.
  - 4.2. Кадры (состав, структура).
5. Материальные потоки.
6. Финансовые потоки:
  - доходы;
  - расходы;
  - прибыль.
7. Экологическая характеристика производства.

Наиболее существенные признаки модели «План» — то, что эта группа моделей предполагает существование действующей системы, для которой разрабатывают форму задания цели, определенный порядок действий по ее достижению, необходимые для этого ресурсы.

План в зависимости от уровней системы управления организацией может быть стратегическим, инновационным и оперативным (бизнес-план).

В *стратегическом плане* вырабатывается реакция предприятия на изменения во внешней среде, корректируются цели деятельности в соответствии с его миссией, выбирается стратегия поведения на рынке на определенный период времени.

В *инновационном плане (проекте)* реализуется набор целевых установок принятой стратегии, предусматривается адаптация к изменениям во внешней среде, происходящей дифференциации в рыночном пространстве, формируются целевые установки для функций деятельности организации.

В *оперативном плане (бизнес-плане)* в пределах целевых установок разрабатывается план производственно-хозяйственных и финансовых операций по всем подразделениям организации.

Таким образом, стратегическое и инновационное планирование (моделирование) решает вопросы повышения эффективности деятельности организации, ориентируясь на условия внешней среды (рыночного пространства), а оперативное (бизнес-планирование) — на внутреннюю среду организации.

В процедурах моделирования при разработке планов участвуют следующие элементы определения системы управления: время, цель, система целей (задач), вероятность цели, оценка цели, ресурсы, последовательность действий, мероприятия, состояние среды.

К этой группе моделей следует отнести план антикризисного (внешнего) управления, который разрабатывается и осуществляется при процедуре банкротства. Учитывая, что банкротство — часто встречающееся явление в рыночной экономике, в классификации модель «План антикризисного управления» выделяется в качестве самостоятельной.

Модель «Прогноз» (индикативный план) отображает действующую систему управления в будущем. Этот вид моделей является исследовательским инструментом. С его помощью становится возможным расширить сведения о потенциальном уровне рас-

смаатриваемой организации. Этот тип моделей используется на стратегическом уровне управления организацией.

Разработка модели прогноза основывается на использовании следующих элементов определения экономической системы: время, ограничение времени, цель, оценка цели, вероятность достижения цели, мера цели, область общественно полезных целей, ресурсы, вероятность поддержки целей, последовательность действий, пути достижения цели, состояние внешней среды.

Модель «**Программа**» во многом аналогична плану. Ее отличие от плана состоит в том, что программа не предполагает заранее имеющихся исполнителей, поскольку последние определяются в процессе реализации программы. В этом аспекте программа близка прогнозу. Программа является не просто моделью задания целей, но и моделью задания организационной структуры управления, возможно новой, которая должна достичь поставленную цель. Поскольку модель-программа примыкает, с одной стороны, к плану, с другой — к прогнозу, она опирается при своей разработке на большое число элементов определения системы управления. К таким элементам относятся время, ограничение времени, цель, система целей, оценка цели, достоверность цели, замысел цели, ресурсы, вероятность поддержки ресурсами, последовательность действий, вероятность и пути достижения цели, траектория достижения цели, варианты реализации цели, согласование действий, состояние среды, воздействие на среду, последовательность изменения системы.

Для имитационного моделирования можно использовать экономические модели, получившие название «**Балансы**». Наиболее важной из этой группы моделей является «**Бухгалтерский баланс**». Только с помощью бухгалтерского баланса становится возможным осуществить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, оценить его экономическую устойчивость в рыночном пространстве.

Анализ баланса можно произвести следующими методами:

- без предварительного изменения состава балансовых статей;
- по уплотненному сравнительному аналитическому балансу, в котором агрегированы некоторые однородные по составу элементы балансовых статей;
- путем корректировки баланса на индекс инфляции.

В процессах принятия управленческих решений эффективен метод сравнительного аналитического баланса, схема построения которого приведена в табл. 8.7. Его получают путем уплотне-

Таблица 8.7

## Схема построения аналитического баланса

Наименование статей	Абсолютные величины		Относительные величины		Изменения			
	на начало года	на конец года	на начало года	на конец года	В абсолютных величинах	В структуре	В % к величине на начало года	В % к изменению итога баланса
АКТИВ + А + А	$A_1$	$A_2$	$\frac{A_1}{B_1} \times 100\%$	$\frac{A_2}{B_2} \times 100\%$	$A_2 - A_1 = \Delta A$	$\Delta \left( \frac{A_1}{B} \times 100\% \right)$	$\frac{\Delta A_1}{A_1} \times 100\%$	$\frac{\Delta A_1}{\Delta B} \times 100\%$
ПАССИВ + П + П	$\Pi_1$	$\Pi_2$	$\frac{\Pi_1}{B_1} \times 100\%$	$\frac{\Pi_2}{B_2} \times 100\%$	$\Pi_2 - \Pi_1 = \Delta \Pi$	$\Delta \left( \frac{\Pi_1}{B} \times 100\% \right)$	$\frac{\Delta \Pi_1}{\Pi_1} \times 100\%$	$\frac{\Delta \Pi_1}{\Delta B} \times 100\%$
БАЛАНС (Б)	$B_1$	$B_2$	100	100	$\Delta B = B_2 - B_1$	0	$\frac{\Delta B}{B_1} \times 100\%$	100

ния отдельных статей и дополнения показателями (динамики и структурной динамики). Приведенная схема построения бухгалтерского баланса позволяет систематизировать расчеты, которые осуществляют аналитики, и включать в исследование показатели горизонтального и вертикального анализа.

Класс *экономико-математических (исследовательских) моделей* формируют так называемые неформальные модели, т.е. такие модели, в которых наряду с документально подтвержденной (объективной) информацией может встретиться субъективная информация, полученная исследовательскими путями.

Экономико-математические модели представляют второй класс имитационных моделей. Их можно свести в классификацию, отличие которой состоит в совместной группировке по признакам экономических и экономико-математических моделей (табл. 8.8) и использовании классификационных признаков для группировки моделей.

Таблица 8.8

**Классификация имитационных моделей предприятия**

Класс моделей	Классификационный признак	Вид моделей
Экономические (управленческие)	Назначение	Паспорт организации Прогноз (индикативный план) Бизнес-план Программа Балансы (материальные, финансовые)
Экономико-математические (исследовательские)	Характер модели	Статические Динамические
	Степень определенности	Детерминированные Нечеткие Комбинированные
	Количество исследуемых характеристик	Одномерные Многомерные
	Характер влияния факторов	Однонаправленные Разнонаправленные

Таким образом, имитационное моделирование динамики функционирования организации позволяет определять близкие к оптимальным результаты управленческих решений, задавать их

в качестве плановых целей, прогнозировать динамику фактических результатов. Вычислительные эксперименты на основе системы имитационных моделей, управленческих и исследовательских, делают возможным оценить отклонения от поставленных целей и тем самым реализовать «идею» управления по отклонениям на этапе прогнозирования последствий альтернативных управленческих решений. Это позволяет повысить эффективность принимаемых управленческих решений и процесса управления в целом.

### 8.5. Механизмы снижения рисков

Природа рисков в управлении в условиях рыночной экономики многообразна: недостатки государственного регулирования и невозможность предсказания возможных изменений в законодательстве и нормативно-правовом регулировании; сильное воздействие вероятностных факторов со стороны внешней среды; наличие предпринимателей, не имеющих инновационной ориентации и не ориентирующихся на продолжительный бизнес; рисковые формы конкуренции; случайности и неопределенности во всех сферах жизни; активизация глобализации экономики; переходы к новшествам пятого и шестого технологических укладов и др.

Классификация хозяйственных рисков с учетом существующих в литературе их группировок приведена в табл. 8.9.

Таблица 8.9

#### Классификация хозяйственных рисков организации в хозяйственной деятельности

Классификационный признак риска	Вид рисков
Природа возникновения	Системные Несистемные Объективные Субъективные
По стадиям инновационной деятельности	Потенциальные Стратегические Тактические Оперативные

Классификационный признак риска	Вид рисков
По масштабам инновационной деятельности	Фирменные (корпоративные) Отраслевые Региональные Международные
Ресурсный	Необеспеченные: • инвестициями; • персоналом; • технологией; • ноу-хау
Управленческий	Неэффективные системы: • менеджмента; • маркетинга; • мониторинга; • контроллинга
По возможности страхования риска	Страхуемые Нестрахуемые
По видам предпринимательской деятельности	Финансовые Инновационные Инвестиционные Производственные Коммерческие Юридические
По степени допустимости риска	Минимальные Повышенные Высокие Критические Недопустимые

На виды и уровень рисков оказывают влияние многие факторы, важнейшими из которых в организациях являются:

- объемы и разнообразие (диверсификация) деятельности;
- профессиональная подготовка менеджеров и специалистов;
- стиль руководства персоналом;
- концептуальный подход и стратегия деятельности;
- компьютеризация процессов управления, мониторинг различных видов деятельности;
- состояния конкурентов и партнеров;

- количество нестандартных решений и операций в управлении;
- особенности делового окружения руководства (ЛПР);
- стиль и методы руководства и управления и др.

Так называемое управление рисками представляет собой последовательное выполнение процедур (рис. 8.6).



**Рис. 8.6.** Блок-схема процедур выявления рисков и разработки технологии их снижения в организации

Как видно из блок-схемы, *SWOT*-анализ показывает потенциальные возможности и реальные угрозы, которые могут стать рисками в осуществлении хозяйственной деятельности организации, например, в результате изменения некоторых правил хозяйствования, технологии производства, конкурентной среды рынка и т. д.

Как следует из классификации (см. табл. 8.9), риски по отношению к предприятию следует разделить на системные, связанные с внешней средой, и несистемные, связанные с конкретным оцениваемым проектом (внутренней средой) деятельности организации.

Отсюда определяются страхуемый риск, который можно считать и переложить на страховые компании, и нестрахуемый риск, который определяется как «потеря предпринимательского шанса». В результате слабые стороны предприятия сопоставляются с несистемным риском, а внешние угрозы — с системным риском.

После структурирования и классифицирования рисков (качественной оценки) следует перейти к их количественной оценке. Такая оценка осуществляется на основе модели параллельных рисков, связанных как «с ухудшением потока доходов», так и «с остановкой потока доходов». При этом следует исходить из того, что до момента перехода дохода с проектного уровня на «пессимистический» оба вида рисков существуют одновременно. С момента осуществления риска остается только риск полной остановки потока доходов от проекта.

Следовательно, в каждом периоде возможно существование одного из трех состояний:

- 1) вероятность поступлений дохода не ниже его проектного уровня;
- 2) вероятность поступления дохода, соответствующего пессимистической оценке уровня;
- 3) вероятность осуществления дохода (наступление форс-мажорных условий).

Количественную оценку рисков следует определять путем установления снижения или увеличения ожидаемого потока прибыли от деятельности организации, что выражает снижение или увеличение приведенной стоимости потока доходов от оцениваемого проекта деятельности организации в целом.

Как следует из блок-схемы, затем производится ранжирование рисков на основе оценки возможности использования механизмов снижения рисков, степени влияния рисков на результат. Для этого рекомендуется механизм снижения рисков, включающий в себя юридические, финансовые и организационно-производственные мероприятия, которые можно ранжировать по степени их эффективности (табл. 8.10).

Механизмы юридического снижения рисков понятны и общеприняты в разных сферах деятельности.

Механизмы организационно-управленческого снижения рисков, напротив, индивидуальны, и их применение зависит от вида собственности, организационно-правовой формы предприятия,

**Мероприятия по снижению хозяйственных рисков**

Юридические мероприятия	Финансовые мероприятия	Организационно-управленческие мероприятия
Прямой контроль инвестора за расходованием ресурсов	Оценка максимальной кредитоемкости предприятия	Комплекс маркетинговых исследований
Доверительное управление имуществом предприятия	Страхование	Технологический консалтинг
Переуступка прав на интеллектуальную собственность	Гарантии третьих лиц	Диверсификация производственно-хозяйственной деятельности
Перенос ответственности с юридического лица на физическое	Реализация функций финансового менеджмента	Информационный консалтинг

вида деятельности, уровня специализации, концентрации, кооперирования производства и т. д.

Механизмы финансового снижения рисков также являются общими, однако применительно, например, к малым предприятиям имеют некоторые особенности. Особенности механизмов снижения рисков существуют и в отраслевом аспекте. В следующем разделе будет рассмотрен механизм снижения рисков путем перехода производства на новую продукцию на основе проектного управления.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Что означает термин «управленческое решение»?
2. Раскройте сущность технологии человеко-компьютерных решений.
3. Дайте характеристику структуры процесса принятия решения.
4. Что такое решающее правило принятия решения? Приведите примеры его использования.
5. Опишите ситуации, в которых менеджер принимает решение.
6. Классификация задач принятия решения.

7. Что такое «мягкие» модели принятия решений? Приведите примеры.
8. Какова роль информации в управлении?
9. Информационно-компьютерное обеспечение принятия решений.
10. Дайте характеристику систем поддержки принятия решений (СППР).
11. Моделирование принятия решений. Опишите технологию.
11. Какие экономические модели вы знаете?
13. Приведите классификацию имитационных моделей.
14. Раскройте методику определения состояния организации на основе использования экспертного метода.
15. Какие технологии снижения рисков вы знаете?
16. Что представляют собой системные и не системные, страхуемые нестрахуемые риски?

## Глава 9 КОНТРОЛЬ И КОНТРОЛЛИНГ

### 9.1. Контроль и его место в системе менеджмента

**Контроль** представляет собой процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль включает установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

*Необходимость контроля* заключается в том, что он является неотъемлемым элементом сущности всякой организации. По утверждению П. Друкера, контроль и определение направления — это синонимы.

Множество обстоятельств может помешать реализации планов и организационных структур. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции могут сделать планы невыполнимыми. Источником неопределенности являются люди, работающие в любой организации.

Ошибки, возникающие внутри организации, множатся и, если их вовремя не исправить, могут привести к банкротству коммерческой организации, к развалу учреждения. Известно, что в большинстве создающихся мелких предприятий не понимают важности функции контроля, допущенные ошибки накладываются и нарастают, пока не происходит банкротство. Нередко организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит из одного кризиса в другой.

Функция контроля — выявить проблемы и скорректировать деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

*Поддержка успешных действий* — это также функция контроля, которая состоит в поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Необходимо определить, какие именно действия эффективно способствовали достижению

целей организации. Это позволяет найти область расширения деятельности организации.

*Широта контроля* должна позволять ему быть всеобъемлющим. Любой руководитель независимо от ранга должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Планирование, создание организационных структур, мотивацию нельзя рассматривать в отрыве от контроля. Все они являются неотделимыми частями общей системы контроля в организации.

Контроль разделяют на предварительный, текущий и заключительный.

**Предварительный контроль** включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение — это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Необходимо составлять четкие должностные инструкции, эффективно доводить цели до подчиненных, набирать кадры, квалификация которых соответствует их обязанностям.

*Человеческие ресурсы* — одна из сфер предварительного контроля. Контроль осуществляется за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Нужно установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверять документы и рекомендации, проводить психологические тесты и многочисленные собеседования с работником перед его наймом. Предварительное обучение повышает вероятность эффективной работы новых сотрудников.

*Материальные ресурсы* должны проходить предварительный контроль, так как производить высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

*Финансовые ресурсы* подвергаются предварительному контролю путем составления бюджета — текущего финансового плана. Бюджет дает уверенность в том, что денежные средства, когда они потребуются, у организации будут. Бюджеты устанавливают пределы затрат и не позволяют исчерпать средства, не достигнув поставленных целей.

**Текущий контроль** осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом являются подчиненные сотрудники, контроль традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль основывается на измерении фактических результатов работы, направленной на достижение желаемых целей.

В процессе контроля должен соблюдаться принцип обратной связи. Под **обратной связью** здесь подразумеваются данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею целям.

Все системы обратной связи включают одни и те же основные элементы и работают на одних принципах. Эти системы: 1) имеют цели; 2) используют внешние ресурсы; 3) преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования; 4) следят за значительными отклонениями от намеченных целей; 5) корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

*Организационные системы с обратной связью* влияют на «входы», чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе». «Входом» для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: материальных, финансовых и человеческих. «Выходом» таких систем являются товары или услуги. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым, системам. Внешний для таких систем элемент — это руководитель-менеджер, регулярно воздействующий на эту систему и вносящий изменения как в ее цели, так и в функционирование системы.

**Заключительный контроль** осуществляется после того как работа выполнена. Сразу по завершении контролируемой деятельности или по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Он имеет две важные функции: 1) дает организации информацию, необходимую для планирования дальнейших действий; 2) обеспечивает измерение результативности и определяет необходимое вознаграждение сотрудников.

Процесс контроля в системе менеджмента осуществляется поэтапно.

Первый этап контроля — **установление стандартов организации**. Под этим понимается определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации (см. главу 13).

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, должны обладать двумя важными особенностями: 1) наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа; 2) наличием конкретного критерия, по которому можно оценить степень выполнения работы.

Пример цели, которую можно использовать в качестве стандарта контроля, — получить прибыль в размере 10 млн руб. в 2007 г. Конкретный критерий (10 млн руб.) и определенный период времени (один год) называются показателями результативности.

*Показатель результативности* точно определяет, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Эти показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?». Если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 4 млн руб., то оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность, чтобы достичь намеченной цели: заработать 10 млн руб. к концу года.

Не все цели и задачи организаций можно выразить непосредственно в числах. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно. Но организации, работающие эффективно, должны преодолеть трудности, связанные с выражением целей в количественном виде. Например, информацию о духовном

состоянии работников можно получить путем обследований и опросов.

Некоторые из явно не поддающихся количественному изменению величин можно представить в численном виде косвенно, измеряя некий показатель. Так, количество увольнений обычно является мерой удовлетворенности работой. Поэтому количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие факторы.

Однако даже субъективный показатель при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего.

**Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами** составляет второй этап процесса контроля. Менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он обязан принимать и еще одно важное решение — относительно того, насколько допустимы обнаруженные отклонения от стандартов.

Одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели.

Например, цель — добиться в наступающем году уровня прибыли 10 млн руб. в месяц. Предприятие получило прибыль в размере 9,8 млн руб., т.е. на 2% меньше. Скорее всего, это лишь незначительное отклонение от установленного стандартного уровня. Но руководство должно заблаговременно установить величины допустимых отклонений, в пределах которых отклонение достигнутых результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Определение допустимых отклонений — вопрос кардинально важный, поскольку сокращение допустимых отклонений может требовать больших затрат. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля.

**Измерение результатов.** Для измерений необходимо выбрать единицу, соответствующую виду деятельности, который подвергается контролю, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Так, если установленный стандарт — это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Общее правило — стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

Необходимо, чтобы скорость, частота и точность измерений были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Например, завод производящий реактивные снаряды, должен вести исключительно строгий и точный контроль качества своей продукции, система измерений при контроле качества должна быть исключительно точной и действовать достаточно оперативно, чтобы отсортировать брак прежде, чем он уйдет с завода. Но производитель снарядов не может проверять путем испытаний большую часть своей продукции. Если часто проводить испытания, то оставшиеся снаряды будут очень дороги. Поэтому завод подвергает полной проверке лишь отдельные выборки снарядов из каждой партии.

Использование компьютеров для контрольных измерений сделало подобные проверки гораздо более оперативными, дешевыми и точными. Компьютеризированные кассовые аппараты позволяют торговым организациям определять и выдавать в табличной форме данные о состоянии наличности и материальных запасов на момент покупки. Но любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, стоит ли вообще осуществлять контроль.

**Передача и распространение информации.** Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо доводить до сведения соответствующих работников организации установленные стандарты и достигнутые результаты. Эта информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять нужные решения и действия. Кроме того, необходимо убедиться, что установленные стандарты поняты сотрудниками, поэтому должна быть обеспечена эффективная

связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Участие сотрудников организаций в процедуре контроля — эффективное средство улучшения контроля на всех уровнях. Важно, по возможности, обеспечить участие подчиненных в разработке стандартов, хотя это обычно является прерогативой менеджера.

**Оценка информации о результатах** — это заключительная стадия этапа сопоставления результатов и стандартов. Менеджер решает, нужна ли информация и важна ли она. Важной считают информацию, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения. Мерой оценки может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Нередко, однако, менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать связь запланированных и фактически достигнутых результатов. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение о необходимости действовать.

Действия, проводимые после сопоставления результатов с установленными стандартами, можно разделить на три вида.

- *ничего не предпринимать* — если сопоставление фактических результатов со стандартами свидетельствует о том, что установленные цели достигаются. При этом измерения необходимо продолжать, повторяя цикл контроля;
- *устранить отклонения* — если оценки свидетельствуют о том, что масштаб отклонения от стандарта превысил установленный уровень, при этом система контроля должна точно указывать причину столь больших отклонений. Поскольку большая часть работ в организации выполняется объединенными усилиями групп людей, точно установить первопричины той или иной проблемы бывает трудно, а иногда и невозможно. Корректирующие действия по устранению отклонений должны начинаться с уяснения причин этих отклонений, с тем чтобы добиться возвращения организации к верному образу действий.

Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо проанализировать все имеющие отношение к данной проблеме внутренние факторы и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Менеджер должен вначале убедиться, что

предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей;

- *пересмотр стандартов* — когда сами стандарты и планы оказываются нереальными, недостаточно обоснованными. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Подчас стандарты надо пересматривать и в сторону понижения, поскольку завышенные стандарты не позволяют достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию персонала.

## 9.2. Поведенческие стороны контроля

Отрицательные последствия контроля часто являются побочными результатами его влияния на поведение персонала организации.

**Поведение, ориентированное на контроль**, формируется в связи с тем, что сотрудники организации знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что начальство хочет видеть при проверке. Они всячески заостряют внимание на работе в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают своими обязанностями там, где измерения не проводятся.

Необходимо тщательно разрабатывать систему контроля с учетом рассматриваемого эффекта, чтобы направлять сотрудников на достижение целей организации.

**Получение непригодной информации** является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Например, предлагая новый проект, менеджеры переоценивают объем необходимых ресурсов. Если высшее руководство по привычке уменьшает объем финансирования по сравнению с заявкой, то завышение заявок увеличивает вероятность получать средства как раз в нужных размерах. Проблема состоит в некомпетентности контролирующих.

### **Рекомендации по проведению эффективного контроля:**

1. Внедряйте стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Сотрудники должны понимать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, полно и объективно отражают их

работу, а также что стандарты способствуют достижению целей организации. Иначе они могут игнорировать и нарушать стандарты, испытывать усталость и разочарование.

2. Устанавливайте двустороннее общение с подчиненными, чтобы у них при возникновении проблем с системой контроля была возможность открыто обсудить их, не опасаясь недовольства начальства. Общение должно увеличивать вероятность того, что работники поймут цель контроля и помогут установить скрытые упущения в его системе.

3. Избегайте чрезмерного контроля, поскольку перегрузка подчиненных многочисленными формами контроля, поглощающими все их внимание, приведет к раздражению, беспорядку и кризису.

4. Устанавливайте жесткие, но осуществимые стандарты, так как людей можно мотивировать только на достижение реалистичных в их глазах целей.

5. Вознаграждайте за выполнение стандарта, чтобы мотивировать на достижение установленных стандартов результативности.

*Стратегическая направленность контроля* является одним из главных условий его эффективности. Контролироваться должны результаты деятельности организации по ее стратегическим, главным направлениям на основе количественных оценок. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не часто, о полученных результатах сообщать работникам, если отклонения станут необычно большими. Контроль над мелкими операциями не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Он часто приводит к открытому неповиновению требованиям вести детальный учет в мелочах.

Основные требования эффективного контроля:

- **ориентация на результаты.** Конечная цель контроля — не сбор информации, не стандарты или выявление проблемы, а решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правами и обязанностями осуществить на ее основании соответствующие изменения. Чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления;

- **соответствие делу.** Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию. Например, общепринято оценивать эффективность торговли путем планирования и контроля объема продаж в рублях. Но это может маскировать убытки, так как высокий уровень сбыта может достигаться за счет слишком низких цен;
- **своевременность контроля** — заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Это связано с важнейшей целью контроля — устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры;
- **гибкость контроля**, как и гибкость планов, необходима, чтобы приспособливаться к происходящим изменениям. Например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный принятием нового закона, то до тех пор, пока он не будет включен в систему контроля, отслеживать издержки невозможно;
- **простота контроля.** Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Кроме того, люди их понимают и поддерживают. Контроль должен соответствовать возможностям людей;
- **экономичность контроля.** Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправдано до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации необходимо изменить систему контроля или вести менее тщательный контроль. Для реальной оценки соотношения затрат и прибыли, связанных с системой контроля, необходимо рассматривать как текущие, так и долгосрочные результаты ее применения.

### 9.3. Контроллинг

Под **контроллингом** в менеджменте понимается разработка и реализация руководящей концепции эффективного управления организацией и обеспечения ее долгосрочного существования. Служба контроллинга в организации сосредоточивается на аналитических функциях сферы контроля менеджмента. Она анализирует отчетность организации, определяет направления ее развития, оказывая таким образом помощь в принятии управленческих решений. При этом методы оперативного и стратегического контроллинга помогают в управлении в рамках согласования целей в условиях поддержания равновесия в сфере финансов организации.

Концепция метода контроллинга позволяет интегрировать в организации традиционный учет, планирование и маркетинг в единую систему управления.

*Службы контроллинга.* На практике чаще всего встречаются два основных варианта организации службы контроллинга.

1. Деятельность основных отделов (отдела контроллинга, который отвечает за планирование и учет, как статистический так и бухгалтерский, финансового отдела, занятого управлением капиталом и денежными потоками, и информационной службы) координируется путем создания общего отдела «Контроллинг и финансы» или «Финансы и контроллинг», который подчиняется одному из директоров фирмы, который является главным контроллером. Такая организация характерна для крупных предприятий.

2. В подчинении одного из директоров предприятия находятся службы финансов и информации, а служба контроллинга, возглавляемая главным контроллером, прямо подчиняется генеральному директору — руководителю предприятия. Он по сути занимает должность директора центральной службы контроллинга. Такая организация характерна для средних организаций.

Службы контроллинга в отдельных подразделениях прямо подчинены главному контроллеру, и служба контроллинга работает как штабная служба. Но возможна и децентрализованная организация, когда значительная часть полномочий делегируется службам контроллинга в отдельных подразделениях.

При организации службы контроллинга обычно принимают во внимание следующие четыре основные предпосылки:

1) согласование целей, управление целями и достижение целей в соответствии с избранной стратегией координируются только на высшем уровне управления;

2) методы управления предприятием в рамках «общей руководящей цели» становятся наиболее эффективными тогда, когда контроллеру удастся убедить ответственных за принятие решений в необходимости предвидения и гибкого реагирования на будущие опасности и возможности во внешней среде предприятия;

3) контроллер нуждается в получении информации об экономических взаимосвязях и резервах, чтобы иметь непререкаемый личный и профессиональный авторитет среди сотрудников;

4) служба контроллинга самостоятельна, независима и нейтральна по отношению к уровням управления, на которых принимаются решения, что позволяет предотвратить возможность участия в борьбе за распределение власти в организации.

*Оперативное управление достижением целей организации* на основе концепции контроллинга осуществляется путем совместно используемых процессоров контроллинга — планирования, информации, анализа, управления и контроля на базе исчисления полных затрат и сумм покрытия.

**Суммой покрытия** называют разницу между выручкой от реализации продукции (ценой реализации) и переменными издержками.

Учет величин покрытия необходим потому, что в учете полных затрат «смешиваются» производственные затраты с затратами на содержание предприятия в готовности к эксплуатации. Вследствие этого при любой недогрузке производственных мощностей полная себестоимость влияет на цены продаж из-за включенных в их калькуляцию постоянных издержек. Но цены на рынке определяет и объем возможных продаж, поэтому при использовании в анализе полной себестоимости оказывается невозможным заблаговременное определение размера прибыли.

Учет **полных затрат** целесообразен, если производственные мощности загружены полностью и производство организовано на пределе мощности, все постоянные затраты являются одновременно полезными, клиенты буквально выстраиваются в очередь, а все предлагаемые товары находят покупателя или если речь идет о предприятии, выпускающем один вид продукции. Углубленный анализ сумм покрытия является эффективным средством

определения нижних пределов цен и прогнозирования процессов адаптации к условиям рынка.

Сравнивают различные виды продукции в концепции контроллинга с помощью показателя, называемого степенью покрытия, который определяется как доля покрытия в выручке или цене, выраженная в процентах.

Организация учета результатов по методу затрат на реализованную продукцию для применения оперативных методов наряду с учетом полных затрат всегда требует от организации детализированного учета сумм покрытия. Только при его помощи можно определить вклад в общий результат отдельных товаров, их групп и сортов, подразделений, предприятий, клиентов, групп клиентов.

*Узкие места в организации* всегда могут быть обнаружены. Узкие места в производственном процессе ограничивают выпуск конкретного вида продукции или оказание конкретного вида услуг. Они могут быть охарактеризованы временем, которое требуется для прохождения единицы товара, одного заказа или для обслуживания одного клиента в этом «узком месте».

Для предполагаемой полной загрузки «узких мест» товарами или услугами используется **маржинальный анализ**, обеспечивающий максимальную величину маржинального дохода — величину покрытия, приходящуюся на единицу времени прохождения «узкого места». Такое формирование хозяйственного портфеля предприятия обеспечивает максимизацию суммы маржинального дохода и прибыли при ограничениях, связанных с производственным потенциалом предприятия.

Например, предприятие производит и продает ряд продуктов на конкурентном рынке. В табл. 9.1 приведены данные анализа результатов производства и реализации за отчетный период с учетом наличия «узких мест». На следующий период разработан план с учетом оптимизации хозяйственного портфеля по критерию «узких мест». В результате удалось сократить номенклатуру продуктов с 15 до 12 видов и увеличить покрытие на 12 358 тыс. руб. Новый план анализируется в табл. 9.2.

Концепция контроллинга также предполагает и **систематический поиск «узких мест»** на стратегических направлениях деятельности организации, определяемых стратегическим балансом. Наличие «узкого места» на стратегически важном участке указы-

Анализ загрузки мощностей предприятий по критерию «узких мест»

Код продукта	Фактический объем сбыта, ед.	Время прохождения через «узкие места», мин		Сумма покрытия, тыс. руб.	Ранг суммы покрытия	Покрытие на ед. продукта, тыс. руб.	Ранг суммы покрытия на ед. продукции	Покрытие на ед. времени «узких мест», тыс. руб./мин	Ранг сумм покрытия с учетом «узких мест»
		на ед. продукции	на объем сбыта						
101	368	57	20 976	10 304	10	28	13	0,49	10
102	477	59	28 143	13 833	6	29	12	0,49	9
103	562	65	36530	17422	5	31	9	0,48	11
104	321	75	24075	9951	11	31	10	0,41	13
105	165	88	14520	5940	14	36	5	0,41	14
201	268	38	10 184	6968	13	26	15	0,68	4
202	372	38	14 136	10 416	9	28	14	0,74	2
203	413	41	16 933	12 390	7	30	11	0,73	3
204	122	42	5124	4270	15	35	6	0,83	1
301	582	59	34 338	18 624	4	32	7	0,54	7
302	611	61	37 271	19 552	3	32	8	0,52	8
303	753	65	48 945	29 367	1	39	2	0,60	5
304	514	75	38 550	22616	2	44	1	0,59	6
305	216	85	18 360	8208	12	38	3	0,45	12
306	311	100	31 100	11 507	8	37	4	0,37	15
Итого	6055		379 185	201 368					

Таблица 9.2

## Планирование результатов на основе критерия «узких мест»

Код про-дукта	Старый объем сбыта, ед.	Новый план сбыта, ед.	Изменения объема сбыта, ед.	Покрытие на ед. времени прохождение «узких мест», тыс. руб./мин	Покры-тие на ед. продукта, тыс. руб.	Время про-хождения через «узкие места» ед. продукции, мин	Время про-хождения через «узкие места» ед. продукции, мин	Новый план суммы покрытия, тыс. руб.	Новый ранг плановой суммы покрытия (старый ранг)
204	122	300	+178	0,83	35	42	12 600	10 500	11 (15)
202	372	460	+83	0,74	28	38	17 480	12 880	8 (9)
203	413	460	+47	0,73	30	41	18 860	13 800	7 (7)
201	26В	350	+62	0,68	26	38	13 300	3100	12 (13)
303	753	820	+67	0,60	39	65	53 300	31 980	1 (1)
304	514	630	+116	0,59	44	75	47 250	27 720	2 (2)
301	582	600	+18	0,54	32	59	35 400	19 200	5 (4)
302	611	740	+129	0,52	32	61	45 140	23 680	3 (3)
102	477	600	+123	0,49	29	59	35 400	17 400	6 (6)
101	368	450	+82	0,49	28	57	25 650	12 600	9 (10)
103	562	720	+158	0,48	31	65	46 800	22 320	4 (5)
305	216	330	+114	0,45	38	85	28 050	12 540	10 (12)
Итого	5258	6460	+1202				379 230	213 720	

вает на факторы, которые в наибольшей степени препятствуют использованию потенциальных возможностей.

Концепция стратегического контроллинга функционирует, если имеются (при условии успешного диагностирования) ранние сигналы использования ключевых технологий. В начале XXI в. ключевые технологии используют микроэлектронику, систему телевизионной связи, компьютеры 5-го поколения, космонавтику, биотехнику, ядерный синтез, бионику, плазменные двигатели, лазер, сверхпроводники, светодиоды. Ключевые технологии могут быть выявлены на основе представлений об **эволюции технологий**, обеспечивающей экономический рост.

Стратегический анализ согласно концепции контроллинга должен выявить возможные **стратегические альтернативы**. Известно более 2 тыс. конкретных типов стратегий, реализуемых организациями. Но с экономической точки зрения перед руководством организации стоят только четыре основные стратегические альтернативы. Это ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий. Нередко отмечают, что большинство организаций реализуют стратегию ограниченного роста. Это заблуждение. Успешно действующие в условиях рынка организации используют сочетание стратегий по отдельным группам товаров и услуг и реализуют стратегию роста. Остальные организации постепенно, а нередко и очень быстро прекращают свое существование.

Измеряют экономический рост различными показателями, наиболее часто используют: 1) прирост валового дохода (валовой выручки) в планируемый период; 2) прирост стоимости активов в тот же период; 3) прирост балансовой прибыли; 4) прирост уставного капитала.

Сопоставление этой группы показателей с показателями уровня инфляции позволяет всесторонне оценить и классифицировать возможную общую стратегию организации. Главной оценкой является сопоставление прироста валового дохода с уровнем инфляции и ставкой процента по государственным ценным бумагам и депозитам.

Если прирост валового дохода выше процентных ставок, то альтернатива хозяйственной деятельности соответствует стратегии роста. Если прирост валового дохода меньше процентных ставок, но выше уровня инфляции, то речь идет о стратегии ограниченного роста. В том случае, когда альтернатива не дает

прироста дохода или дает прирост не выше уровня инфляции, она определяет стратегию сокращения.

Другие показатели — прирост стоимости активов, балансовой прибыли и уставного капитала — дают руководству возможность оценить различные реализуемые стратегии.

**Ограниченный рост.** Часто считают, что для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Но в результате такого выбора может иметь место замаскированный инфляцией спад. Для успешно действующих организаций стратегия ограниченного роста — это вынужденная стратегия, временная стратегия, для которой характерен рост производства и реализации, темпы которого не превышают темпов экономического роста в мировом сообществе.

**Рост.** Часто считают, что стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Для успешно развивающихся организаций эта стратегия реализуется в темпах роста, превышающих темпы экономического роста мирового сообщества. Общество всегда рассматривало рост как благотворное явление. Для многих руководителей главное — это рост, он означает власть, а власть — это благо. Акционеры в развитых странах рассматривают рост организаций как непосредственный прирост их благосостояния и в меньшей мере обращают внимание на текущую прибыль.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может быть достигнут путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может происходить в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста, когда производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма приобретает другую фирму отрасли.

**Сокращение.** Альтернативой, которую иногда вынуждены выбирать руководители, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: 1) ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является плановое прекращение деятельности и ликвидация всех активов; 2) отсечение лишнего. Часто может

быть выгодным отделаться от некоторых видов деятельности, продать или ликвидировать соответствующие дочерние фирмы или подразделения; 3) сокращение и переориентация. В кризисной отрасли может быть выгодным сократить деятельность и увеличить объем операций по остальным видам деятельности.

**Сочетание.** Стратегия сочетания представляет собой объединение трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения. Рассмотрев стратегические альтернативы, руководство выбирает конкретную стратегию, которая максимально повысит эффективность организации. Оказывая глубокое влияние на организацию, выбор должен быть определенным и однозначным.

**Анализ возможностей роста и выбор стратегии** опирается на формирование хозяйственных альтернатив, вырабатываемых службой контроллинга по инициативным предложениям руководителей и специалистов в части портфеля товаров и услуг организации. Предложения должны быть изначально ориентированы на известные стратегии. Основой формирования предложений является анализ, классификация и разделение всех ассортиментных групп товаров и услуг организации на классы по этапам жизненного цикла. Степень их новизны и перспективности оценивается по степени снижения доли переменных издержек в цене реализации. От класса устаревающих товаров к классу новых товаров должна нарастать доля маржинального дохода-покрытия. Товары и услуги предприятия можно классифицировать по модифицированной схеме Бостонской консультационной группы (рис. 9.1).

Показатели классификации			Оценка результатов классификации			
Степень покрытия	Доля рынка	Темп роста продаж	Потребность в инвестировании	Этап жизненного цикла	Степень новизны товара	Классификация БКГ
Очень высокая	Малая	Высокий	Высокая	Вывод на рынок	Самый новый	«Дикие кошки»
Высокая	Большая	Очень высокий	Очень высокая	Рост	Новый	«Звезды»
Средняя	Большая	Низкий	Низкая	Зрелость	Старый	«Дойные коровы»
Низкая	Малая	Очень низкий	Отсутствует	Упадок	Устаревший	«Старые собаки»

**Рис. 9.1.** Схема классификации товаров и услуг организации

**Отбор предложений.** По каждой из четырех выявленных в отдельные классы ассортиментных групп необходимо отобрать предложения, соответствующие этапам жизненного цикла товаров и услуг. Для новых товаров и услуг («звезд») основная стратегия, которой должны соответствовать предложения, — это (в соответствии с теорией жизненного цикла товара) стратегия роста, но возможна и стратегия ограниченного роста.

Для старых товаров («дойных коров») основной стратегией должна быть стратегия ограниченного роста, но возможна и стратегия роста. Для новейших товаров («диких кошек») должны быть выработаны предложения по двум стратегиям: это стратегия роста и, если вывод на рынок этих товаров оказывается очень труден, стратегия ограниченного роста. Для группы устаревших товаров («старых собак») необходимо отобрать предложения, соответствующие стратегиям ограниченного роста и стратегиям сокращения.

**Составление бюджетов.** Возможные результаты реализации всего комплекса альтернатив необходимо описать путем внутрифирменного планирования в стоимостном выражении, характеризующего текущую платежеспособность, результаты деятельности, имущественное и финансовое положение предприятия на конец планируемого периода. По каждой альтернативе составляются следующие бюджеты:

- 1) бюджет прибылей и убытков, который представляет проект будущего отчета о прибылях и убытках за планируемый период;
- 2) плановый баланс — проект отчетного баланса на конец планируемого периода;
- 3) смета денежных средств — финансовый план платежей и поступлений по месяцам или декадам планируемого периода с выведением кассовых остатков, которые регулируются за счет кредитов при недостатке денежных средств и депозитов при избыточных остатках.

**Последовательность планирования и формирования бюджетов** следующая: Предложения → Уточнение прогнозов сбыта, цен, валовой выручки по ассортиментным группам и организации в целом → Расчет издержек → Расчет бюджета прибылей и убытков → Расчет финансового плана-сметы денежных средств → Расчет планового баланса.

**Выбор стратегии.** По каждой альтернативе на основе составленных бюджетов необходимо выполнять анализ, позволяющий

оценить основные показатели роста, рентабельности, платежеспособности и ликвидности активов предприятия. Окончательный выбор варианта хозяйственной деятельности осуществляется из нескольких вариантов, среди которых наиболее важны следующие:

1) вариант, обеспечивающий по сравнению с другими вариантами максимальный темп роста продаж при определенном уровне рентабельности продаж и активов, платежеспособности;

2) вариант, обеспечивающий по сравнению с другими вариантами максимальный объем прибыли при определенных темпах роста продаж и удовлетворительном уровне платежеспособности.

Первый вариант можно выбрать при наличии возможностей эффективного роста с высокими темпами, второй вариант — при необходимости концентрации финансовых ресурсов для исследований и разработок, которые обеспечат высокие темпы роста в будущем.

#### **9.4. Системное информационно-управляющее обеспечение контроля и контроллинга**

Информационно-управляющая система (ИУС) предназначена для сбора, обработки и выдачи руководителям информации, необходимой для принятия управленческих решений и контроля их выполнения. Это постоянно действующая система взаимосвязи людей, технических средств и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее распорядителями с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля мероприятий, осуществляемых организацией. ИУС обычно включает следующие подсистемы:

- 1) внутренней отчетности;
- 2) сбора внешней информации;
- 3) анализа информации.

ИУС должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем; отслеживать все существенные события внутри организации и вне ее. Общей целью ИУС является облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля и производственной деятельности. Самой важной ее задачей является выдача нужной информации нужным людям

в нужное время. ИУС в организациях может состоять из ряда информационных систем, каждая из которых служит для принятия решений в определенной области.

Компьютеры и современные информационные технологии многократно повышают эффективность ИУС. Например, директор супермаркета может получать ежечасную, ежедневную, еженедельную или ежеквартальную информацию о том, какие товары продаются, по какой цене, в каких количествах, каковы остатки, что нужно заказать, каковы текущие затраты и доходы, какими они могут быть в следующем году и многое другое. Большая часть этой информации получается автоматически. Например, продажи и доходы фиксируются, когда кассир-контролер с помощью кассового аппарата считывает записанную на упаковке шифрованную информацию о товаре.

**Проектирование ИУС.** При проектировании ИУС нужно учитывать характер внешней среды организации и различия в информационных потребностях управляющих разных иерархических уровней, различных функциональных обязанностей.

Обычно выделяют три основных уровня управленческой деятельности:

1) *стратегический* — процесс принятия решений относительно целей организации, изменения этих целей и соответствующего распределения ресурсов;

2) *тактический* — управляющие обеспечивают получение ресурсов и их использование для достижения общих целей организации;

3) *оперативный* — обеспечивается выполнение конкретных задач.

Эти уровни управления примерно соответствуют обязанностям управляющих высшего, среднего и низового звена. ИУС должна предоставлять им информацию, соответствующую требованиям каждого уровня. Как правило, от высшего уровня к низшему сокращается широта информации, но возрастает детальность, точность, скорость ее поступления. С повышением уровня управления, как правило, возрастает доля информации из внешних источников.

Кроме того, руководителям нужна специфическая информация, относящаяся к области их конкретной профессиональной деятельности. Так, управляющему по сбыту требуется информация о торговых сделках, предпочтениях потребителя, конкурентоспо-

собности новых товаров, расходах на исследования. Детальная информация о технических условиях на новое изделие, которая принципиально важна для управляющего производством, не является существенной для принятия решений, касающихся сбыта.

**Влияние внешней среды** должно учитываться при формировании ИУС, поскольку в зависимости от степени ее подвижности и неопределенности менеджеры выбирают соотношение между способами получения информации. Чем более подвижна среда, тем больше используются личные источники, меньше — обезличенные. Обычно выделяют четыре основных способа получения информации: 1) из личных источников — образование, опыт, другие приобретенные знания; 2) личное взаимодействие — встречи с людьми, во время которых происходит взаимный обмен информацией; 3) получение сообщений — писем, файлов данных, отчетов с результатами специально организованных исследований; 4) анализ — выработка информации путем использования количественных методов и моделей.

**Этапы проектирования ИУС:** 1) анализ системы принятия решений, включающий определение всех типов решений, для принятия которых требуется информация на каждом уровне и в каждой функциональной области; 2) анализ информационных требований — определение типа информации, необходимой для принятия каждого решения; 3) агрегирование решений, т. е. группировка по задачам управления, для которых необходим определенный тип информации; 4) проектирование процесса обработки информации — системы сбора, хранения, передачи и модификации информации; 5) проектирование ИУС, системы контроля за ее работой и системы ее модернизации.

**Повышение эффективности ИУС.** Можно рекомендовать следующие меры повышения эффективности работы ИУС.

**Участие пользователей в проектировании системы** необходимо, поскольку пользователи лучше других знают, какие решения являются главными и какая информация нужна для их принятия. Кроме того, если руководители, которые будут пользоваться информацией, не примут определенного участия в процессе разработки, может оказаться, что они не доверяют системе и неэффективно ее используют.

**Обучение пользователей** позволяет уменьшить сопротивление переменам и страх перед неизвестностью, который внушает сложная ИУС. Предварительное обучение позволит пользователям

глубоко узнать возможности системы и поможет им избежать ошибок, которые являются следствием технических ограничений.

**Соразмерность затрат и эффективности** — при разработке и внедрении системы. В состав затрат входят время и средства, затраченные на ее проектирование, создание, обучение персонала, расходы, связанные со сбором, накоплением и обработкой информации. Они должны окупаться за счет роста прибыли коммерческой организации или возможностей некоммерческой.

**Отбор нужной информации** очень важен, поскольку ИУС легко может выдавать чрезмерное количество информации, избыток которой затрудняет процесс принятия решения, как и недостаток нужной информации.

Организация должна нанять соответствующее количество **обслуживающего технического персонала** для поддержания ИУС в работоспособном состоянии. Эти специалисты должны понимать, что их дело — помочь организации в достижении ее целей, а не просто обеспечить безотказную работу компьютерной системы.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение контроля.
2. В чем состоит функция контроля?
3. Назовите основные сферы контроля.
4. Каковы функции предварительного, текущего и заключительного контроля?
5. Опишите процесс контроля, а также роль установления стандартов и норм допустимых отклонений.
6. В чем могут проявляться отрицательные последствия контроля?
7. Перечислите основные рекомендации по проведению эффективного контроля.
8. Перечислите основные характеристики эффективного контроля.
9. Дайте определение ИУС.
10. Какие меры способствуют повышению эффективности ИУС?
11. Чем различаются контроль и контроллинг?

12. Опишите типичные формы организации служб контроллинга.
13. Чем обусловлена необходимость организации учета величин покрытия?
14. Охарактеризуйте суть маржинального анализа «узких мест».
15. Охарактеризуйте суть современной технологической эволюции.
16. Назовите основные стратегические альтернативы.
17. Как связаны степень покрытия и степень новизны конкретного товара?
18. На чем основывается выбор стратегии в концепции контроллинга?

## Глава 10

# ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

### 10.1. Мораль и этика

**Мораль** (от лат. *moralis* — правильный, нравоучительный) представляет собой важнейший объективно действующий общественный институт, который регулирует поведение и деятельность людей. Одновременно мораль характеризует форму общественного сознания и вид особых общественных отношений, называемых моральными отношениями. Мораль представляет предмет изучения этики.

Категория «мораль» используется для выражения системы принципов правильного поведения человека в обществе. В работе Ю.Ю. Петрунина и В.К. Борисова [18] мораль определена как социальный институт, состоящий из системы стандартов, признанных и разделяемых членами культурной общности. Мораль передается в культурных и институциональных рамках от поколения к поколению, от группы к группе, от индивида к индивиду и имеет объективный статус.

**Этика** (моральная философия) изучает социальную мораль, знакомит с нормами морали, учит людей принимать во внимание интересы других людей и таким образом соответствовать социальным стандартам.

В хозяйственной деятельности этика и личный интерес могут совпадать, особенно в условиях, когда моральное поведение выгодно. Это обстоятельство затрудняет оценку поведения менеджера.

Менеджерам обычно безразлично, определяются ли их действия здравым смыслом управления деятельностью организации или требованиями морали. Однако такое поведение менеджеров в условиях изменения (ухудшения) состояния окружающей среды может привести к аморальным действиям. Так, стремление максимизации прибыли в условиях ухудшения экологической

обстановки может привести к нанесению ущерба природной среде, обществу.

Хозяйственная деятельность осуществляется в социальной среде, поэтому менеджеры, предприниматели должны оценивать полезность своих действий с точки зрения не здравого смысла, а морали. Поступать морально означает рассматривать здравый смысл как мотив и обоснование этического поведения.

Менеджер, проявляющий интерес к морали, стремится обосновать ту или иную позицию. Моральная позиция, занимаемая субъектом, обосновывается причинами, которые заставляют ее придерживаться. Однако любое убеждение подвержено критике и поэтому нуждается в надежном обосновании, хорошей аргументации. Аргументы должны доказывать или обосновывать какой-либо тезис, принцип и т. д. В этом аспекте мораль имеет свои функции:

- оценочная функция — оценка действий производится через призму особых понятий морального сознания (добро, зло, справедливость, долг, совесть и т. д.);
- познавательная функция — открывает представление о внутреннем мире как собственном, так и других людей, организаций, государства;
- мировоззренческая функция — показывает (оправдывает), во имя чего должны выполняться нормы морали;
- воспитательная функция — проявляется в непрерывном, интенсивном и целенаправленном становлении отдельной личности, воспитании нравственности общества;
- регулятивная функция на основе синтеза других функций морали — представляет человеку стратегические ориентиры в виде моральных ценностей. В соответствии с этой функцией мораль регулирует все сферы жизни и хозяйственной деятельности человека, предъявляет к нему максимальные требования, опираясь на авторитет общественного мнения и моральные убеждения.

**Этика** — это философское учение о морали, ее развитии, принципах, нормах и роли в обществе. Из этого определения следует, что этические ценности воспроизводятся через оценочную и мировоззренческую функции и входят наряду с эстетическими, религиозными и познавательными ценностями в более обширную нормативную систему — мировоззрение человека. Мировоззрение определяют как способ прояснения человеком для самого себя

основных мотивов, побуждающих его к деятельности [15], что может быть представлено семантической системой: «Мировоззрение» → «Нравственные ценности» → «Поведение».

В эту систему входят так называемые источники искажения:

- 1) официальная и управляющая идеология;
- 2) познавательное и нравственное развитие;
- 3) нравственная слабость;
- 4) межличностные отношения, которые корректируют поведение человека.

Различают универсальную и профессиональную (функционально-дифференцированную) этику.

**Универсальная** этика определяет нормы поведения, которые являются обязательными для всех людей независимо от их социальных функций или профессиональной принадлежности.

**Профессиональная** этика относится к определенному конкретному набору норм (кодексу поведения), которыми следует руководствоваться менеджерам, принимающим решения в различных профессиональных решениях.

Этика реализуется посредством соблюдения правил этического поведения, которые должны использоваться для принуждения работать согласно моральным принципам, которые сгруппированы в три категории: персональная, профессиональная и всемирная этика.

*Принципы персональной этики:*

- беспокойство за благополучие других;
- уважение права других быть самостоятельным;
- надежность и честность;
- добровольное подчинение закону;
- справедливость;
- отказ от несправедливого преимущества над другими;
- благотворительность, возможность приносить пользу;
- предупреждение вредных последствий.

*Принципы профессиональной этики:*

- беспристрастность, объективность;
- прямота, полное разоблачение;
- конфиденциальность;
- должное старание;
- точное исполнение профессиональных обязанностей;
- избегание потенциальных или явных конфликтов.

### *Принципы всемирной этики:*

- соблюдение мирового законодательства;
- социальная ответственность;
- управление окружающей средой;
- взаимосвязь и ответственность за целостность;
- уважительное отношение к жилью [15, с. 49–50].

Важно отметить, что принципы персональной этики являются первым контрольным уровнем в любой ситуации, включая уровни профессиональной и всемирной этики.

Наконец, каковы вопросы этики менеджмента, что она разрабатывает. К таковым относятся:

- взаимоотношения между корпоративной и универсальной этикой;
- проблема социальной ответственности бизнеса;
- вопросы приложения общих этических принципов к конкретным ситуациям принятия решений;
- способы повышения этического уровня организации и некоторые другие [15, с. 63].

Этику менеджмента по аналогии с этикой бизнеса можно разделять на макроэтику и микроэтику.

**Макроэтика** рассматривает специфику моральных отношений между организациями, государством и обществом, отдельными их частями.

**Микроэтика** изучает моральные отношения внутри организации, между организацией и персоналом, между акционерами, а также между акционерами и нанятыми ими на работу менеджерами.

## **10.2. Этическая роль менеджеров в организации**

Позиция менеджеров играет большую роль при принятии решений, в которых должны сочетаться этические и коммерческие (деловые) стандарты поведения. Дело в том, что в организации руководителю приходится решать дилемму, связанную с личными правилами поведения менеджера и затрагиванием интересов других индивидуумов. Для разрешения этой дилеммы рекомендуются принятие таких решений производить в два этапа.

На первом этапе менеджер должен определить более точно свои собственные правила поведения.

На втором — продумать, на кого повлияет решение, с тем чтобы выявить интересы потенциальных сотрудников, которые либо позитивно воспримут решение, либо отнесутся к нему негативно. Возможное возникновение неформально организованных групп по защите интересов делает важным учет менеджерами аргументов всех сторон. Давление таких групп в спорах с менеджерами дает определенные преимущества первым, поскольку менеджеры могут не избежать ответственности в случае принятия ранее продуманного решения.

В процессе управления менеджер должен учитывать четыре основных фактора, которые могут привести к неправильному поведению.

1) уверенность в том, что данная деятельность не выходит за границы этических и юридических норм. В пользу ошибочности данного фактора могут служить доводы: где граница различий между умом и хитростью, изобретательностью и шулерством и т. д.;

2) уверенность в соответствии данной деятельности интересам индивида или организации и в том, что от индивида ожидают именно подобных действий. Этим самым менеджеры рискуют и вовлекают организацию в неприятности, поскольку полагают, что их поведение (неэтичное) отвечает интересам организации или индивида. Причиной такого поведения является ограниченное понимание менеджером этих интересов;

3) уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», поскольку никогда не будет разоблачена. Эта уверенность основывается на том, что действительно многие незаконные действия никогда не обнаруживают, и они остаются нераскрытыми. Однако остановить злоупотребления всегда возможно — все зависит от желания контролирующих действий организации (аудита, налоговых органов и др.) и персонала самой организации;

4) уверенность в том, что если данная деятельность помогает организации, то организация отнесется к менеджеру снисходительно и даже благожелательно, защитит человека, который занимается такой деятельностью. Здесь организация может дойти до такого состояния, когда подобные лояльные отношения превратятся в произвол и даже преступную деятельность организации.

Следовательно, руководство несет ответственность за создание морального климата внутри организации. Менеджеры высшего уровня должны быть ответственны за определение грани-

цы лояльности по отношению к возможной противозаконной деятельности организации. Поскольку эта граница (предел) в момент кризиса может исчезнуть или быть размытой, постольку она должна быть четко определена. Менеджеры вправе ожидать лояльности от сотрудников в условиях конкуренции, однако они не могут ожидать лояльности в противовес закону, морали, самому обществу.

### **10.3. Этические обязанности власти и подчинения**

Основное правило этики менеджмента гласит: «Относитесь к своему подчиненному так, как Вы хотели бы, чтобы к Вам относился Ваш руководитель». Отношение руководителя к подчиненным определяет характер делового общения, нравственно-психологический климат в коллективе организации.

Практика делового общения выработала нравственные эталоны и образцы поведения. Вот некоторые из них [12;15].

1. Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения.

2. Приобщите коллектив к целям организации. Человек чувствует себя нравственно и психологически комфортно, если произойдет его идентификация с коллективом.

3. При возникновении проблем, связанных с недобросовестностью, руководителю необходимо выяснить ее причины. Если речь идет о слабостях и недостатках, то не следует попрекать подчиненного, а необходимо выявить и опираться на сильные стороны его личности.

4. Если подчиненный не выполнил распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас.

5. Замечания подчиненному должны соответствовать этическим нормам. Для этого необходимо: собрать всю информацию по случаю, выбрать правильную форму общения, выяснить у самого подчиненного причину невыполнения задания, сделать свои замечания один на один.

6. Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

7. Никогда не давайте подчиненным заметить, что вы не владеете ситуацией.

8. Привилегии, которые вы предоставляете себе, должны распространяться на других членов коллектива.

9. Защищайте своих подчиненных и будьте им преданы. Они ответят вам тем же.

10. Выбирайте правильную форму распоряжения в зависимости от ситуации и личности подчиненного.

Распоряжения и указания руководителем могут отдаваться в формах приказа, просьбы, вопроса и вызова «добровольца».

**Приказ** следует использовать в случаях чрезвычайной ситуации и для нерадивых; **просьбу** — в рядовых ситуациях, когда отношения между руководителем и подчиненным основаны на доверии; **вопрос** лучше применять при необходимости обсуждения, как лучше выполнить работу; **форма «добровольца»** используется в ситуации, когда работу выполнять никто не хочет, однако она должна быть выполнена.

Между руководителем и подчиненным должны формироваться, с одной стороны, этические обязанности, а с другой — черты, присущие хорошим подчиненным.

*Этические обязанности руководителей.*

1. Руководители должны быть образцом нравственного поведения.

2. Руководители несут ответственность за перспективы возглавляемой ими организации.

3. Руководители должны постоянно информировать подчиненных о своих намерениях.

4. Руководители ответственны за формирование слаженно работающего коллектива, основанного на высоком уровне доверия друг к другу.

5. Руководители отвечают за создание обстановки, поощряющей развитие личности и творчества.

*Черты, присущие хорошим подчиненным:*

1. Создают атмосферу взаимного стремления к выполнению поставленных задач.

2. Достаточно уверены в себе, корректны с оппонентами и исполняют приказы без преданного пристрастия.

3. Не стремятся занять место других членов организации, вносят свой опыт, умение и знания в работу коллектива.

4. Верны своему начальнику и целям коллектива, сохраняя при этом способности конструктивной критики.

5. Если становится очевидной невозможность поддержания ценностей и целей коллектива, то они уходят из организации.

Этика власти подчинения затрагивает широкий круг вопросов, среди которых существуют проблемы служебных разоблачений, работающих женщин, выгодных связей, соотношения этики бизнеса и административной этики и др.

Именно поэтому независимо от степени профессионализма и практических навыков менеджер должен:

- уважать личное достоинство каждого и считать его неприкосновенным;
- постоянно изучать людей, знать их нужды и интересы;
- считать, что главное в общении — это завоевание доверия людей;
- быть убежденным в том, что гарантией человеческой и деловой порядочности являются справедливость и совесть;
- уметь раскрывать интеллектуальный потенциал людей, что считается высшим показателем управленческого мастерства;
- показывать пример в непрерывности духовного и профессионального совершенствования;
- вести разумный образ жизни.

Для повышения этичности поведения руководителей и подчиненных в организации рекомендуются следующие мероприятия.

1. Разрабатывать **этический кодекс организации**, содержащий систему общих ценностей и правил этики, которых должны придерживаться ее сотрудники.

2. Составлять и распространять так называемые карты этики, в которых содержится конкретизация кодекса организации для каждого сотрудника (группы сотрудников).

3. Обучать этичному поведению путем встраивания этики как предмета в курсы обучения будущих специалистов, послевузовского образования.

4. Прибегать к этическим консультациям в тех случаях, когда проблемы организации не могут быть решены силами внутри организации из-за сложности и противоречивости ситуации, связанной с конкретными дилеммами, или по другим причинам.

Для иллюстрации важности решения проблемы морали и этики в организации в качестве примера в следующем параграфе приведен «Этический кодекс корпорации *Procter & Gamble*».

## 10.4. Этический кодекс корпорации *Procter & Gamble (P&G)*

В российском современном менеджменте одной из первых продекларировала свои моральные и этические принципы, а также механизмы их реализации корпорация *P&G* [15, с. 108–119; 12, с. 269–280], которая концентрирует свою деятельность на производстве и продаже товаров бытовой химии. Содержание и структуру этического кодекса этой корпорации, по нашему мнению, можно рекомендовать читателю в качестве эталонной по проблемам морали и этики в российских организациях, чтобы иметь возможность представить в комплексной и системной взаимосвязи все проблемы морали и этики, которые приходится решать менеджменту в организациях, независимо от профиля их деятельности и формы собственности, организационно-правовой формы и т. д.

«Производить товары наивысшего качества и ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей во всем мире.

Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильных действий.

Путем успешного применения наших принципов мы сможем добиться лидирующего положения наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

**1. Соблюдение сотрудниками *P&G* законов и правил деловой этики и поведения.** Компания *P&G* ожидает и требует от своих сотрудников во всех странах мира соблюдения всех законов и принципов, относящихся к деятельности компании. В связи с этим мы направляем вам экземпляр настоящих Правил, в котором в сжатой и доступной форме изложены принципы поведения сотрудников *P&G*. У своего непосредственного начальника вы можете получить экземпляр более полного свода Правил, а также конкретные документы, относящиеся к вашим непосредственным обязанностям. Каждый сотрудник должен знать

и понимать организационно-правовые требования, предъявляемые к его должности, и информировать руководство, если он считает, что допущено нарушение закона или основных принципов деятельности *P&G*.

На сотрудников, допускающих нарушения закона или основных принципов деятельности *P&G* либо действующих вопреки полученным ими рекомендациям юристов, налагаются дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения.

Каждый работник обязан оберегать престиж и честное имя *P&G*. Если вы считаете, что какой-либо сотрудник компании (включая работающих неполный рабочий день и временных сотрудников), консультант или работающий по контракту нарушает закон или принципы деятельности *P&G*, вы обязаны довести это до сведения вашего руководства. Если по какой-либо причине вы не желаете обсуждать этот вопрос с вашим руководством, то вам необходимо обратиться в (a) Отдел безопасности компании, (b) к любому руководящему сотруднику Отдела по работе с персоналом или (c) к любому юрисконсульту *P&G*.

При желании сохранить анонимность вы можете позвонить по нашему бесплатному телефону «Горячая линия *P&G*». Все бесплатные телефонные линии работают круглые сутки, и звонки принимаются внешней организацией *Alertline*. Для того чтобы выйти на *Alertline*, необходимо сначала вызвать оператора *AT&T*. Номер *AT&T* для вашего места работы — 155-5042. После соединения попросите оператора набрать телефон *Alertline* 800-683-3738. Если вы желаете сохранить анонимность, то можете не называть свою фамилию. Однако мы просим вас предоставить достаточно информации для проведения действенного расследования по вашему сообщению.

Если вы считаете нужным назвать себя при сообщении о каких-либо действиях, которые, по вашему мнению, имеют противоправный характер, то вам необходимо помнить, что в компании категорически запрещены любые запугивания или преследования со стороны руководителей или коллег. Естественно, если вы сами нарушили какой-либо закон или принцип деятельности компании, то несете личную ответственность за свои действия.

**2. Этические принципы.** В Декларации цели нашей компании указывается, что *P&G* стремится неукоснительно соблюдать все законы и выполнять правила, существующие там, где мы осу-

шествоваем свою деятельность. Компания ожидает, что вы изучите правовые положения и принципы, относящиеся к вашей работе в *P&G*, и будете трудиться с безупречной честностью и добросовестностью. Это является неотъемлемой частью вашей работы в компании.

Совершенно очевидно, что некоторые стороны предпринимательской деятельности не регламентируются законами, а требования, изложенные в отдельных законах и правилах, значительно уступают тем, которые *P&G* устанавливает для самой себя. В этих случаях до принятия какого-либо решения вы должны поставить перед собой следующие вопросы:

- будет ли мой поступок «наилучшим в данной ситуации»?
- выдержат ли мои действия публичную огласку?
- будут ли мои действия способствовать укреплению репутации *P&G* как компании с высокими этическими принципами?

Если на эти вопросы нельзя безоговорочно ответить «да», не делайте того, что вы собирались сделать.

**3. Политика в отношении конфликта интересов.** Политика компании в отношении возможного конфликта интересов основывается на том принципе, что при принятии сотрудником решений по деловым вопросам он должен руководствоваться исключительно интересами *P&G*. При этом сотрудник не должен принимать во внимание какие-либо личные или семейные соображения, которые могут явным или неявным для него образом повлиять на его суждения о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам компании.

Конфликт интересов может возникнуть, если у сотрудника *P&G* есть личная или семейная финансовая или иная заинтересованность в какой-либо иной организации, которая может получить выгоду от решений, принимаемых этим сотрудником при исполнении им служебных обязанностей; либо от осведомленности сотрудника относительно действий компании или ее планов на будущее.

Каждый сотрудник обязан избегать внешних финансовых или иных связей, которые могли бы отрицательно сказаться на интересах *P&G*, создать раздвоенность в его отношении к компании или ее интересам и препятствовать эффективному выполнению им служебных обязанностей, а также стать причиной возникновения конфликта интересов.

В качестве руководства ниже указываются области, в которых сотрудники *P&G* могут с наибольшей вероятностью столкнуться с конфликтом интересов. Каждый сотрудник *P&G* должен руководствоваться приведенным ниже перечнем применительно к самому себе и считать это одной из своих важнейших задач. В случае вероятного возникновения конфликта интересов этот вопрос необходимо обсудить с непосредственным начальником, который затем проконсультируется с юридическим отделом. Надлежащее информирование и рассмотрение устранят опасность возникновения конфликта или укажут возможные способы его решения. При возникновении сомнений обращайтесь за консультацией.

*А. Вложение денежных средств.* Как правило, сотрудник и его ближайшие родственники не должны иметь имущественной или финансовой заинтересованности в деятельности какой-либо конкурирующей компании или же в деятельности фирмы, поставщика или заказчика, с которыми данный сотрудник взаимодействует в ходе своей работы. Номинальная доля участия в какой-либо зарегистрированной компании, в том числе в форме портфельных инвестиций, а равно небольшая косвенная доля участия при посредстве инвестиционного фонда или трастовой компании обычно не считаются конфликтом интересов при условии, что это не сказывается на работе сотрудника, действующего от имени *P&G*. Сотрудник, который участвует в приобретении какого-либо товара для компании или же непосредственно связан с такими закупками, не должен лично заниматься торговлей этим товаром.

*В. Исполнение служебных обязанностей в компании или внеслужебная предпринимательская деятельность.* Сотрудники *P&G* должны с полной отдачей работать на благо компании. Сотрудникам не разрешается иметь посторонние деловые интересы, которые отвлекали бы существенную часть их времени или внимания от выполнения должностных обязанностей в *P&G* или каким-либо иным образом отрицательно сказывались на деятельности *P&G*.

*С. Развлечения/подарки.* Ни при каких обстоятельствах вы не имеете права принимать в связи с вашей работой какие-либо приглашения на развлечения, путешествия, спортивные мероприятия, а также принимать подарки, билеты, оплаченный отдых, личные подношения в денежной форме и т. д. Действия

такого рода могут быть расценены другими лицами как принятие определенного обязательства со стороны *P&G* и вовлечь вас в конфликт интересов. Конечно, это не относится к таким малоценным предметам, как дешевые ручки и календари. Кроме того, как в связи, так и вне связи с деловой встречей сотрудник *P&G* может время от времени принимать билеты на развлекательные мероприятия, если он платит за них сам. Допустимы также деловые встречи в ресторанах при условии, что в некоторых случаях сотрудник *P&G* оплачивает счет. За исключением этого ограниченного перечня случаев, никаких иных личных подарков принимать от посторонних лиц не следует.

*Д. Выполнение служебных обязанностей/предпринимательская деятельность родственников.* Если супруг(а) или близкий родственник сотрудника *P&G* работает в какой-либо компании, являющейся заказчиком, поставщиком или конкурентом *P&G*, либо владеет такой компанией, то данному сотруднику не следует участвовать в принятии решений, касающихся деловых отношений *P&G* с такой компанией. Сотрудник не должен также обсуждать с этими лицами конфиденциальные действия *P&G* и знакомить их с конфиденциальными документами или материалами *P&G*. Если у сотрудника есть близкий родственник, также являющийся сотрудником компании, то данный сотрудник не должен иметь возможности оказывать какое-либо воздействие на решения относительно работы своего родственника, например на его назначения по службе, повышение заработной платы и т. д.

*Е. Поставка товаров и услуг для P&G.* Конфликт интересов также может возникнуть в том случае, если сотрудник *P&G* или его родственник поставляет товары и услуги для компании в качестве независимого поставщика. Аналогичным образом личная или семейная заинтересованность в деятельности поставщика может привести к возникновению конфликта интересов, если сотрудник имеет возможность оказывать воздействие на решения какой-либо фирмы, даже если он и не участвует непосредственно в деловых отношениях *P&G* с данной фирмой. Как правило, необходимо избегать возникновения подобных ситуаций и во всех случаях испрашивать предварительную санкцию компании.

**4. Конфиденциальная или являющаяся собственностью компании информация.** В процессе своей работы в компании *P&G* сотрудник будет сталкиваться с информацией и материалами, имеющими конфиденциальный характер. Многие из этих информационных

материалов должны рассматриваться как коммерческая тайна. Их защита от несанкционированного доступа жизненно важна для успеха деятельности компании в будущем и, таким образом, может иметь существенное значение для сохранения рабочих мест всех сотрудников.

При поступлении на работу в *P&G*, как, впрочем, и в любую иную компанию, новый сотрудник принимает на себя этическое и правовое обязательство не разглашать конфиденциальную или представляющую коммерческую тайну информацию, даже если в дальнейшем он примет решение уйти из данной компании. Суды уже давно считают такую информацию собственностью компании и полностью признают отношения взаимного доверия и лояльности, существующие между работодателем и его служащими. Аналогичным образом если сотрудник ранее работал в иной организации, он должен осознавать, что не имеет права разглашать конфиденциальную информацию предыдущего работодателя.

Для сотрудника, которому доверена конфиденциальная информация, наиболее надежным и по сути дела единственным гарантированным способом избежать ее случайного разглашения является твердое решение не обсуждать ее в общественных местах. Такая информация не должна обсуждаться с кем-либо, за исключением сотрудников *P&G*, которым она необходима для выполнения служебных обязанностей. Следует также воздерживаться от обсуждения подобной информации с членами семьи, так как это обсуждение налагает на них обязательство хранить эту информацию в тайне. К тому же они могут не понимать причин такого запрета. Кроме того, нельзя ожидать, что эти лица будут помнить, что именно не следует разглашать.

Все сотрудники компании должны хорошо знать и соблюдать правила безопасности, созданные для защиты конфиденциальной информации от разглашения. Это самый действенный способ избежать случайного раскрытия конфиденциальной информации.

**5. Поведение на рабочем месте.** Наша принципиальная политика заключается в том, что мы относимся ко всем нашим коллегам в компании с уважением. Компания стремится создать на работе безопасные, здоровые и стимулирующие высокую производительность труда условия. Каждый сотрудник несет личную ответственность перед коллегами и компанией за содействие в

устранении причин и обстоятельств, подрывающих такие условия и отрицательно сказывающихся на обстановке в коллективе.

*P&G* руководствуется правилом приема на работу на основе оценки профессиональных качеств кандидатов и с учетом требований, предъявляемых к данной должности. Более того, необходимо всемерно стремиться к тому, чтобы все кандидаты имели равные возможности при поступлении на любую работу на любом должностном уровне.

*P&G* ожидает, что при приеме на работу каждый сотрудник будет поддерживать компанию в ее стремлении создать равные условия для всех кандидатов. *P&G* берет на себя обязательство соблюдать все действующие законы и правила в отношении равных возможностей при приеме на работу, недопущения дискриминации и соблюдения иных положений трудового законодательства.

Для успеха своей деятельности *P&G* считает необходимым, и это является нашей политикой, создавать на своих предприятиях моральный климат, который полностью исключил бы не только дискриминацию, но и любые преследования или запугивание по причине расы, цвета кожи, религии, пола, возраста, национального происхождения, гражданства, сексуальных склонностей или физической неполноценности. Сотрудникам рекомендуется информировать свое руководство о любых проблемах или конфликтах такого рода. Непременным условием работы каждого сотрудника в компании является недопущение подобного поведения. При нарушении этого правила принимаются строгие дисциплинарные меры воздействия, вплоть до увольнения.

Не допускается нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, так как это может поставить под угрозу безопасность труда. Должны быть приняты надлежащие меры для недопущения того, чтобы употребление сотрудниками алкоголя или наркотических средств оказывало отрицательное воздействие на безопасность и успешное ведение нашего бизнеса.

*P&G* преисполнена решимости создать на работе обстановку, в которой будут исключены любые преследования по причине расы, пола, цвета кожи, религии, происхождения, возраста, сексуальных склонностей, физической неполноценности или любых иных качеств, не влияющих на выполнение должностных обязанностей. Категорически запрещаются какие-либо действия

любого сотрудника *P&G* по отношению к другому сотруднику, заказчику или поставщику, которые могут быть квалифицированы как преследование, вне зависимости от того, где такие действия имеют место. Такая политика, включая нижеследующие положения, должна быть разъяснена всем сотрудникам.

Преследованием является поведение, ущемляющее достоинство какого-либо лица и имеющее характер оскорбления, в случаях, когда человек, отдающий себе отчет в своих действиях, понимал бы, что его поведение вызывает отрицательную реакцию. Такое поведение может сказываться на способности сотрудника в максимальной степени проявить свои возможности на работе в компании или же может создать в коллективе обстановку вражды.

Если сотрудник считает, что является объектом преследования, ему рекомендуется незамедлительно информировать об этом компанию с целью возбуждения расследования и принятия соответствующих мер. При возникновении такой ситуации сотрудник может по своему усмотрению поставить в известность своего непосредственного начальника, руководителя на следующем должностном уровне или же сотрудника отдела по работе с персоналом. *P&G* оперативно проведет тщательное расследование любых заявлений о преследовании, примет в случае необходимости действенные меры и защитит сотрудника от мести или иных враждебных действий по причине обоснованной жалобы.

Такая политика означает, что для каждого сотрудника непременным условием работы в компании является недопущение действий, квалифицируемых как преследование. Если в нарушение этой политики имеют место действия такого рода, эти действия рассматриваются исключительно как поступок виновного сотрудника, а не какая-либо акция, осуществленная *P&G* либо от ее имени. При нарушении этого правила в необходимых случаях принимаются строгие меры дисциплинарного воздействия, вплоть до увольнения. В отдельных случаях виновный сотрудник будет обязан возместить соответствующие затраты компании или понесет материальную ответственность, определенную судом.

Каждый сотрудник *P&G* обязан поставить администрацию в известность о ситуациях, в которых на месте работы возникают или могут возникнуть акты насилия, и, в частности, о применении силы или угроз применения силы в отношении сотрудников, а равно о действиях, которые могут повлечь за собой имущест-

венный ущерб. Руководители должны оперативно и действенно реагировать как на сообщения такого рода, так и на предупреждения сотрудников относительно возможных актов насилия. В указанных ситуациях для действенного урегулирования таких инцидентов должны также незамедлительно привлекаться служба безопасности и отдел по работе с персоналом (отделение трудовых отношений).

Если руководству становится известно о ситуации, в которой вероятны акты насилия, оно должно принять надлежащие предупредительные меры для устранения или сведения к минимуму возможности таких действий. При этом руководители должны действовать таким образом, чтобы не допустить ущемления профессионального и личного достоинства своих подчиненных, и в особенности избегать любых провоцирующих действий, которые вместо ликвидации конфликтной ситуации могут привести к ее обострению.

Любой человек, который угрожает насилием или же фактически применяет силу в помещениях, принадлежащих *P&G*, должен быть как можно быстрее удален из этих помещений (но с учетом общей безопасности сотрудников) и не должен допускаться в эти помещения *P&G* вплоть до завершения расследования соответствующего инцидента.

**6. Подкуп в коммерческих отношениях.** Во многих странах, и в том числе в США, подкуп в коммерческих отношениях является противоправным актом и карается как уголовное преступление. Выплата каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на службе у заказчиков либо поставщиков *P&G*, а равно получение взяток или принятие денежных сумм сотрудниками *P&G* влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании, вплоть до возбуждения уголовного дела. Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает. В условиях конкуренции *P&G* всегда должна действовать честно и прежде всего полагаться на высокое качество своей продукции.

**7. Политика в отношении безопасности труда, охраны здоровья и защиты окружающей среды.** *P&G* соблюдает все действующие законы и правила, относящиеся к нашей продукции и деятельности. Нарушения законов влекут за собой личную и корпоративную ответственность и могут поставить компанию перед

необходимостью возмещения убытков. Сотрудники *P&G* должны знать законы, которые регламентируют их деятельность, и выполнять их, используя все надлежащие средства, имеющиеся в распоряжении компании. Более того, каждый сотрудник должен знать и соблюдать в своей повседневной работе правила безопасности труда и охраны окружающей среды.

Сотрудники, в обязанность которых входит оценка безопасности наших продуктов, должны принимать все возможные меры для того, чтобы характеристики продуктов, их изготовление, а также оценка результатов исследований соответствовали наивысшим профессиональным и научным стандартам, а компания и потребители были уверены в полной безопасности нашей продукции.

Не менее важно, чтобы при оценке безопасности изделий руководители и разработчики учитывали все имеющиеся мнения. Руководители должны избегать действий, препятствующих свободному обмену мнениями или направленными на его ограничение. Ниже излагаются основные принципы, которыми мы руководствуемся при осуществлении мероприятий по обеспечению безопасности нашей продукции:

- наши изделия должны быть безопасны для людей и окружающей среды при условии их правильного использования в предусмотренных целях;
- программа испытания предлагаемых покупателям изделий должна гарантировать их безопасность;
- наши программы должны опираться на все более глубокое научное изучение продуктов и их компонентов. Для того чтобы в наших исследованиях и оценке безопасности продукции учитывались наиболее профессиональные научные заключения, в том числе и критические, необходимо привлекать к этой работе независимых экспертов, как состоящих, так и не состоящих на службе в компании;
- *P&G* взяла на себя обязательство выполнять все законодательные и нормативные требования в отношении разработки и маркировки изделий или же вводить еще более жесткие внутренние нормативы.

*P&G* традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях в различных странах мира безопасных условий работы и экологически чистой рабочей среды. Эта политика обеспечивается соблюдением внутренних нормативных требований, действующих

на всех предприятиях. Эти требования нередко превышают по своей жесткости дух и букву местных законов и правил. Работа по поддержанию таких условий ведется на предприятиях в рамках программ по охране окружающей среды, в осуществлении которых участвуют специалисты юридического, инженерного и производственного отделов.

Политика *P&G*, направленная на создание благоприятной экологической обстановки на всех предприятиях компании в различных странах, предусматривает, что мы будем непрерывно стремиться к улучшению условий, в которых работают наши сотрудники. Для достижения этой цели *P&G* проводит следующую политику:

- выполнение требований всех законов и правил или еще более жестких нормативов;
- обеспечение безопасности производственной деятельности наших работников, работников соседних предприятий, а также на территориях, прилегающих к нашим производственным объектам;
- уменьшение или полное устранение отрицательного воздействия нашей производственной деятельности на окружающую среду;
- оценка нашей работы по охране окружающей среды, ставя своей целью ее непрерывное совершенствование;
- предоставление заказчикам конкретной информации относительно воздействия наших производств на окружающую среду;
- обеспечение понимания нашими сотрудниками правил охраны окружающей среды и их выполнения в ходе повседневной деятельности;
- подготовка рабочих нормативов, программ и материально-технических средств, необходимых для реализации этой политики.

*Ответственность за нарушение экологических нормативов.* Как указано в Принципах экологической политики, определяющим в этой деятельности является соблюдение соответствующих законов, что составляет наиболее важную задачу экологических программ *P&G*. Компания обеспечивает строгое соблюдение законов независимо от того, как их выполнение контролируется местными органами. При выявлении каких-либо отклонений от требований законов необходимо направлять о них надлежащие уведомления

и незамедлительно устранять эти отклонения еще до того, как они приобретут серьезный характер. Руководители предприятий должны разрабатывать и осуществлять план мероприятий на будущее, обеспечивающий соблюдение соответствующих нормативов. При отсутствии надлежащих законодательных норм или в случаях, когда защита окружающей среды должна осуществляться в порядке, не регламентированном законом, наши предприятия должны принимать меры для обеспечения безопасности своей производственной деятельности для соседних предприятий и районов, а также для окружающей среды.

С целью создания условий, обеспечивающих соблюдение экологических нормативов в долгосрочном плане, подразделения *P&G* во всех странах разработали производственные стандарты и типовые методики, в частности:

- определяющие ответственность исполнителей на местах, на региональном уровне и в центре, предусматривающие наличие на каждом предприятии квалифицированного специалиста по вопросам экологии, а также необходимую подготовку сотрудников и персонала подрядчиков, работающих на местах;
- обязывающие предприятия контролировать объем выбросов и обеспечивать удаление отходов экологически безопасным способом;
- обязывающие предприятия иметь средства, обеспечивающие минимизацию вреда от случайных выбросов и (или) утечек, и разрабатывать специальные планы мероприятий по недопущению опасных ситуаций;
- обязывающие предприятия ежегодно проводить обследования и (или) оценки основных факторов риска и разрабатывать целевые планы повышения экологической безопасности с учетом таких факторов, как отходы, затраты, долгосрочные риски и функциональные возможности систем.

Каждые полгода производится оценка экологических мероприятий, осуществляемых как на региональном уровне, так и в масштабе всей компании, о чем представляется отчет руководству. Благодаря такой системе обеспечивается разработка соответствующих планов совершенствования и выделение ресурсов, необходимых для их реализации.

Привлечение к уголовной ответственности за нарушения законов охраны окружающей среды стало сейчас весьма распространенным явлением. Для соблюдения этих законов государственные

органы всех уровней широко используют практику привлечения предприятий и их сотрудников к судебной ответственности. В некоторых случаях даже неуведомление о каком-либо факте, создающем угрозу окружающей среде, может повлечь за собой строгую уголовную ответственность. Помимо штрафов, взыскиваемых по уголовным делам, и тюремного заключения нарушения природоохранного законодательства могут повлечь за собой большие штрафы по гражданским искам.

#### **8. Честность в отношениях с заказчиками и поставщиками.**

*P&G* ставит перед собой задачу производить товары наивысшего качества и потребительской ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей. Успех нашей деятельности зависит от создания благоприятных отношений с нашими заказчиками, основанных на добросовестности, соблюдении этических норм и взаимном доверии. *P&G* осознает, что у наших заказчиков имеются индивидуальные потребности и запросы, которые создают превосходные возможности для успешного взаимодействия на благо обеих сторон.

В своих взаимоотношениях с поставщиками в любой стране мира компания руководствуется принципами честности, справедливости, взаимного уважения и отсутствия дискриминации. *P&G* стремится создать систему всесторонней поддержки поставщиков, способствующую общему процветанию, а также долгосрочному сотрудничеству на прочной основе.

Все сотрудники, которые взаимодействуют с уже существующими или потенциальными поставщиками, вне зависимости от того, осуществляется ли такое взаимодействие периодически или эпизодически, непосредственно либо через третьих лиц, должны руководствоваться политикой компании в отношении конфликта интересов (раздел 3), а также нижеследующими положениями:

a) приобретение материалов и услуг производится на основе оценки преимуществ предложений (с учетом их общей стоимости) конкурирующих поставщиков;

b) все переговоры с уже имеющимся или возможным поставщиком должны ограничиваться исключительно потребностями компании, а также материалами/услугами, предлагаемыми данным поставщиком либо запрашиваемыми у него. Никакого обсуждения взаимоотношений компании с иными поставщиками в настоящем или будущем не допускается;

с) компания не практикует и не одобряет принцип взаимности во взаимоотношениях с поставщиками по любому направлению нашей деятельности. Материалы и услуги, необходимые компании, приобретаются исключительно на основе их качества; продукция, реализуемая компанией, также предлагается исключительно на той же основе;

д) сотрудники *P&G*, принимающие решения относительно закупок, не должны обращаться к действующим или потенциальным поставщикам от имени благотворительных, общественных или иных организаций с просьбами о предоставлении денежных пожертвований или иных услуг.

**9. Достоверность учетной документации компании.** Вся документация относительно деловой активности компании должна быть точной, достоверной и полной без каких-либо ограничений или оговорок. Это означает, что достоверность любой документации определяется как ее фактической точностью, так и этической оценкой и соответствием этическим нормам.

Сотрудники *P&G*, участвующие в подготовке, оценке и ведении документации компании, должны помнить, что компания придает достоверности своей документации первостепенное значение. Все сотрудники должны также учитывать, что компания не допускает и не санкционирует наличия какого-либо фонда денежных средств, который не отражен в бухгалтерской документации, вне зависимости от целей, для которых эти средства могут быть предназначены. Это означает, без всяких исключений, что все средства компании должны быть отражены в официальной учетной документации компании и что каждая проводка и счет должны быть точно и полно определены по своему характеру и назначению.

Компания категорически не допускает сокрытия каких-либо платежей посредством их проведения через бухгалтерские книги и счета третьих лиц, и в частности агентов или консультантов.

Подразделения *P&G* во всех странах обязаны соблюдать все местные и государственные законоположения в отношении точного и полного ведения бухгалтерских книг и документации компании.

При ведении учетной документации, так же как и при исполнении иных обязанностей, сотрудники должны действовать честно, объективно и добросовестно. Добросовестность предполагает, что сотрудник ни при каких обстоятельствах не должен соглашаться

на участие в противоправных или неэтичных действиях. Никаких оправданий для создания умышленно искаженного или вводящего в заблуждение учетного документа компании быть не может.

**10. Правительство как заказчик.** Продукция *P&G* часто закупается государственными организациями для собственного использования или поставки соответствующим потребителям в вооруженных силах. Политика *P&G* требует строгого соблюдения законов и правил, регулирующих приобретение товаров и услуг государственными организациями как в Соединенных Штатах, так и в любой другой стране.

Сотрудники, принимающие участие в поставках государственным организациям, должны знать эти законодательные акты и правила, часто выходящие за рамки чисто коммерческих функций (к таким вопросам относятся, например, система найма на работу, содействие поставщикам, относящимся к национальным меньшинствам или же являющимся предприятиями малого бизнеса, и т. д.). Сотрудники, участвующие в заключении и выполнении государственных контрактов, должны следить за точностью и достоверностью всех статей и обязательств, включая данные о стоимости и иные финансовые сведения, представляемые должностным лицам, ведающим закупками.

**11. Отношения с государственными служащими.** Политика *P&G* предусматривает соблюдение всех действующих законов, правил и положений, касающихся лоббирования или попыток оказать влияние на государственных служащих. Предоставляемая государственным органам информация должна быть точной, взаимодействие с государственными служащими должно осуществляться в строгом соответствии с этическими нормами. Любые действия, которые могут рассматриваться как лоббирование или попытка оказать влияние на государственных служащих, должны быть сначала согласованы с руководством вашей организации и юридическим отделом.

**12. Выводы.** В настоящих Правилах обобщены основные принципы, которые уже в течение многих лет регламентируют деятельность и решения сотрудников *P&G*. Этот документ напоминает всем нам, что работники *P&G*, вне зависимости от места и характера своей деятельности, должны вести себя как представители компании в соответствии с самыми строгими этическими нормами.

Совершенно очевидно, что в краткой брошюре такого рода или даже в полном варианте «Правил деловой этики» невозможно предусмотреть все ситуации, в которых сотруднику придется решать вопросы, связанные с соблюдением законов и этических норм. В компании уже имеются подробные указания и инструкции по большинству тем, затронутых в настоящей брошюре, и эти документы должны быть основой для действий и (или) решений. В случае если ни в этой брошюре, ни в инструкциях нет достаточно четких указаний в отношении какой-либо конкретной ситуации, сотрудник должен проконсультироваться со своим руководителем и иными компетентными должностными лицами компании.

С первых лет существования компании *P&G* ее основатели положили начало традиции честности и добросовестности во взаимоотношениях как внутри компании, так и вне ее. Этот принцип — «стремиться поступать наилучшим образом» — составляет основную черту всей деятельности компании. Наше руководство неоднократно подчеркивало, что именно такой характер компании составляет основу, которая позволяет ей оставаться монолитной во времена перемен или испытаний.

Ввиду того что в конечном счете характер компании представляет собой лишь отражение деятельности ее коллектива, каждый сотрудник несет постоянную личную ответственность за то, чтобы в своих отношениях с заказчиками, поставщиками, коллегами, акционерами и общественностью компания, как и ранее, продолжала свое стремление «поступать наилучшим образом».

**Примечание.** Принимая и публикуя принципы, положенные в основу настоящих Правил деловой этики, *P&G* со всей определенностью заявляет, что: (1) в некоторых отношениях эти принципы выходят за рамки требований законов и отраслевой практики; (2) ни одно положение, содержащееся в настоящем документе, не может рассматриваться или применяться как имеющее обязательную силу толкование или определение правовых норм либо отраслевой практики; (3) любое умышленное противоправное действие, совершенное сотрудником или агентом *P&G*, выходит за рамки полномочий такого лица и не является действием, совершенным самой компанией или от ее имени; (4) ни одно положение, содержащееся в настоящем документе, не направлено на предоставление сотрудникам каких-либо договорных прав, которые могут быть реализованы в принудительном порядке; (5) ни одно положение настоящего документа не заменяет и не отменяет местных должностных инструкций и (или) аналогичных правил».

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение категориям «мораль» и «этика».
2. Назовите функции морали.
3. Раскройте систему «мировоззрение → нравственные ценности → поведение».
4. Назовите принципы этики.
5. Какова этическая роль менеджеров в организации?
6. Назовите факторы, которые могут привести к неправильному поведению менеджера в организации.
7. Назовите нравственные эталоны и образцы поведения менеджера.
8. Приведите примеры этического организационного воздействия на подчиненных.
9. Назовите черты, присущие хорошим подчиненным.
10. Какие мероприятия повышения этичности поведения руководителей и подчиненных следует разрабатывать в организации?
11. Дайте оценку приведенного примера этического кодекса.

## Глава 11

# ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И МОТИВАЦИЯ

### 11.1. Формальные и неформальные группы

**Группа.** Люди нуждаются в общении с себе подобными. Если они проводят много времени в непосредственной близости и взаимодействии друг с другом, то постепенно размышления о том, что о них думают и чего ждут от них другие люди, заставляют их менять свое поведение. Этот социальный процесс ведет к формированию группы. Человек может принадлежать к многим группам — семейным, группам друзей, группам коллег и т. д.

По определению Марвина Шоу, группа — это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц [13, с. 436]. Организация любого размера состоит из некоторого количества групп. Руководство организации создает формальные группы, когда производит разделение труда по горизонтали — по подразделениям и по вертикали — по уровням управления. Большая организация может состоять из сотен или даже тысяч малых групп.

**Формальные группы** создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, рабочие группы и комитеты, комиссии, советы.

*Командная, или соподчиненная, группа руководителя* состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Генеральный директор и его заместители, ректор в вузе и проректоры, командир роты и подчиненные ему командиры взводов — типичные командные группы.

*Рабочая, или целевая, группа* состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. У такой группы есть руководитель, но эти группы отличаются от командных тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. Рабочие или целевые группы составляют основу многих научных, технологических и образовательных организаций, они действуют и в крупнейших в мире по объемам производства промышленных компаниях.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты, комиссии и советы должны эффективно работать как единый слаженный коллектив. Однако существует множество факторов, осложняющих или препятствующих работе формальной группы как единому слаженному коллективу.

**Неформальные группы** — это спонтанно образующиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Трудовая среда очень благоприятна для образования таких групп. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, задачи, которые они решают, заставляют их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных групп. В большой формальной организации существует не одна неформальная группа. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть — неформальную организацию.

Неформальные группы в некоторой степени подобны формальным — в них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших группах имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Неформальная группа является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Тип и структура неформальной организации являются результатом социального взаимодействия.

*Причины вхождения в неформальные организации* состоят в том, что принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные, чем получаемая заработная плата: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимная защита, тесное общение и взаимная заинтересованность.

Принадлежность является первой причиной вступления в неформальную группу, поскольку она — одна из самых сильных эмоциональных потребностей. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, обычно неудовлетворены. В большинстве формальных организаций людей лишают возможностей социальных контактов.

Во многих ситуациях люди могут легче получить помощь у своих коллег, чем у начальства, что является важным мотивом вступления в неформальные группы. Например, рабочий-новичок скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как выполнить ту или иную операцию. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — руководство к действию.

Основанная на силе единства защита осознается большинством людей и побуждает их вступать в те или иные группы. Защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда начальству не доверяют. Руководители также образуют неформальные организации для защиты «своей зоны» от вторжения других подразделений организации. Например, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые обычны для финансовых подразделений, и использовать при этом такие способы, как неформальные собрания для выработки путей борьбы с «врагом».

Людам необходимо общение, чтобы знать, что происходит вокруг них. Но во многих формальных организациях система внутренних контактов слаба, случается, что руководство скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Потому одной из причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальной информации — слухам.

Общение и симпатии — это потребности людей, которые они могут удовлетворить, присоединяясь к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Люди, работающие вместе, часто имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу, они могут ходить вместе обедать, обсуждать работу, личные дела во время перерывов, обращаться к начальству с просьбой о повышении заработной платы и улучшении условий работы. Исследования показывают, что люди склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, на-

ходящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии нескольких метров.

*Свойства неформальных групп* отличаются от свойств формальных организаций, к ним относятся такие характеристики, как социальный контроль, сопротивление переменам, наличие неформальных лидеров.

Социальный контроль — это установление и укрепление групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. В неформальной организации имеются свои правила, они могут касаться характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и правил поведения. Несоблюдение этих норм может жестоко караться, тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние и способствовать достижению целей формальной организации.

Типичным в неформальных организациях является сопротивление переменам. Это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, появление большой группы новых сотрудников могут привести к распаду неформальной группы или организации. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению компьютеров, опасаясь, что эта техника отнимет у них работу. Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле.

Неформальными группами руководят неформальные лидеры. Эти лидеры приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее к членам группы, подобно руководителям формальной организации. Существенных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия, по сути нет. Отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих дей-

ствиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей и поддерживает и укрепляет ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми, один обеспечивает достижение целей группы, другой — социальное взаимодействие.

Важно понимать, что в любой организации формальные группы тесно взаимодействуют с неформальными. *Взаимодействие формальных и неформальных групп* объясняет модель Хоманса. В этой модели под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Модель Хоманса показывает, как из процесса управления — поручений и заданий, вызывающих взаимодействие, возникают неформальные организации, она подчеркивает необходимость управления неформальной организацией, которая влияет на эффективность формальной организации.

**Проблемы и преимущества, связанные с неформальными организациями.** Главная проблема, осложняющая управление неформальными группами, как это ни странно, — невысокое мнение о них в среде менеджеров. Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя так, что это будет мешать достижению формальных целей, могут способствовать сопротивлению всяким переменам, распространять ложные слухи, порочащие руководство. Такие случаи часто мешают руководителям видеть огромные потенциальные выгоды от неформальных организаций.

Например, для того чтобы быть членом группы, надо работать в организации, и преданность группе может перейти в преданность организации. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений. Неформальные каналы связи

могут помогать организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Теоретики менеджмента предлагают следующий подход к неформальным группам и организациям: 1) признавать существование неформальной организации и работать с ней; 2) выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, работать с ними, поощряя тех, кто способствует достижению целей предприятия; 3) принимая решения, оценивать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию; 4) чтобы ослабить сопротивление переменам неформальной организации, привлекать ее группы к участию в принятии решений; 5) быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

**Эффективность работы формальных групп** зависит от ряда факторов: размер и состав группы, групповые нормы, сплоченность, единомыслие и конфликтность группы, статусы и функциональные роли ее членов.

Теоретики управления посвятили много сил определению наилучшего **размера группы**. Исследования показывают, что предпочтительная численность группы составляет от 5 до 8 человек. Группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем меньшие или большие по численности. В группах из 5 человек ее члены испытывают наибольшую удовлетворенность работой. Увеличение размера группы приводит к усложнению общения и достижению согласия, усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, действующие с разными целями.

**Состав группы** характеризуется степенью сходства личностей и точек зрения, подходов, которые проявляются при решении проблем. Исследования показывают, что группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, чем группа, члены которой имеют схожие точки зрения.

Сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа, оказывают **групповые нормы** — потому, что только при условии согласования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным группам.

Положительными нормами считаются те, которые поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Нормы можно классифицировать следующим образом: 1) гордость за организацию; 2) достижение целей; 3) прибыльность; 4) коллективный труд; 5) планирование; 6) контроль; 7) профессиональная подготовка кадров; 8) нововведения; 9) отношения с заказчиком; 10) защита чести.

Мера тяготения членов группы друг к другу и к группе характеризуется **сплоченностью**. Сплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели группы и организации согласуются между собой. В сплоченных группах мало проблем в общении, недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в несплоченных группах.

Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности путем периодических собраний, упора на глобальные цели группы, предоставлением возможности каждому члену группы возможности видеть его вклад в достижение этих целей.

**Групповое единomyслие** представляет собой тенденцию подавления отдельной личностью своих взглядов, если они противоречат взглядам остальных членов группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности и поэтому несогласия следует избегать. Эта тенденция самопроизвольно усиливается. В результате задачи решаются с меньшей эффективностью, поскольку не вся необходимая информация и альтернативные решения обсуждаются и оцениваются.

Активный обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим открытым **конфликтам**, которые нередко могут быть вредны.

**Статус членов группы** определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности и ее название, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Это далеко не всегда ведет к повышению эффективности, поскольку сотрудник, предлагающий

наиболее ценные идеи, может не иметь высокого статуса. Тогда для эффективной работы группе придется прилагать совместные усилия, чтобы в ней не доминировали мнения членов, имеющих более высокий статус.

**Функциональные роли членов группы** разделяются на два основных направления — целевые и поддерживающие. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

*Целевые роли* включают: 1) инициирование деятельности — новая постановка проблем, предложение новых подходов, идей, решений; 2) поиск информации, необходимой для разъяснения предложений; 3) сбор мнений — опрос членов группы; 4) предоставление информации, применение своего опыта в решении проблем группы; 5) высказывание мнений и убеждений, касающихся какого-либо предложения и его оценки; 6) проработка предложений и прогнозирование перспектив принятых решений; 7) координирование путем разъяснения взаимосвязи между идеями и суммирования предложений, интегрирование деятельности подгрупп или членов группы; 8) обобщение предложений и оценок.

*Поддерживающие роли* включают: 1) поощрение путем душевного, отзывчивого отношения к другим членам группы и их идеям; 2) обеспечение участия путем развязывания инициативы каждого члена группы; 3) установление критериев, которыми должна руководствоваться группа; 4) исполнительность в части принятых решений; 5) выражение чувств группы путем обобщения реакции членов группы на идеи и варианты решения проблем.

Считается, что американские менеджеры сосредоточиваются на целевых ролях, тогда как японские управляющие гармонично сочетают целевые и поддерживающие роли.

Важной формой работы групп являются **соборания**. При проведении собраний групп необходимо соблюдать следующие рекомендации: 1) составьте конкретную повестку дня собрания и просмотрите ее перед началом собрания; 2) обеспечьте свободный обмен информацией между членами группы, что возможно, если члены группы ведут себя на собрании в соответствии со своими ролями; 3) полностью используйте способности членов группы и поощряйте их участие; 4) создайте атмосферу доверия, чтобы

члены группы не стеснялись тактично комментировать точки зрения, взгляды и идеи, которые они не разделяют; 5) рассматривайте конфликт как положительный фактор и старайтесь эффективно управлять им; 6) заканчивая собрание, кратко суммируйте обсуждение и определите мероприятия, которые планируется провести на основе принятых решений.

*Борьба с единомыслием* необходима для того, чтобы на собрании группы использовать выгоды различия точек зрения. Чтобы уменьшить единомыслие, необходимо: 1) внушить членам группы, что они могут свободно сообщать любую информацию, выражать любые мнения или сомнения; 2) поручить одному члену защиту явно неверных взглядов; 3) уметь выслушать спокойно различные точки зрения и критику; 4) отделить генерирование идей от их оценки, т. е. сначала собирать все предложения, а затем их оценивать; 5) выслушать сначала идеи подчиненных.

Одним из наиболее известных типов групп являются **комитеты**.

Комитет, или комиссия, или совет — это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Комитет предполагает групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает его от других организационных структур. Нередко комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Правильное использование комитета — эффективное средство достижения очень многих целей.

*Специальный комитет* — это временная группа, сформированная для выполнения определенной задачи. Правление акционерного общества может образовать специальный комитет, комиссию для выявления причин появления брака и рекламаций на продукцию одного из своих заводов.

*Постоянный комитет* — это постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Обычно постоянные комитеты используются для предоставления организации предложений или консультаций по регулярно возникающим вопросам. Типичные постоянные комитеты — правление акционерного общества, его ревизионная комиссия. В организациях комитеты могут быть образованы для таких целей, как снижение себестоимости, совершенствование технологии, решение социальных вопросов.

Руководство делегирует *полномочия* формальному комитету таким же образом, как и отдельному лицу. Как и отдельные лица, комитеты должны отчитываться о выполнении порученных им заданий перед тем, кто делегировал им полномочия. В связи с тем, что комитет является группой, персональная отчетность здесь ослаблена. Следует помнить, что существуют и неформальные комитеты. Как и все неформальные рабочие группы, они действуют только потому, что сами обрели какую-то власть.

Комитеты обладают либо линейными, либо штабными полномочиями. Совет директоров предприятия является постоянным комитетом с линейными полномочиями в организации. Совет не только консультирует президента фирмы, но может также предпринять действия для осуществления своих решений через линейную организацию. Комитеты, которые имеют линейные полномочия, называются «множественным руководителем».

**Эффективное использование комитетов.** Теоретики менеджмента рекомендуют использовать эту форму управления, когда группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель, или когда передать всю власть в руки одного человека рискованно. Использование комитетов предпочтительно, когда:

1) проблема требует большого опыта в какой-то определенной области — можно создать комитет для оказания лицу, ответственному за решение, консультативной помощи. Примером может служить решение о создании производства новой продукции;

2) предлагаемое решение наверняка окажется весьма непопулярным в организации — комитет для принятия решения может способствовать ослаблению недовольства в отношении действий конкретных ответственных лиц;

3) коллективное принятие решения поднимает дух организации — комитет может привлечь подчиненных к участию в процессе выработки решений. Часто решения, навязанные сотрудникам сверху, могут подрывать моральное состояние подчиненных;

4) необходимо координировать работу разных подразделений организации — комитет может служить для высказывания точек зрения руководителей и помочь им понять свое место в общем деле;

5) нежелательно сосредоточивать всю власть в руках одного человека — комитет распределяет полномочия между несколькими лицами. Этим инструментом часто пользуются для оценки и одобрения крупных капиталовложений.

Следует избегать типичных ошибок использования комитетов:

- отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета;
- неправильно определенная численность комитета. Оптимальная численность в большинстве случаев — от 5 до 10 человек;
- потери времени. Многие люди не хотят демонстрировать невежество, выступая на сложную тему, в результате комитеты иногда уделяют большое внимание незначительным вопросам;
- замедленное принятие и выполнение решений. Группа не может действовать так же быстро и решительно, как один человек;
- компромисс порождает посредственность. Расхождение во мнениях порождает не лучшие компромиссные решения;
- чрезмерные затраты. Если решения принимаются группой, затраты превосходят затраты на принятие решений одним лицом;
- единомыслие может помешать комитету критически проанализировать все альтернативные предложения. Отдельные, возможно самые компетентные лица могут стесняться выразить вслух свои сомнения, боясь осуждения коллег.

## 11.2. Команды в современных организациях

Команды в последнее время стали рассматриваться как важнейший групповой феномен в организациях. В наши дни команды становятся все более популярными. Происходит перенос акцента с поведения менеджеров и подчиненных им работников на деятельность многофункциональных управленческих команд и рабочих групп, сосредоточенных на комплексных проблемах и заданиях.

**Природа команд.** Несмотря на то что командой часто называют любые группы, особенно когда надо заставить людей работать сообща, специалисты проводят различие между командами и традиционными рабочими группами (табл. 11.1).

## Различия между рабочими группами и командами

Рабочая группа	Команда
Имеет сильного, ярко выраженного лидера	Лидерство поделено между членами
Характеризуется наличием только личной ответственности	Есть как личная, так и взаимная ответственность
Предназначение совпадает с предназначением организации	Имеет свое собственное предназначение
Производит продукты индивидуальной деятельности	Производит продукты коллективной деятельности
Проводит эффективные собрания	Поощряются свободные встречи для активного решения проблем
Продуктивность рабочей группы можно оценить лишь косвенно	Деятельность команды оценивается непосредственно по произведенному коллективному продукту
Обсуждает, решает и делегирует	Принимает решение и сообща выполняет его

**Концепция команды** состоит в том, что команда выходит за рамки традиционной формальной рабочей группы, благодаря коллективному синергетическому эффекту, который состоит в том, что целое — результат коллективной деятельности больше, чем простая сумма слагаемых — сумма результатов деятельности членов команды.

Команда может быть создана для любых целей. Часто выделяют четыре категории команд: 1) совещательная — совет, «круглый стол»; 2) производственная — бригады, команды летного состава; 3) проектная — исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа; 4) группа действий — спортивная команда, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение.

Существует два типа команд, заслуживающие самого пристального внимания, — кружки качества и самоуправляющиеся команды.

Кружки качества были созданы в Японии после Второй мировой войны. Считается, что они внесли существенный вклад в производство качественных японских товаров. В 1970-е и 1980-е гг. американские фирмы стали внедрять кружки качества. С конца 1980-х гг. популярность кружков качества в США стала снижаться

и в 1990-х гг. уступила по популярности самоуправляющимся командам.

Кружки качества, как правило, состоят из добровольцев из числа рабочих, которые дают менеджменту советы относительно повышения качества и производительности.

Самоуправляющиеся команды, которые иначе называют автономными рабочими командами, формально создаются менеджментом и могут состоять из работников всех уровней в организациях любых типов. Команды в организациях могут принимать решения и выполнять реальную работу. В этих командах нет назначенного руководителя; они сами выполняют функции управления — планирование, составление рабочего графика, контроль, прием на работу персонала.

**Эффективность команд.** В настоящее время эта проблема является предметом исследований. Результаты исследований чаще всего свидетельствуют в пользу команд. Анализ группы экспериментов американскими учеными показал, что команды положительно влияют на производительность и на межличностные отношения внутри группы, но не на общее отношение к работе, прогулы и положение дел на предприятии в целом. Проведенные американскими учеными исследования выявили множество личных и организационных факторов, вызывающих неэффективную деятельность команд на практике. К личным проблемам относятся следующие:

1) члены команды консервативны и не желают расставаться со старым опытом, забыть о былой власти и положении;

2) не все члены команд обладают способностями, знаниями и навыками, полезными группе. Функционирование команды из-за отсутствия дифференциации ответственности неэффективно;

3) работники как члены команды часто сталкиваются с конфликтами и трудностями, которые бросают вызов их личным убеждениям. То, что хорошо для группы, не всегда хорошо для индивида.

Выявленные на уровне организации проблемы оплаты труда и системы вознаграждения, которые по-прежнему ориентированы только на индивидуальную деятельность, снижают стимул хорошей работы команды.

Для повышения эффективности работы команд нужно преодолеть те проблемы, с которыми многие из них сталкиваются. Примером подхода к подготовке эффективно действующих команд

может служить методика компании «Дженерал электрик», которая основывается на десятиступенчатой модели (табл. 11.2).

Таблица 11.2

**Руководство по проведению обучения для повышения эффективности команд**

Этап обучения	Краткое содержание
1. Установить доверие	Прежде всего обучающие должны показать свои знания и добиться доверия
2. Разрешить обсуждение	Перед началом обучения члены команды должны прояснить все, что им непонятно и вызывает беспокойство
3. Обеспечить ориентацию	Обучающие должны дать специальные словесные указания и возбудить отчетливые ожидания, представить модели поведения
4. Обратит внимание на процесс	На ранней стадии помочь команде осознать свои проблемы
5. Поставить перед группой цели	Члены команды, достигая согласия, устанавливают свои цели и определяют действия для их достижения
6. Способствовать организации деятельности группы	Члены команды узнают о функциях группы и таких методиках, как создание номинальных групп и парное сравнение
7. Установить внутригрупповые процедуры	Занятие проходит в форме заседания, которое может включать отчеты, объявления, обсуждение проблем, предложение решений, действие, заключение новых соглашений
8. Установить межгрупповые процессы	Хотя команда и самоуправляемая, в ней необходимо избрать лидера, который будет взаимодействовать с руководством, менеджерами, другими командами
9. Изменить роль обучающихся	По мере того как команда становится более опытной и сильной, обучающие снижают свою активность
10. Прекратить деятельность тренеров	С этого момента команда работает самостоятельно и становится самоуправляемой

Специалисты по командам сходятся во мнении, что помимо проведения поэтапного тренинга команд, направленного на формирование эффективных самоуправляемых сообществ, необходимо осуществлять непрерывный мониторинг их деятельности и проводить соответствующие оценки.

В любой момент эффективность работы членов команды может снизиться, если они не будут непрерывно работать как единая команда, прислушиваться к мнению друг друга и общаться, управлять конфликтами, признавать особый вклад каждого члена команды в общее дело, честно обеспечивать обратную связь и демонстрировать другие признаки эффективной команды.

Эксперты указывают пять областей, в которых деятельность команды должна подвергаться пристальному наблюдению и оценке: 1) миссия команды; 2) достижение целей; 3) наделение полномочиями; 4) открытые, честные коммуникации; 5) положительные роли и нормы. При условии контроля за этими ключевыми функциями самоуправляемые команды могут быть эффективными и вносить свой вклад в достижение целей организации.

### 11.3. Мотивация

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

**Старые концепции мотивации.** Многие руководители, особенно не имеющие специальной подготовки, испытывают сильное влияние этих концепций. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия, чем раньше.

«Метод кнута и пряника» хорошо известен тысячи лет. В преданиях и мифах можно найти множество историй, в которых цари держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. Долгое время принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей начала улучшаться, и управляющие стали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

С появлением работ Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды сулит понимание психологии и то, что мотивация по типу кнута и пряника недостаточна. Мэйо и его сотрудники, проводя в течение восьми лет крупные исследования поведения работника на рабочем месте, пришли к осознанию того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, сильно влияют на производительность труда.

**Современные теории мотивации.** Исследование поведения человека в труде дает общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации разделяют на две категории — содержательные и процессуальные.

*Содержательные теории* мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга.

*Процессуальные теории* мотивации более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера—Лоулера. Несмотря на расхождения в этих теориях, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

**Нужды и потребности.** Человек испытывает нужду, когда он ощущает физиологически или психологически нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характер конкретной потребности. Большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности.

*Первичные потребности* являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, общении.

*Вторичные потребности* по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются в соответствии с жизненным опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические потребности. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности людей сильно различаются.

Потребности человека служат мотивом к действию, определяют мотивационное поведение человека. В связи с этим рассматривают побуждение как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потреб-

ности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Закон результата, используемый в рассматриваемых теориях, заключается в том, что степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким образом им удалось добиться этого. В следующий раз человек, встретившись с проблемой, пытается разрешить ее опробованным способом.

Существует множество разнообразных конкретных человеческих потребностей, целей, которые, по мнению разных людей, приводят к удовлетворению их потребностей, и типов поведения при достижении этих целей, что ставит проблему мотивации через потребности.

Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре, культурным укладом и приобретенным опытом. Поэтому для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, может не иметь значения для других.

**Вознаграждение** — это то, что человек считает ценным для себя. Понятия ценности у людей разнятся, и оценка вознаграждения у них различна.

*Внутреннее вознаграждение* — это то удовлетворение, которое приносит сама работа. Так, внутренним вознаграждением является чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, — это тоже внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

*Внешнее вознаграждение* дается организацией. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты и отпуска.

**Мировая практика менеджмента знает несколько теорий мотивации.**

**Иерархия потребностей по Маслоу**, доработанная психологом из Гарварда Мюрреем, строится следующим образом:

1) физиологические потребности, которые являются необходимыми для выживания, включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

3) социальные потребности — это необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки;

4) потребности в уважении — это потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

5) потребности самовыражения заключаются в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

**Мотивация и иерархия потребностей.** По теории Маслоу, потребности первых, т. е. нижних, уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека в первую очередь, после чего начинают сказываться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями.

На практике эта иерархия не столь четко выстроена, как предполагает теория Маслоу.

**Использование теории Маслоу в управлении.** Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Российским менеджерам необходимо знать, что в большинстве случаев в связи с низким уровнем жизни в стране, с одной стороны, и с высоким уровнем образования — с другой, они должны мотивировать подчиненных, весь комплекс уровней потребностей. С помощью только экономических стимулов удовлетворятся потребности низших уровней. Рекомендации по удовлетворению потребностей высших уровней приведены в табл. 11.3.

Таблица 11.3

**Рекомендации по удовлетворению потребностей высших уровней**

Социальные потребности	Потребности в уважении	Потребности в самовыражении
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создавайте в коллективах чувство единой команды</li> <li>2. Стройте работу так, чтобы сотрудники могли общаться</li> <li>3. Проводите с подчиненными периодические совещания</li> <li>4. Не старайтесь разрушить неформальные группы, если они не наносят организации ущерба</li> <li>5. Создавайте условия для социальной активности работников организации вне ее рамок</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предлагайте подчиненным содержательную работу</li> <li>2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами</li> <li>3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты</li> <li>4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений</li> <li>5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия</li> <li>6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице</li> <li>7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал</li> <li>2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи</li> <li>3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности</li> </ol>

**Теория потребностей Мак-Клелланда** делает основной акцент на потребности высших уровней. Д. Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

*Потребность власти* выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. При наивысшей потребности власти в чистом виде у людей, по этой теории, отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния.

*Потребность успеха* удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании *потребности в причастности* определяет заинтересованность людей в налаживании дружеских отношений, в оказании помощи другим. Людей с развитой потребностью причастности привлекает работа, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

**Двухфакторная теория Герцберга** основывается на представлениях о том, что следует выделять «гигиенические факторы» и «мотивацию».

*Гигиенические факторы* связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненными.

*Мотивация* связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Мотивацией могут быть успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

Применимость теории Герцберга к практике управления проверялась во многих организациях. Результаты экспериментов показали, что для эффективного использования теории Герцберга необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают.

Критика этой теории связана с тем, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Поскольку у разных людей неодинаковые потребности, то и мотивировать разных людей будут различные факторы. Кроме того, между удовлетворением от работы и производительностью труда далеко не всегда есть тесная связь.

**Теория ожиданий** связана с работами Б. Врума и основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное условие мотивации человека на достижение определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание — это оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда → результаты; результаты → вознаграждение; вознаграждение → удовлетворенность вознаграждением.

Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, его плохой подготовки или неправильного обучения, из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении вознаграждения результатов — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, — это ценность поощрения или вознаграждения, которую называют валентностью. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая при получении определенного вознаграждения. Если ценность получаемого вознаграждения для человека невелика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация труда будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

**Использование теории ожиданий на практике.** Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. Кроме того, менеджер должен знать, как тот или иной их подчиненный оценивает тот или иной вид вознаграждения. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Экспериментальные исследования обычно подтверждают положения теории ожиданий, но отмечается необходимость доработки ее технических, концептуальных и методологических основ.

**Теория справедливости** постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у работника возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.

Восстановить чувство справедливости можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стре-

миться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, начинают работать менее интенсивно. Те, кто считает, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение.

Использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удастся установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

**Модель Портера—Лоулера** включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: 1) затраченные усилия; 2) восприятие; 3) полученные результаты; 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, 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. Кроме того, устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами — человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов: 1) затраченных усилий; 2) способностей и характерных особенностей человека; 3) осознания им своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения; от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь: 1) внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения; 2) внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

**Использование модели Портера—Лоулера на практике.** Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров, полагающих, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер полагают,

что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Модель Портера–Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

**Денежное вознаграждение** — это наиболее очевидный способ, который организация может применить для вознаграждения сотрудников, но оценки размеров денежного вознаграждения противоречивы. Сторонники теории человеческих отношений утверждают, что наиболее важны социальные потребности людей, тогда как сторонники теории научного управления считают, что материальное вознаграждение обязательно ведет к усилению мотивации.

Исследователи-бихевиористы установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты.

**Компенсация и мотивация.** Исследования показали, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Теоретически в организациях должна быть однозначная связь между тем, что и как делает работник и сколько за это получает. Оплата и результативность, оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад

каждого работника или, еще более конкретно, то, насколько эффективно он работал.

**Программы оплаты и стимулирования труда.** Необходимо иметь в виду, что мотивация работника сопряжена с общей системой вознаграждения в организации, которая может обеспечить огромное разнообразие, стимулируя интенсификацию труда. В организации и вне ее может происходить множество событий, которые будут блокировать связь между результатами труда и вознаграждением.

Один из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением — это комплексная программа оплаты и стимулирования труда. Текущая программа — это денежное вознаграждение и комплекс компенсационных и поощрительных мер. В комплексной программе должны предусматриваться дополнительные денежные вознаграждения и сотни других мер, которые могут временами существенно усиливать и дополнять текущую программу оплаты и стимулирования труда и удовлетворять те потребности, которые оказываются не по силам текущей программе.

При разработке программ следует учитывать, что ценность деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, — это разные вещи.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Укажите различия между формальной и неформальной группами.
2. Дайте определения командной группы, рабочей группы и комитета.
3. Каким образом возникают неформальные группы и организации?
4. Какие потребности удовлетворяют люди, вступая в неформальные группы?
5. Опишите свойства неформальных групп.
6. Какую роль играют слухи в неформальной организации?
7. Какие проблемы порождает существование неформальных групп в формальной организации?
8. Перечислите основные факторы эффективности работы групп.

9. Какие роли играют члены групп и как эти роли подразделяются?
10. Назовите основные типы комитетов.
11. В каких случаях используют комитеты?
12. Что подразумевают под термином «мотивация»?
13. В чем суть мотивации поведения человека потребностями?
14. Каковы различия между внутренним и внешним вознаграждением?
15. В чем суть теории ожидания?
16. Каковы возможности применения на практике теории ожидания?
17. В чем суть теории справедливости?
18. Каковы возможности применения на практике теории справедливости?
19. Кратко охарактеризуйте модель Портера—Лоулера.
20. Сравните теории потребностей Маслоу и Мак-Клелланда.
21. В каких условиях рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда?
22. Укажите различия в мотивационной и компенсационной роли оплаты труда.

## Глава 12

# СТИЛЬ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

### 12.1. Власть, влияние и лидерство

Руководство организацией осуществляет управляющий, который назначается и которому делегируются необходимые для этого полномочия. **Управление** можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют возложенные на них обязанности и решают определенные задачи.

В отличие от управления **лидерство** рассматривается как способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерами становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Лидер управляет людьми независимо от формальной должности в иерархии.

Наиболее ценен руководитель такой организации, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Он влияет на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

**Влияние** определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны: это и просьба, и угроза увольнения, и пистолет, направленный в грудь. Человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей — примером может служить коммунистическая идея.

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое

лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

**Власть** — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые ему не подчинены, например от работников других подразделений, других организаций, клиентов. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будут полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет эффективно управлять организацией.

**Баланс власти.** Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Вместе с тем в любой организации подчиненные обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных, допуская некоторые нарушения заключенными тюремных правил в обмен на их более покорное поведение. Руководитель должен сознавать, что, поскольку *подчиненные часто тоже обладают властью*, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать *разумный баланс власти*, достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

Власть и влияние по своей форме могут существенным образом различаться.

- **Формы власти.** Их можно классифицировать так: 1) власть, опирающаяся на принуждение, — обоснована верой в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного; 2) власть, базирующаяся на вознаграждении, — основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя; 3) экспертная власть — строится на вере в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность; 4) эталонная власть (власть примера) — основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать; 5) законная власть — построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, а долг исполнителя — подчиняться.
- Говоря о первой форме власти, важно подчеркнуть ее влияние через страх. *Методика принуждения*, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой человек способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди позволяют на себя влиять. Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Практика знает очень тонкие способы вселения страха. Одна американская компания показала своим сотрудникам фильм о ее перспективах в условиях национализации, в результате которой разорялась и сотрудники лишались работы. Фильм заканчивался призывом: «Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату!» Компания считает, что повышение производительности труда после просмотра фильма позволило за три года увеличить доходы на 29 млн долл.

*Влиянию через страх* присущи *недостатки*, которые связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой. Это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы, может вести к развалу организации.

Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

- Один из самых старых и самых эффективных способов влияния на других людей представляет собой *власть, основанная на вознаграждении*. Согласно мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель.

Воображаемая исполнителем адекватность усилий и вознаграждения — главное *преимущество* этого типа власти. *Недостатки* состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действительна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это вознаграждение. На практике это не всегда возможно, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того, довольно часто сложно определить, что сочтут вознаграждением.

*Власть эксперта, влияние через разумную веру* осуществляется на основе того, что исполнитель верит, что руководитель обладает особым экспертным знанием в отношении важной проблемы или задачи. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть благодаря своим явным достижениям.

Человек может использовать экспертную власть в организации, если считает, что он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут иметь действенное влияние в организации, даже не обладая формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руководитель будет употреблять власть, чтобы передать решения специалиста остальным членам организации.

*Недостатки* разумной веры сводятся к тому, что она не всегда устойчива, воздействие ее достаточно медленное по сравнению со слепой верой, формирование разумной веры требует

длительного времени. Специалисты годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает.

- *Власть примера, харизма* — это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, харизматическое влияние, определяется личной симпатией к лидеру, отождествлением личности исполнителя с лидером, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Исполнитель воображает, что у него много общего с лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера, вызовет одобрение и уважение.

Можно указать некоторые характеристики харизматической личности: 1) обмен энергией — создается впечатление, что эта личность излучает энергию и заряжает ею окружающих; 2) внушительная внешность — харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен; 3) независимость характера — эти люди не полагаются на других; 4) хорошие риторические способности, умение говорить, способность к общению; 5) восприятие восхищения своей личностью без надменности или себялюбия; б) достойная и уверенная манера держаться, собранность и владение ситуацией.

- Власть, основанная на том, что руководитель пользуется традиционными способами, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности, обычно называют *законной властью* или властью, основанной на традиции. Этот метод действен при условии, что исполнитель уже усвоил, что руководитель способен удовлетворить его потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь в том случае, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. В течение тысячелетий культурная традиция многих стран укрепляла власть начальства. Высокообразованные люди, молодежь меньше склонны признавать авторитеты.

Власти, опирающейся на традицию, присущи *недостатки*, обусловленные тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изме-

нениям во внешней среде. Например, молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какой-то вид деятельности, приходится сталкиваться с заключениями типа: «Мы всегда делали так, все было хорошо, и ничего менять мы не будем».

**Влияние путем убеждения** основано на власти примера и эксперта. Разница лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Путем убеждения до сознания потенциального исполнителя доводится мысль о том, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями.

*Эффективное убеждение* возможно, если руководитель заслуживает доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень сотрудника, она не должна быть слишком сложной, или, наоборот, слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его сотрудников.

Для эффективного использования влияния путем убеждения следует: 1) точно определить потребности исполнителя и обращаться к этим потребностям; 2) начинать разговор с мысли, которая обязательно ему понравится; 3) стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности; 4) просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки; 5) говорить уважительно, сообразуясь с интересами исполнителя; 6) стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные последними, имеют наибольшее влияние на слушающих.

Главные *недостатки* этого метода — медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, возможно, убедить исполнителя не удастся. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо вновь убеждать. Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего, не нужно будет проверять, так как он постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями.

**Влияние через участие в управлении** признает участие, власть и способности исполнителя. Руководитель направляет усилия

и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть руководителя и исполнителя может быть объединена в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — потребностях во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Чаще всего работники, участвующие в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, меньше сопротивляются этим переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но те работники, которые не любят неопределенности, не склонны к индивидуализму и предпочитают жестко контролируемые ситуации, лучше всего работают в контролируемых условиях.

**Условия эффективного влияния.** Власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, направленной на достижение целей организации.

Этого можно добиться, выполняя следующие условия: 1) потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной; 2) человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности; 3) человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет удовлетворение или неудовлетворение потребности; 4) человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия могут оправдать ожидания руководителя.

## 12.2. Стили руководства

Анализ стилей руководства основывается на разнообразных подходах.

- **Личностный подход.** Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личностных качеств: высокий уровень интеллекта и знаний, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе.

Исследования показывают, что, с одной стороны, лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств.

- **Поведенческий подход** к лидерству создал основу для классификации стилей руководства. Согласно этому подходу эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а его поведением по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации. Его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что имеется какой-то один оптимальный стиль руководства. Однако не существует одного наилучшего стиля руководства, эффективность стиля зависит от конкретной ситуации.

- **Ситуационный подход** основан на положении о том, что для эффективного управления стили поведения и личностные качества руководителя должны соответствовать конкретной ситуации. Результаты их исследований показывают, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Рассмотрим поведенческий подход к анализу стилей руководства, но вначале определим само понятие стиля руководства.

**Стиль руководства** в управлении — это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень делегирования полномочий, используемые типы власти, забота о человеческих отношениях и о выполнении задачи отражают стиль руководства, характеризующий данного лидера. Рассмотрим автократичный и демократичный стиль управления.

**Автократичный** лидер в управлении авторитарен, обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и навязывает ее. Теоретики менеджмента называли такой стиль теорией X, согласно которой: 1) люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; 2) у людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; 3) больше всего люди хотят

защищенности; 4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Автократ как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать. Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, его называют благосклонным автократом. Благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных.

**Демократичный лидер**, стиль управления которого теоретики менеджмента называют теорией *Y*, предполагает следующее: 1) труд — процесс естественный, и, если условия благоприятные, люди стремятся принимать на себя ответственность; 2) если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; 3) приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; 4) способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям демократичный руководитель предпочитает механизмы влияния, которые основываются на потребностях высокого уровня: в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Теории *X* и *Y* были сформулированы Д. Мак-Грегором, их основные положения представлены в табл. 12.1.

Таблица 12.1

### Теория *X* и теория *Y* Д. Мак-Грегора

Понятие	Теория <i>X</i>	Теория <i>Y</i>
Представления о человеке	1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы	1. Труд — процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней
	2. У людей нет честолюбия, и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили	2. Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль

Понятие	Теория X	Теория Y
	3. Больше всего люди хотят защищенности	3. У людей развиты потребности высших уровней
	4. Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания	4. Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется
Практика руководства:		
1) планирование	1. Централизованное распределение задач, единоличное определение целей, стратегии, тактики	1. Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации
2) организация	2. Четкое структурирование задач; полномочия не делегируются	2. Высокая степень децентрализации полномочий
3) мотивация	3. Апелляция к мотивам низшего уровня. Навязывание своей воли	3. Апелляция к потребностям высших уровней
4) контроль	4. Тотальный, всеобъемлющий	4. Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
5) общение	5. Жесткая регламентация поведения	5. Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией
6) принятие решений	6. Отрицание права свободы принятия решений подчиненными	6. Активное участие подчиненных в принятии решений
Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
Стиль руководства	Авторитарный	Демократичный

Советский ученый А.М. Омаров так же, как и Д. Мак-Грегор, определял два полярных стиля управления:

- директивный (автократический) — отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением большинства не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными;
- демократический (коллегиальный) — в отличие от авторитарного предполагает предоставление подчиненным самостоятельности соразмерно их квалификации и выполняемым функциям, привлечение их к таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, справедливая оценка их усилий, уважительное отношение к людям и ряд других посылок в духе теории Y.

На практике, как правило, имеет место комбинация различных стилей управления. Например, постулаты теории Мак-Грегора в действительности в чистом виде встречаются редко в производственной практике, но именно они оказали сильное влияние на развитие теории управления в целом.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо жесткого контроля за подчиненными в процессе их работы руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ресурсы.

Демократичный лидер пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи, способствует созданию атмосферы открытости и доверия, а когда подчиненным и понадобится помощь, они могли бы, не стесняясь, обратиться к руководителю.

**Теории Z и A.** Теория Z базировалась на принципах доверия и пожизненного найма, на групповом методе принятия решения, что дает еще и прочную связь между людьми. Теория Z является развитой и усовершенствованной теорией Y применительно к традициям и успешной практике японских менеджеров.

В целом японский (тип Z) и американский (тип A) подходы разнонаправлены. Их систематизация по критерию управления персоналом приведена в табл. 12.2.

Таблица 12.2

### Модели управления людскими ресурсами

Подход	Тип A (американские организации)	Тип Z (японские организации)
Человеческие ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Малые вложения в обучение.</li> <li>2. Обучение конкретным навыкам.</li> <li>3. Формализованная оценка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Крупные вложения в обучение.</li> <li>2. Общее обучение.</li> <li>3. Неформализованная оценка</li> </ol>
Трудовой рынок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На первом месте внешние факторы.</li> <li>2. Краткосрочный найм.</li> <li>3. Специализированная лестница продвижения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На первом месте внутренние факторы.</li> <li>2. Долгосрочный найм.</li> <li>3. Неспециализированная лестница продвижения</li> </ol>
Преданность организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прямые контракты по найму.</li> <li>2. Внешние стимулы.</li> <li>3. Индивидуальные рабочие задания</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подразумеваемые контракты.</li> <li>2. Внутренние стимулы.</li> <li>3. Групповая ориентация в работе</li> </ol>

Современная практика отдает предпочтение теориям Y и Z. Передовые компании многих стран не только используют рекомендации именно этих теорий, при этом теории продолжают активно развиваться.

Развитие теории стилей руководства привело к анализу **сосредоточения на работе и на человеке**, которое характерно для всех руководителей, причем распределяют они свое внимание по-разному.

- *Руководитель, сосредоточенный на работе*, ориентированный на решение производственных задач, прежде всего заботится о планировании работы и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Например, как

известно, Ф. Тейлор строил работу технически эффективно и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли нормы, определяемые с учетом измерения рекордного уровня производительности труда.

- Руководитель, сосредоточенный на человеке, наибольшее внимание уделяет повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Он способствует развитию взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки. Такой руководитель считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

Исследования показывают, что стиль многих руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека.

**Классификация Лайкерта** предполагает четыре базовые системы стиля руководства, различающиеся степенью авторитарности. По степени уменьшения уровня авторитарности это следующие системы: 1) эксплуататорско-авторитарная; 2) благосклонно-авторитарная; 3) консультативно-демократическая; 4) основанная на участии.

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.

**Двухмерная трактовка стилей руководства.** Поведение руководителя можно классифицировать по двум параметрам: по степени внимания к формированию структуры деятельности и вниманию к подчиненным.

Функции формирования структуры выражаются в том, что руководитель: 1) распределяет роли между подчиненными; 2) расписывает задания и объясняет требования к их выполнению; 3) планирует и составляет графики работ; 4) разрабатывает подходы к выполнению работ; 5) беспокоится о выполнении задания.

Внимание к подчиненным выражается в том, что руководитель: 1) участвует в двустороннем общении; 2) допускает участие подчиненных в принятии решений; 3) общается в одобрительной и не угрожающей манере; 4) дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

**Управленческая решетка.** Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям была модифицирована и популяризирована Р. Блэйком и Дж. Мутонем, которые построили решетку — схему, включавшую пять основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9 баллов. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9 баллов. Стиль руководства определяется этими двумя критериями. Блэйк и Мутон описывают среднюю и четыре крайние позиций решетки, как:

1.1. Минимальные усилия руководителя приводят к тому, что только из страха потерять работу люди хоть что-то делают.

1.9. Дом отдыха — руководитель сосредоточивается на человеческих взаимоотношениях, но не заботится о работе.

5.5. Средняя организация — руководитель достигает приемлемого качества работы и неплохого морального духа.

9.1. Авторитет и подчинение — руководитель очень заботится об эффективности работы, но не о нуждах подчиненных.

9.9. Команда — благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации, что обеспечивает и высокий моральный дух, и наивысшую эффективность.

На практике могут встречаться самые разнообразные сочетания «заботы о человеке» и «заботы о производстве».

Многочисленные исследования позволили прийти к следующим выводам.

1. Немало ситуаций, когда демократичный и ориентированный на человека стиль не приводит к росту удовлетворенности.

2. В ситуациях, когда исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности. Участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечены случаи, когда этот стиль был успешным и по отношению к рабочим низкой квалификации.

3. Высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы. Но она, как и высокий моральный дух, не всегда увеличивает произво-

длительность. Низкая текучесть кадров необязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности.

4. Стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении следующих двух условий: а) если он приводит к повышению производительности; б) если высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности. Люди испытывают удовлетворенность благодаря высокой результативности, которая вознаграждается.

5. Ни один стиль руководства не является наилучшим. Эффективные руководители анализируют ситуацию, чтобы определить соответствующий ей стиль руководства.

### 12.3. Ситуационные подходы к эффективному руководству

**Ситуационная модель Фидлера** сосредоточивает внимание на ситуациях и выявляет три фактора, определяющие поведение руководителя: 1) отношения между руководителем и членами коллектива: они могут быть хорошими или плохими; 2) структура задачи: задачи могут быть привычны, четко сформулированы и структурированы или, наоборот, расплывчаты и бесструктурны; 3) должностные полномочия, объем власти, связанной с должностью руководителя, могут быть малы или велики.

Различные сочетания этих трех факторов могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Исследования Фидлера показали, что при разных характеристиках указанных факторов будут эффективны или руководители, ориентированные на человека, или руководители, ориентированные на задачи (табл. 12.3).

Таблица 12.3

#### Эффективные стили руководства по Фидлеру

Отношения	Хорошие				Плохие			
	Структурирована		Не структурирована		Структурирована		Не структурирована	
Структура задачи								
Полномочия	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые
Наиболее эффективный стиль руководства	Ориентация на задачу	Ориентация на задачу	Ориентация на задачу	Ориентация на человека	Ориентация на человека	Ориентация на человека	Смешанный	Ориентация на задачу

Из восьми возможных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому последняя ситуация наименее благоприятна, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства — это быстрота действия и принятия решений, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными хорошие.

В восьмом случае власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе.

**Подход «путь—цель» Митчела и Хауса.** Руководитель может повлиять на подчиненных, как увеличивая личную выгоду достижения подчиненными поставленной цели, так и сделав путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи, увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к этой выгоде.

Руководитель может влиять на пути или средства достижения целей с помощью следующих приемов: 1) разъяснение того, что ожидается от подчиненного; 2) оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех; 3) направление усилий подчиненных на достижение цели; 4) создание у подчиненных потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить; 5) удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

**Стили руководства**, рассмотренные Р. Хаусом в модели «путь—цель», — это стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу. В дальнейшем Р. Хаусом были рассмотрены стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений, — партисипативный, и стиль, ориентированный на достижение.

Стиль, поощряющий участие подчиненных, характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцент делается на консультации.

Стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной выработки, стараются вселить уверенность в том, что они способны работать высокоэффективно.

**Ситуационные факторы.** Стиль руководства, соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личностных качеств подчиненных, а также требований и воздействий со стороны внешней среды.

Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки будет самым подходящим. Однако, если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут инструментальный, ориентированный на задачу стиль. Поскольку их первейшее желание — сконцентрировать свои усилия на задаче и выполнить ее, они предпочитают, чтобы руководитель сказал им, что нужно делать, и доверил им самим следить за решением задачи.

Другой личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является убежденность подчиненных, что они способны воздействовать на внешнюю среду. Индивиды, которые убеждены, что они в самом деле влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии решений. Те, кто считает, что они слабо воздействуют на происходящие вокруг них события, что этими событиями распоряжается судьба или фортуна, предпочитают авторитарный или инструментальный стиль.

Стиль руководства, ориентированный на достижение, считается более соответствующим таким ситуациям, где подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, более соответствует ситуациям, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе управления.

В ситуациях, где характер задачи не вполне однозначен, предпочтительным является инструментальный стиль, который обеспечивает руководству выполнение заданий и который увеличивает и удовлетворенность, и производительность. Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы, добавочное структурирование, идущее через инструментальный стиль, будет восприниматься как чрезмерный контроль. Поэтому более подходящим здесь был бы стиль поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки мало что добавит. Тем не менее, если задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен.

**Теория жизненного цикла.** Так назвали П. Херси и К. Бланшар разработанную ими ситуационную теорию лидерства, согласно которой эффективность стилей руководства зависит от «зрелости» исполнителей. Зрелость отдельных исполнителей и групп определяется способностью нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели. В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы

над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.

В рассматриваемой теории выделяют четыре стиля руководства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей.

1. Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль пригоден для подчиненных с низким уровнем зрелости. Он вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

2. Второй стиль подразумевает, что руководитель в равной высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

3. Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

4. Четвертый стиль может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения, поскольку подчиненные характеризуются высокой степенью зрелости. В этой

ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами.

**Модель принятия решений руководителем Врума–Йеттона.** Эта модель концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно этой модели имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений: 1) автократический — личное решение руководителя; 2) почти автократический — подчиненные привлекаются только для предоставления информации, нужной для принятия решения; 3) консультативно-автократический — до принятия решения руководитель выслушивает предложения отдельных подчиненных; 4) консультативный — руководитель выслушивает мнение всей группы своих подчиненных и принимает решение; 5) полное участие — решение принимается в группе коллективно.

Применение каждого из этих стилей зависит от ситуации или проблемы. Для оценки ситуации Врум и Йеттон разработали семь последовательно используемых в процессе принятия решения критериев: 1) значение качества решения; 2) наличие достаточной информации и опыта у руководителя для принятия эффективного решения; 3) степень структурированности проблемы; 4) значение причастности подчиненных для эффективного выполнения решения; 5) вероятность поддержки автократического решения руководителя; 6) степень мотивации подчиненных при решении проблемы; 7) вероятность конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Первые три критерия относятся к качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить, который из пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует «дерево решений». Руководитель последовательно в семь этапов оценивает ситуацию

по предложенным критериям и на этапах с четвертого по седьмой выбирает подходящий стиль из числа пяти рекомендуемых.

Подобно другим ситуационным теориям модель Врума–Йеттона получила поддержку многих теоретиков менеджмента, но при этом подверглась серьезной критике. Отмечалось, что модель объясняет, как принимать и исполнять решение, а не как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных.

**Гибкий подход к руководству** вытекает из различных ситуационных моделей. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Многие руководители стремятся к продвижению на должности с большей ответственностью. Руководитель, который выбрал определенный стиль руководства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на достижения.

Часто такая ситуация возникает, если руководитель переводится из подразделения с высокоструктурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами. Исследования показали, что эффективные руководители реагируют на ситуации гибко, они, в отличие от посредственных руководителей, меняют стили.

**Стили руководства в разных странах.** Исследования показывают огромные различия между стилями руководства, которые являются предпочтительными в разных странах. Европейцы обычно находятся под влиянием традиций и более восприимчивы к авторитарному руководству, чем американцы. С другой стороны, несмотря на то что японская культура высоко ценит традицию и лояльность, японцы широко и эффективно используют участие работников в принятии решений. Исследования восприимчивости россиян к стилям руководства, к сожалению, столь ограничены, что дать общие рекомендации пока сложно.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении

всей своей карьеры. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Руководители должны уметь вести себя по-разному в зависимости от требований реальности. Разделяя ситуационный подход к лидерству, можно полагать, что при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать стиль, сообразный ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

## **12.4. Управление организационными изменениями**

Организационные изменения необходимы всем организациям для того, чтобы существовать и развиваться в современном быстроменяющемся мире. Управляющие всех уровней должны реагировать на изменения, но эффект изменений и форма реакции на разных уровнях управления различны. Изменения организационной структуры, создание новой продукции и коренное изменение технологий важны, но не менее важны мелкие изменения, которые происходят постоянно, — изменения в методах работы, в канцелярских процедурах, в размещении оборудования, в назначениях руководителей и названиях должностей.

**Цели** организации должны периодически оцениваться и меняться в соответствии с изменениями внешней среды. Модификация целей необходима даже для самых успешных организаций, когда текущие цели уже достигнуты. Необходимость менять цели обычно обнаруживается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство об относительной эффективности организации в целом и каждого подразделения в отдельности.

**Структура** изменяется в ходе организационного процесса. Изменяют распределение полномочий и ответственности, координационные и интеграционные механизмы, деление на подразделения, управленческую иерархию, комитеты и степень централизации. Структурные изменения необходимы, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии. Например, большая организация открывает новое направление деятельности, для этого она создает подразделение с основной ответственностью за эту деятельность и проводит интеграцию руководства этого направления с руководством всей остальной организации.

Изменяются **технология и задачи**, т. е. изменения претерпевают процессы и графики выполнения задач, внедряется новое оборудование, новые методы, нормативы и характер работы. Технологические изменения могут потребовать модификации структуры и рабочей силы. Например, использование компьютеров часто меняет многие функции персонала организации.

Изменения в **людях** подразумевают модификацию возможностей, установок и поведения персонала организации. Это может касаться технической подготовки, подготовки к межличностному или групповому общению, мотивации, лидерства, оценки качества выполнения работы, квалификации руководящего состава, формирования групп, внедрения программ по повышению удовлетворенности работой, повышению качества трудовой жизни. Изменения в людях особенно трудны. Для проведения изменений в самих людях их надо скоординировать с другими изменениями, в противном случае они не принесут пользы.

**Модель процесса успешных изменений** включает шесть следующих этапов:

1) *давление и побуждение*. Руководство должно явно осознать необходимость изменений, чувствовать сильное внешнее давление. Руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны чувствовать необходимость перемен, готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, например, изменениями в экономике, или внутренними факторами, такими, как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров;

2) *посредничество и переориентация внимания*. Для проведения изменений руководству нужно суметь понять проблему, переориентироваться и сосредоточить свое внимание на ее сути. Это часто подразумевает восприятие новых точек зрения. Возможно,

возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию;

3) *диагностика и осознание проблемы*. Руководство должно собирать соответствующую информацию, определить истинные причины возникновения проблем, которые диктуют необходимость изменений. Этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню управления. Но если руководство пытается выявить проблему, не используя информацию от более низких уровней иерархии, оно не сможет выработать адекватные решения;

4) *нахождение нового решения и обязательства по его выполнению*. Признав существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации и находит некоторое новое решение. В большинстве случаев руководству нужно получить согласие на проведение перемен всех тех, кто отвечает за их осуществление;

5) *эксперимент и выявление последствий*. Риск при проведении крупных изменений очень велик. В организациях обычно проводят испытания планируемых изменений и выявляют скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогут поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают, как можно улучшить их осуществление;

6) *подкрепление и согласие*. На этом этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Нужно убедить подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Важно изменения подкрепить согласием на новшества, признанием, продвижением по службе, повышением оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешением тем, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены.

**Участие работников в управлении изменениями** является необходимым условием успеха. Можно выделить три способа распределения власти в организации, способствующих успеху изменений:

- *разделение полномочий* — подразумевает высокую степень участия работников в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению

и рекомендуют действия, которые должны быть предприняты. Часто руководители высшего уровня определяют проблему, а персонал нижних уровней участвует в обсуждении изменений, необходимых для решения этой проблемы;

- *односторонние действия* — это использование власти для проведения изменений в жизнь. Односторонние действия могут быть эффективны в ситуациях, где подчиненные очень восприимчивы к власти, как, например, в военных организациях;
- *делегирование полномочий* — руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления. Преимущество способа состоит в том, что уменьшается возможность сопротивления переменам и создается широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки: длительность процесса, качество решения снижается под влиянием группового мышления, кроме того, у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для оценки всех последствий в масштабах организации.

**Преодоление сопротивления переменам.** Любое изменение традиционных методов вызывает сопротивление у людей, которых эти изменения касаются.

*Причины сопротивления переменам* должны быть выявлены, скорее всего — это неопределенность, ощущение потерь и убеждение в том, что перемены к добру не приведут. Неопределенность рождает риск, тогда как свыше 90% людей к нему не склонны. Риск создает ощущение угрозы, и человек выражает свое отрицательное отношение к изменениям. Причиной сопротивления является ощущение, что перемены приведут к личным потерям. Например, рабочие, занятые в производстве, могут считать, что автоматизация приведет к увольнениям. Убеждение, что для организации изменение не решит проблем, нередко. Например, руководитель может считать, что новая автоматизированная информационная система управления будет слишком сложной для пользователей и только затруднит работу.

*Преодоление сопротивления* предпочтительно обеспечить до его возникновения. Руководство должно оценивать вероятность сопротивления и принять меры по его предотвращению.

На практике используют следующие методы уменьшения или устранения сопротивления: 1) передача информации включает

открытое обсуждение мероприятий, беседы, выступления перед группой, доклады; 2) привлечение подчиненных к принятию решений дает возможность сотрудникам выразить свое отношение к новшествам; 3) облегчение и поддержка сотрудников при переменах — это и эмоциональная поддержка руководителей, и дополнительное время отдыха после напряженного периода, и обучение, направленное на повышение квалификации сотрудников; 4) переговоры для обеспечения одобрения новшеств, которые подразумевают, что в обмен на согласие сопротивляющихся им предлагаются материальное вознаграждение или иные стимулы; 5) кооптация — это предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении — например, сотрудник, который настроен против новой техники, вводится в состав комиссии, определяющей, какую новую технику закупать; 6) маневрирование — случается, руководитель представляет предложение сотрудникам, якобы уже одобренное руководством, а потом, заручившись их согласием, представляет его начальству; 7) принуждение — это угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы с целью получения согласия на перемены.

**Организационное развитие (ОР).** В середине 60-х гг. XX в. американскими теоретиками менеджмента стала активно развиваться концепция организационного развития. В результате ее эволюции менеджеры смогли сформулировать излагаемые ниже понятия, методы и процедуры для систематического диагноза, планирования, реализации и поддержки перемен с целью повышения эффективности организации.

- *Процесс решения проблем* связан с тем, как организация осуществляет оценку и принимает решения относительно возможностей и опасностей, исходящих от внешней среды. Это процесс предложения, создания и сохранения под контролем необходимых перемен, которые дают возможность организации быть жизнеспособной, приспосабливаться к новым условиям, решать проблемы и учиться на своем опыте.
- *Культура организации* связана с ее социальной системой — это преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, работающих в организации. Культура организации оказывает определяющее воздействие на повседневное взаимодействие всех сотрудников и руководителей.

Культуру можно классифицировать и описать по различным параметрам, например, по стилю управления, обращению с людьми, вниманию к клиенту, заботе о качестве, вниманию к нововведениям.

- *Совместное регулирование культуры* подразумевает определенную степень участия в управленческом воздействии на культуру всей иерархии организации. Происходит замена односторонних действий иерархической верхушки предоставлением подчиненным известной власти в вопросах, связанных с диагнозом и составлением рекомендаций относительно изменений в культуре организации.
- *Формальные рабочие группы* — это главный объект деятельности по организационному развитию. Подобная группа состоит из руководителя и его подчиненных.
- *Агент изменений*, или катализатор, используется для того, чтобы заставить различных людей в организации обратить внимание на разные аспекты организации и управления, на помехи в работе, на более эффективные методы работы. Таким катализатором может быть внешний консультант или представитель специального отдела ОР.
- Теория и результаты исследований в области наук о человеческом поведении, например психологии, социологии и антропологии, используются для создания основной базы знаний для работы в направлении ОР. Используются также и прикладные разработки из области экономики, управления и организации производства.
- *Исследование действием* представляет собой основной метод исследований, применяемый в большинстве действий по ОР. Метод исследования состоит из следующих этапов: 1) проведение диагноза состояния организации или ее подразделения при помощи интервью, опросов, наблюдения и документов; 2) передача этих данных различным членам организации; 3) принятие решений, какими должны быть конкретные планы действий в свете полученных данных; 4) реализация планов действий; 5) проведение оценки планов действий при помощи методов сбора данных и повторение всего цикла действий.
- *Предпосылками и факторами организационного развития* являются люди как индивидуумы, люди как лидеры и члены группы, люди как члены организации.

1. Люди как индивидуумы стремятся к личному росту в социальной среде и удовлетворению высших потребностей, если окру-

жающие условия их поддерживают и стимулируют. Большинство людей хотят и могут сделать гораздо больше для достижения целей организаций, чем позволяют условия в большинстве из них. Нужно обращаться к подчиненным за предложениями, за реализацией этих предложений, причем усилия должны вознаграждаться.

2. Рабочая группа и ее доминирующая социальная система, особенно на неформальном уровне, сильно влияют на удовлетворенность и компетентность ее членов. Обычно в большинстве групп и организаций уровень доверия и сотрудничества значительно ниже желаемого. Руководители групп не могут выполнять все необходимые функции, поэтому члены группы должны играть некоторые из этих ролей и помогать друг другу при эффективном и слаженном поведении группы.

3. Люди в организации находятся под сильным влиянием стиля и климата на высших уровнях руководства. Степень доверия, открытости и коллективной работы в высшем руководстве оказывает влияние на стиль руководителей, находящихся на более низких ступенях иерархии, и отражается на их подчиненных. Изменения в функционировании организации в результате усилий по организационному развитию требуют поддержки в виде соответствующих перемен в подсистемах оценки, вознаграждения, повышения квалификации, подбора кадров, постановки задач и коммуникаций.

- *Участие в ОР* — это различные плановые мероприятия, в которых принимает участие организация, подразделение или производственная группа во время программы ОР, которая включает мероприятия по совершенствованию функционирования организации за счет предоставления членам организации возможности лучше управлять культурой группы и организации.
- *Мероприятия ОР* могут быть следующими:
  1. Диагностические меры — это сбор информации о состоянии организации или подразделений при помощи интервью, опросов, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами.
  2. Меры по использованию результатов обследования включают передачу членам организации информации, полученной в результате диагностических мер, и разработку планов действий на основе этой информации.
  3. Меры по обучению и повышению квалификации персонала необходимы для расширения его возможностей и уровня знаний.

Эти меры могут относиться к техническим, исполнительским вопросам, к межличностным и социальным проблемам.

4. Меры по изменению технoструктуры или структуры — это усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения заданий. Они определяют модернизацию действующей организационной структуры, применение метода управления по целям.

5. Консультирование по групповым процессам предназначено для того, чтобы помочь членам организации более точно воспринимать и оценивать события в их организации или подразделении и действовать соответствующим образом.

6. Меры по формированию групп предназначены для повышения эффективности в рабочих группах. Они могут относиться к способам выполнения работ, необходимой для этого квалификации, выделению ресурсов для выполнения заданий.

7. Меры по межгрупповому взаимодействию предназначаются для повышения эффективности взаимодействия между взаимозависимыми рабочими группами, например, между сбытовым и производственным отделами.

• *Условия успешного выполнения программ ОР:*

1. Люди, занимающие ключевые посты в организации, должны принимать участие в проведении диагностических мер и осознавать необходимость научного подхода к решению проблем.

2. Следует привлекать консультантов по вопросам поведения человека к созданию программы ОР. Руководители и специалисты должны получить соответствующую подготовку, чтобы продолжить и поддержать работу по ОР.

3. Руководители более высокого уровня должны поддерживать работу руководителей более низкого уровня по программе ОР.

4. Участники должны достичь понимания того, что собой представляет ОР, в какой мере компоненты ОР аналогичны обычным мерам, с которыми они сталкивались, и как они помогут участникам добиться быстрого успеха в выполнении программы ОР.

5. Следует использовать модель исследований действием: диагностирование состояния организации или подразделения, предоставление собранной информации их членам, составление планов действий на основе этой информации, за чем должен последовать следующий диагноз.

6. Члены рабочей группы должны принимать участие наравне с ее руководителем.

7. В ОР должны принимать участие сотрудники кадровой службы организации, и при необходимости следует изменить политику и практику работы с кадрами.

8. Управление процессом ОР осуществляется на основе оценки результатов. Эти результаты должны стать исходными данными для планирования будущего участия в деятельности по ОР.

- *Эффективность программы ОР* зависит от ситуации, т. е. к ОР следует применить ситуационный подход.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Укажите различия между управлением и лидерством.
2. Определите понятие власти и ее разумного уровня.
3. Дайте определения основных форм власти.
4. Что представляет собой влияние путем убеждения?
5. Что представляет собой влияние через участие в управлении?
6. Охарактеризуйте автократичный стиль руководства.
7. Охарактеризуйте демократичный стиль руководства.
8. Каковы три основных подхода к изучению проблем стилей руководства?
9. В чем различия в стиле работы менеджеров, ориентированных на работу и ориентированных на человека?
10. Охарактеризуйте четыре системы стилей руководства по Лайкерту.
11. Охарактеризуйте трактовку стилей руководства по Блейку и Мутону.
12. Охарактеризуйте ситуационную модель Фидлера.
13. Охарактеризуйте ситуационную модель Хауса.
14. Охарактеризуйте ситуационную теорию жизненного цикла.
15. Охарактеризуйте ситуационную модель Врума—Йеттона.
16. В чем суть адаптивного руководства?
17. В чем заключаются организационные изменения?
18. Охарактеризуйте модель управления изменениями в организации.
19. Назовите приемы преодоления сопротивления организационным изменениям.
20. В чем суть концепции организационного развития?

## Глава 13

# ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ, КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

### 13.1. Производительность, качество и эффективность управленческого труда

Для выявления вклада в результаты хозяйственной деятельности, а также для измерения этих результатов принято различать **производительность труда** в сфере производства товаров и услуг между лучшими, средними и худшими работниками. Такое же соотношение характерно и для труда менеджеров и специалистов в сфере управления организацией. Это зависит от методов и инструментария управления факторами внутренней и внешней среды.

В этом аспекте интерес представляет вопрос: при каких условиях могут быть достигнуты различные *уровни производительности труда* в управлении? Ответ на него таков:

- уровень 50% производительности — самый доступный уровень производительности неподготовленному работнику, когда не принимают обычных (стандартных) мер для ее повышения. При этом уровень 40–60% не означает, что люди работают лишь половину рабочего времени. Они выполняют лишь половину регламентированной работы;
- уровень 70% — может быть взят за минимально допустимый в управлении;
- уровень 100% — должен быть взят за точку отсчета;
- уровень 120% — «средний уровень», на который должна быть сориентирована система материального стимулирования в органе управления организацией;
- уровень 135% производительности труда может быть достигнут при максимальном напряжении усилий менеджерами

и специалистами. Для этого должны быть не только высокое техническое оснащение рабочего места, но и должные способности и квалификация у менеджеров и специалистов.

Применяя различные методы нормирования (формальные, полуформальные и неформальные) и стимулирования (в наибольшей мере отвечающие физиологическим и психическим возможностям человека), менеджер должен стремиться к «сдвигению» кривой распределения производительности труда вправо. Для этого должны учитываться не только «стимуляторы», но и «антистимуляторы».

Как было отмечено в предыдущей главе, существуют различные *модели мотивации производительности*:

1. Модель иерархии потребностей по Маслоу, учитывающая физиологические потребности, потребности в безопасности, принадлежности к социальной группе, в самоуважении, самоутверждении.

2. Модель содержательная, ориентированная на две группы потребностей: первичных, связанных с физиологическими факторами, и вторичных — с психологическими факторами.

3. Модель процессуальная (на основе теории ожидания), которая учитывает:

- ожидания возможного результата (Р);
- ожидания вознаграждения от этого результата (В);
- ожидания ценности вознаграждения (Ц), произведение которых определяет мотивацию труда (М):

$$M = P \times B \times C.$$

На основе хронометражных и статистических наблюдений, экономико-математических методов и методов сравнительного анализа выявляют *резервы роста производительности труда* в управлении, причины, сдерживающие лучшее использование управленческих кадров. Это необходимо для представления о резервах роста производительности труда. Однако вскрытые аналитическим методом резервы еще нельзя считать реальными. Это только возможности, предпосылки роста производительности труда. Определить реальную экономию труда можно с помощью анализа специально составленных комплексных балансов резервов роста производительности труда как составной части балансов трудовых, материальных, финансовых и прочих резервов производства.

При составлении комплексных балансов с целью количественного соизмерения резервы должны быть приведены к одному показателю. В практике учета и планирования таким показателем является экономия затрат труда в нормо-часах или в численности работающих.

Общая величина резервов роста производительности труда, выраженная через экономию затрат труда, рассчитывается по формуле:

$$P = P_T + P_B + P_C,$$

где  $P$  — общая величина резервов;  $P_T$  — величина резервов снижения трудоемкости;  $P_B$  — величина резервов улучшения использования рабочего времени;  $P_C$  — величина резервов совершенствования структуры кадров.

К приведенной формуле предъявляются следующие требования (ограничения): величина используемых резервов в текущем периоде должна быть максимальной; размер материальных и финансовых затрат, необходимых для реализации резервов, не должен превышать их наличие.

Рассмотренная схема определения резервов роста производительности труда дает возможность расчетным путем обосновать комплексный баланс резервов роста производительности труда в управлении и обеспечить их планомерное использование.

Составление баланса резервов роста производительности труда производится на основе предварительных расчетов. Характер, состав комплексного баланса определяется специфическими условиями анализируемой организации.

Под **качеством работы** понимается совокупность показателей, определяющих степень соответствия результатов деятельности организации в целом, ее подразделений и отдельных исполнителей производственно-хозяйственным и социальным задачам, стоящим перед организацией.

Количественная оценка качества работы позволяет:

- повысить ответственность исполнителей, коллективов и руководителей за конечные результаты работы;
- обеспечить сравнимость результатов работы работников различных категорий.

Количественная оценка качества работы исполнителей, коллективов и руководителей осуществляется при помощи обобщающего показателя и частных коэффициентов качества работы.

*Показатели оценки качества работы* классифицируются по двум направлениям в зависимости от характера и установленной ответственности за их выполнение. В соответствии с характером показателей они могут быть условно подразделены на десять групп:

Группа 1. Показатели повышения коэффициента качества работы.

Группа 2. Планируемые показатели.

Группа 3. Показатели, связанные с нарушением установленного порядка, исполнительностью.

Группа 4. Показатели, определяющие качество продукции и технической документации.

Группа 5. Показатели претензионного характера.

Группа 6. Показатели, определяющие состояние дел по технике безопасности и охране труда.

Группа 7. Показатели, связанные с нарушениями финансовой и бухгалтерской деятельности и носящие юридический характер.

Группа 8. Показатели, связанные с ритмичностью производства и ее обеспечением.

Группа 9. Показатели, связанные с нарушениями правил хранения и эксплуатации оборудования, транспортных средств, оснастки, инструмента, приспособлений и т. д.

Группа 10. Прочие показатели.

Определение **эффективности системы управления** организацией производится с целью совершенствования элементов хозяйственного механизма управления, критериев оценки и стимулирования высоких результатов производственной деятельности подразделений организации.

Для оценки эффективности функционирования подсистем системы управления организацией и системы в целом используется *коэффициент эффективности* — условная величина, которая дает возможность количественно оценить результат деятельности предприятия по основным направлениям производственно-хозяйственной и социальной деятельности, анализировать состояние дел в динамике для выработки управляющего воздействия.

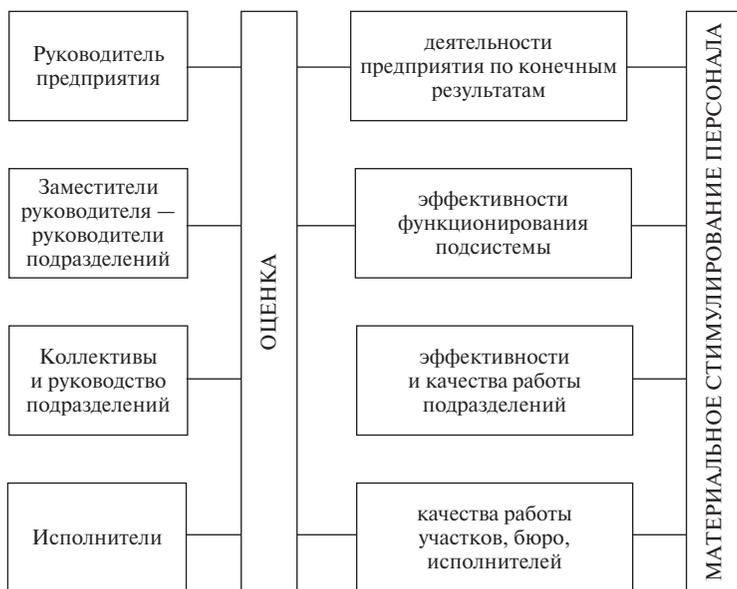
Коэффициент эффективности функционирования подсистем рассчитывается по показателям эффективности, которые определяют степень выполнения задач, решаемых в подсистеме исполнителями. Показатели эффективности функционирования

подсистем служат основанием для определения коэффициента эффективности работы подразделений.

Все уровни управления организацией оцениваются по достигнутым показателям эффективности производства и качества работы. Оценка и материальное стимулирование эффективности и качества работы по уровням управления представлены на рис. 13.1.

Верхний уровень управления — руководство, возглавляющее подсистемы, оценивается исходя из эффективности функционирования руководимых ими подсистем. Коэффициент эффективности подсистемы является коэффициентом эффективности работы руководителя.

Коэффициент эффективности рассчитывается с помощью специально разработанных *показателей эффективности*. Система показателей эффективности создает условия для совершенствования элементов хозяйственного механизма и в первую очередь — критериев оценки и стимулирования высоких результатов производственной деятельности подразделений.



**Рис.13.1.** Оценка эффективности и качества труда в управлении организацией

Выбор показателей эффективности функционирования подсистем производится таким образом, чтобы:

- обеспечить выполнение плановых технико-экономических показателей по объему продаж продукции, по росту производительности труда, снижению себестоимости продукции;
- необходимое и достаточное количество показателей обеспечило охват задач, решаемых в каждой подсистеме;
- не увеличивать отчетность служб организации, установленную контактными контролирующими организациями;
- максимально использовать имеющиеся методики расчета единичных показателей эффективности;
- разработанные показатели по каждой подсистеме имели количественное выражение и возможность планирования.

Эффективность функционирования организации и каждой подсистемы определяется как сумма весомостей соответствующих показателей при условии их выполнения по формуле

$$K_3 = \sum_{i=1}^n P_i,$$

где  $K_3$  — коэффициент эффективности;  $P_i$  — весомость  $i$ -го показателя эффективности.

Заключение о выполнении или невыполнении показателя эффективности дается на основании сравнения фактического значения показателя с базовым, устанавливаемым ежегодно приказом по организации. Управление данным видом деятельности считается эффективным, если наблюдается устойчивая тенденция улучшения показателя.

Весомость показателей эффективности по каждой подсистеме следует определять путем экспертизы с учетом важности задач, стоящих перед организацией, а также конкретных производственных условий. Она может изменяться в зависимости от необходимости решения той или иной задачи.

На среднем уровне управления — руководство и коллективы цехов и отделов — учитывается как эффективность работы подразделения, так и ее качество.

Оценка эффективности и качества работы подсистемы организации производится с помощью специального показателя — коэффициента эффективности и качества работы, который дает возможность количественно оценивать результаты производственной деятельности подразделений, их влияние на формирование технико-экономических и социальных показателей работы органи-

зации. Коэффициент рассчитывается для каждого подразделения по итогам работы за месяц по формуле

$$K_{\text{ЭК}} = K_p \times K_3,$$

где  $K_{\text{ЭК}}$  — коэффициент эффективности и качества работы;  
 $K_p$  — коэффициент качества работы.

Коэффициент качества работы определяет степень соблюдения подразделениями порядка, установленного действующей организационной и технической документацией, уровень исполнительской дисциплины. Расчет  $K_p$  производится по формуле

$$K_p = 1,0 + \sum_{i=1}^n K_{\text{кни}} a + \sum_{j=1}^m K_{\text{кcj}} b,$$

где 1,0 — нормативный коэффициент качества работы за месяц;  
 $i = 1, 2, \dots, n$  — общее число показателей повышения (отсутствие травматизма, подача рацпредложений, отличная оценка по культуре производства и др.);  $K_{\text{кни}}$  — нормативный коэффициент  $i$ -го показателя повышения;  $a$  — количество приведенных случаев повторения  $i$ -го показателя повышения;  $j = 1, 2, \dots, m$  — общее число показателей снижения, по которым произведена оценка качества работы;  $K_{\text{кcj}}$  — нормативный коэффициент  $j$ -го показателя снижения (например, нарушение требований стандарта, низкая исполнительская дисциплина; наличие взаимных претензий, неудовлетворительное качество выполненной работы и др.);  $b$  — количество приведенных случаев повторения  $j$ -го показателя снижения.

Материальное стимулирование эффективности качества работы в рыночных условиях хозяйствования основывается на полном хозрасчете, где вопросы оплаты труда приобретают особую актуальность. Оно должно отвечать требованиям ускорения научно-технического прогресса, повышения эффективности производства и качества продукции и услуг.

Приоритет в оплате во всех случаях отдается высококвалифицированному труду и профессиональному мастерству. Уровень премии зависит от результатов работы коллектива подразделения организации по улучшению хозяйственной деятельности, повышению эффективности производства, т. е. тем самым создается

зависимость оплаты труда от конечных результатов хозяйственной деятельности.

Несмотря на особенности современного периода развития российской экономики, в границах отдельной организации (предприятия) должно соблюдаться требование экономического закона опережающего роста производительности труда по отношению к росту его оплаты. Другими словами, на каждый рубль прироста оплаты труда организация (предприятие) обязана получать несколько больший прирост производства товаров или услуг. К сожалению, данное требование соблюдается не всегда.

### **13.2. Экономические и психофизиологические (эргономические) факторы эффективности труда**

В современном производстве человек продолжает оставаться одним из важнейших звеньев производственного процесса, независимо от степени сложности его организации и технического оснащения. Автоматизация производства вызвала значительные изменения функции человека в нем: труд в физическом отношении стал более легким, но более напряженным в нервно-эмоциональном отношении. Основными функциями человека становятся контроль и управление, предъявляющие высокие требования с точки зрения качества (быстрота, точность) приема информации о производственной ситуации и состоянии объекта управления, а также качества переработки информации (мышления) и реализации принятого решения.

Если возможности машины, которой управляет человек, по ряду параметров (сила, скорость, мощность и т.д.) практически безграничны, то возможности человека имеют вполне четкие пределы, ограниченные его биологическими и психофизиологическими особенностями. Человек может эффективно различать внешние сигналы только при определенных значениях их интенсивности, качественного состава, пространственного положения и т.д.

Управление сложными дорогостоящими системами налагает на человека высокую ответственность за своевременность и точность выполняемых действий, поскольку даже незначительная ошибка может быть чревата большими последствиями, часто угрожающими целостности системы, здоровью окружающих людей и самого оператора.

Длительное напряжение за счет концентрации воли, внимания, интенсификации процесса мышления, координации физических усилий, передаваемых на органы управления, вызывает возникновение утомления, которое в свою очередь может быть причиной снижения эффективности труда.

Кроме того, на эффективность трудовой деятельности человека большое влияние оказывает среда (пыль, шум, вибрация, освещенность и т.д.), параметры которой также не должны выходить за рамки, обусловленные особенностями человеческого организма.

Учитывая это, эффективность трудовой деятельности человека вообще, а управленческой деятельности в частности в ряде случаев может быть значительно повышена за счет согласования его взаимодействия с управляемой системой и средой. Такое согласование достигается на основе эргономического анализа системы «оператор – машина – среда».

При эргономической оценке эксплуатируемых систем возможности внесения изменений в их конструкцию ограничены. Однако оценка систем имеет большое практическое значение, поскольку позволяет повышать их эффективность за счет принятия соответствующих мер для исправления имеющихся недочетов, прогнозировать поведение этих систем и служить источником накопления необходимых данных для проектирования новых систем.

Эргономические исследования в организации должны проводиться группой специалистов, в состав которой входят врач-физиолог труда или гигиенист труда, психолог и инженер. Эргономическая оценка систем производится с учетом критериев, изложенных в соответствующей справочной литературе.

Анализ систем, независимо от степени их сложности, проводится в следующем порядке:

- 1) знакомство с системой, ее назначением, целью, задачами, основными требованиями к ней и ограничениями;
- 2) построение блок-схемы с отражением информационных и управляющих связей в системе и в подсистемах;
- 3) анализ и оценка внешней среды и ее влияние на функцию системы и подсистем;
- 4) описание функции системы и подсистем в различных режимах их работы;
- 5) описание и оценка рабочего места исполнителя;

- 6) функциональный анализ деятельности исполнителя;
- 7) выработка заключения о надежности и эффективности системы;
- 8) разработка и выдача рекомендаций.

Рассмотрим более детально методику и приемы эргономического анализа систем в соответствии с изложенным выше порядком.

*Знакомство с системой оргтехники* осуществляется по ее технической документации — инструкции, паспорту, описанию назначения и технических характеристик и т.д. При этом прежде всего необходимо установить назначение системы и ее эффективность, которая складывается из требований точности, надежности, помехоустойчивости, длительности эксплуатации, материальных затрат и т.д.

*Блок-схема* отражает связи отдельных звеньев системы, каналы передачи информации и ход регулирования. При этом особо выделяются «человеческие» звенья системы с указанием прямых и обратных связей между оператором и машиной, а также между группами исполнителей. Используя приемы кодирования, обозначают важность связей, их частоту и интенсивность в единицу времени.

*Оценка среды* сводится к анализу внешних факторов (микроклимат, освещение, шум, вибрация, тепловое излучение и т.д.) путем их непосредственных замеров и сравнения полученных результатов с гигиеническими нормативами и с эргономическими стандартами. Перечень изучаемых при этом вопросов, методы и приборы даны в специальной литературе и в первом издании настоящего учебника (в Приложении 2).

Особое внимание при этом уделяется вероятности «возмущающего» воздействия внешних факторов на персонал, что может быть одной из причин утомления, профессиональных заболеваний, а также возникновения экстремальных ситуаций (ситуаций, предъявляющих необычные, повышенные требования к исполнителю).

*Функциональный анализ систем и подсистем* проводится для всех режимов работы, включая и неожиданные ситуации. На основе ретроспективного анализа делаются выводы об устойчивости системы (отказы, ошибки, сбои в работе и т.д.). При этом следует установить, в каком звене чаще всего возникают ошибки и отказы, какие внешние и внутренние факторы способствуют

или противодействуют этому. После этого приступают к эргономической оценке рабочего места оператора.

*Эргономическая оценка рабочего места* является одним из основных этапов эргономического анализа. Под рабочим местом понимается соответствующим образом организованное рабочее пространство, включающее орудия труда, средства отражения информации, органы управления и рабочее кресло.

Вначале дается общая характеристика рабочего места: его тип (общее, индивидуальное), способы взаимосвязи с компьютером и средой, количество операторов, работающих на этом месте, их функциональные связи, режим работы и отдыха и т.д. Оцениваются также площадь, кубатура и факторы жизнеобеспечения.

Выполнение этого этапа осуществляется по плану:

- 1) антропологическая оценка рабочего места;
- 2) оценка размещения средств предъявления информации (индикаторов) и органов управления;
- 3) оценка индикаторов;
- 4) оценка органов управления.

Антропологическая оценка рабочего места направлена на анализ степени соответствия пространственных взаимоотношений человека с машиной (и средой).

Оптимальное пространственное соотношение оператора с машиной является одним из важнейших условий, обеспечивающих эффективность системы. При анатомическом соответствии расходуется меньше энергии, снижается утомление, повышается производительность труда.

Одним из решающих параметров основы расчетов размеров главных элементов рабочего места и рабочей позы оператора является зрительный фокус, или расстояние оптимального видения предмета труда.

Высота плоскости сиденья должна быть такой, чтобы выдерживалось расстояние ясного видения. Угол наклона головы не превышал  $38 \pm 2,1^\circ$ , расстояние от плоскости сиденья до опоры стопы не превышало для мужчин 40, для женщин — 35 см. Очевидно, эти условия можно выдержать только при достаточной высоте рабочей поверхности, при регулируемой высоте плоскости сиденья и при необходимости — при наличии подставки для ног. Другие параметры рабочего кресла оператора (высота спинки и подлокотников, угол наклона спинки и плоскости сиденья) подбираются исходя из индивидуальных требований.

Следующим этапом является оценка размещения индикаторов и органов управления. Индикаторные приборы должны размещаться в пределах оптимального сенсорного поля оператора. Индикаторные приборы для визуального восприятия должны быть расположены под углом  $90^\circ$  к зрительной оси оператора в пределах зоны эффективной видимости. Эта зона обусловлена анатомическими и физиологическими особенностями человеческого глаза.

Практическое значение имеют следующие зоны зрения:

- зона центрального зрения ( $1,5-3^\circ$ ), из которой предмет проецируется на наиболее чувствительные световоспринимающие элементы глаза; это зона наилучшего видения;
- зона мгновенного зрения ( $18^\circ$ ), в пределах этой зоны располагаются приборы, восприятие которых осуществляется при ограниченном времени;
- зона эффективной видимости ( $20-30^\circ$ ), в пределах которой должны быть размещены приборы, восприятие которых допустимо при задержке и концентрации внимания.

В пределах этих зон хорошо различаются форма и цвет предметов и индикаторных приборов. При этом необходимо также учитывать следующее: горизонтальные движения глаз менее утомительны и выполняются быстрее вертикальных; горизонтальные размеры оцениваются точнее, чем вертикальные (вертикальные размеры переоцениваются); прямые линии прослеживаются взглядом легче, чем кривые; плавные, сопряженные переходы линий воспринимаются легче, чем ломаные.

Индикаторные приборы и органы управления обычно размещаются на пульте управления. Органы управления (ручные и ножные) располагаются в пределах оптимальной досягаемости, т. е. в пределах рабочих зон рук и ног.

Рабочая зона рук складывается из зон максимальной и нормальной досягаемости, которые определяются соответственно дугами с радиусом, равным длине редуцированной руки (от плечевого сустава до основания третьего пальца), и дугой, описанной согнутой под углом  $90^\circ$  в локтевом суставе руки. Основные и часто используемые органы управления должны располагаться в зоне нормальной досягаемости, так как движения в этой зоне менее утомительны и наиболее точны.

При оценке компоновки органов управления и индикаторных приборов необходимо учитывать следующие принципы:

- 1) функциональной группировки по общности функции индикаторов и органов управления;
- 2) значимости их роли для определенных групп операции;
- 3) оптимального расположения в соответствии с оптимальными зонами сенсорного и моторного полей;
- 4) последовательности использования, т.е. в соответствии с последовательностью производимых операций;
- 5) частоты использования.

Нарушение этих принципов приводит к излишнему напряжению оператора при поиске соответствующих индикаторных приборов и органов управления.

Интегральная оценка всей системы в целом дается по результатам функционального анализа деятельности оператора в системе управления.

Деятельность любого оператора можно условно разделить на этапы:

- 1) сбор информации об управляемом объекте, среде и о состоянии всей системы;
- 2) переработка информации (оценка, сопоставление, идентификация, проверка ее полноты);
- 3) принятие решения (выбор стратегии);
- 4) управляющее действие;
- 5) получение сигнала о результатах управляющего действия и построение программы дальнейших действий.

На каждом этапе деятельности психофизиологическое состояние оператора может изменяться в широких пределах — от едва уловимых до четко выраженных изменений психического и физиологического состояния в связи с нарастанием утомления и эмоционального напряжения, что сопровождается, как правило, снижением эффективности работы всей системы.

Чем меньше система соответствует психофизиологическим параметрам оператора, тем быстрее возникают и четче выражены эти изменения.

Учитывая это, контроль состояния оператора осуществляют по результатам исследования его функционального состояния (органов чувств, состояния его основных психических функций, сердечно-сосудистой, дыхательной и двигательной систем). Результаты оцениваются путем сравнения со стандартами, полученными при исследовании аналогичных функций у контрольной группы операторов, или с литературными данными.

Проанализировав систему в целом и отдельные ее звенья, необходимо сделать выводы об отдельных несоответствиях и дать перечень рекомендаций по их устранению. Внедрение требований эргономики в управлении будет способствовать росту его эффективности.

В дополнение к сказанному следует отметить, что работа менеджера предусматривает активную умственную деятельность. Менеджера постоянно заботят персональная ответственность, необходимость решения нестандартных задач, возможность нахождения в экстремальных ситуациях. В результате страдает нервная система в силу:

- активной аналитико-синтезирующей деятельности мозга;
- осознания высокой личной ответственности;
- хронического дефицита времени, отведенного на такую работу.

Вызванная этой триадой факторов патология высшей нервной деятельности получила название «информационной».

Такое внутреннее состояние человека активизирует его субъективные механизмы защиты: физическое переутомление, нежелание заниматься некоторыми видами деятельности, стереотипное отношение к каким-то проблемам, повышенная осторожность в общении. Эти механизмы защиты помогают проще реагировать на служебные неприятности, не мучиться угрызениями совести, не воспринимать чужое страдание и т. д.

Естественно, что человек, работающий менеджером, должен быть здоровым. Ему должно быть свойственно не только отсутствие болезней или физических дефектов, но и полное физическое, душевное и социальное благополучие.

Здоровые люди обладают физическими, психическими, нравственными характеристиками, которые позволяют им заниматься активной трудовой деятельностью, комфортно общаться с людьми, бережно относиться к семье, обладать качеством приспособления к изменяющимся условиям жизни.

Как известно, психологи подразделяют всех людей на два типа — тип А и тип Б, что надо учитывать тем, кто выбрал профессию менеджера.

Человек типа А — жесткая конфликтная личность, ему присущи остро развитое чувство ответственности, крайнее честолюбие, постоянное устремление к деловому или личному успеху. Это тип работоспособного, вечно загруженного человека, систематически

пренебрегающего отдыхом. Его отличают потребность в своем признании, четкость определения своих жизненных целей.

Человек типа Б — спокойная, неторопливая, уравновешенная личность, не берущая на себя сверхурочных работ или дополнительных нагрузок, любящая отдыхать. Такие люди степенны, добродушны, несуетливы, легко переносят трудности, жизненные невзгоды.

Какие выводы можно сделать из этого? Человек типа А максимально отдает себя работе, не щадит своего здоровья, хотя его нервная система не обладает достаточным запасом прочности, у него слаб самоконтроль, он мало уделяет внимания саморегуляции своего поведения. Люди типа А гораздо чаще получают инфаркт; в экстремальных ситуациях они чаще допускают растерянность, испытывают чувство беспомощности или отчаяния. Люди типа Б имеют преимущества: они склонны к здоровому образу жизни, лучше сохраняют здоровье и имеют более высокую работоспособность. Такие отрицательные эмоции, как тревога, печаль, гнев, страх, у людей типа Б уступают место рациональной оценке событий.

Безусловно, что такая типизация является условной. Однако, уловив сильные и слабые характеристики своего эмоционального механизма реагирования и зная, к чему это может привести, можно принять меры, упреждающие нанесение ущерба своему здоровью на основе своего личного ортобиоза (здорового образа жизни).

Немалое значение для ортобиоза имеет биологическое развитие организма человека, состоящее из четырех стадий:

- 30–35 лет — окончание восходящего периода развития;
- 40–45 лет — окончание периода расцвета;
- 60–65 лет — окончание периода полной зрелости и начало старости;
- 75–80 лет — преклонный возраст.

С 40–45 лет у человека происходит процесс «накопления» болезней, патологических сдвигов, а потому его организм предрасположен к воздействию «факторов риска» — недостаточная физическая активность, излишний вес, психоэмоциональные перегрузки, вредные привычки.

В связи с этим *каждый менеджер обязан* заниматься ортобиозом, рекомендации которого сводятся к следующему.

Во-первых, не допускать систематического переутомления, поскольку восстановление организма человека происходит при физическом труде через 3–4 дня, при умственном — через 10–12 дней. Чтобы этого не происходило, необходимо знать нормативы периодов работоспособности: первые дни недели — «период вработываемости», середина — «период наивысшей производительности», последние дни — «период снижения работоспособности». В течение года у человека наблюдается наивысшая работоспособность — в зимние месяцы, наименьшая — в летние месяцы.

Следует учитывать также условное деление людей на «сов» и «жаворонков», поскольку среднесуточный выброс гормонов у «сов» в 1,5 выше, чем у «жаворонков».

Во-вторых, изменить культуру общения, поскольку соблюдение правил хорошего тона, доброжелательное отношение к людям, проявление к ним уважительности и деликатности, умение «учиться» даже у подчиненных значительно влияют на эффективность труда.

В-третьих, следует помнить о самоконтроле и саморегуляции. В первую очередь это гигиена труда и отдыха, отказ от вредных привычек.

В-четвертых, надо ориентироваться на «формулу выживания», суть которой состоит в том, что суточное время жизнедеятельности человека должно быть разумно использовано для физического, психического и нравственного здоровья.

Для каждого состояния здоровья существуют меры по его укреплению: рекреация — для физического здоровья; релаксация — для психического расслабления и переключения эмоций; катарсис — для морального очищения и возвышения. Все они являются слагаемыми разумного образа жизни. Отсюда выводится коэффициент выживаемости, который представляет дробь, в знаменателе которой — время суток минус время сна, а в числителе — сумма времени, использованного на одну рекреацию, на одну релаксацию и на один катарсис:

$$K = \frac{1(\text{рек}) + 1(\text{рел}) + 1(\text{кат})}{24 - 6} = \frac{3}{18} = \frac{1}{6}.$$

Следовательно, в течение каждого шестичасового цикла, кроме сна — 6 часов, один час следует использовать на релаксацию, рекреацию и катарсис.

### **13.3. Обеспечение высокой эффективности менеджмента на основе метода управления «стандарт-организации»**

Сущность метода «стандарт-организации» заключается в разработке базовой модели управления организацией (фирмой, корпорацией), стандартов по отдельным видам деятельности и на их основе — комплексной системы управления организацией (КСУО), положения и требования которых обязательны для всех организаций. Базовую модель КСУО следует рассматривать как эталон системы управления организации и входящих в него самостоятельных хозяйствующих субъектов рынка, объединившихся добровольно в сеть, обладающих высокой степенью динамизма, гибкости и обеспечивающих конкурентоспособность, самокупаемость, самофинансирование, самореализацию и саморазвитие. Основу базовой модели составляют принципы, отвечающие требованиям комплексности и системности:

- разработка более совершенных организационно-управленческих форм и методов;
- создание заинтересованности всех участников в высоких конечных результатах предприятия-сети;
- коренная перестройка психологии и мышления в вопросах организации управления, совершенствования профессионального мастерства персонала на всех уровнях руководства, стиля и методов их работы, активизации человеческого капитала на всех стадиях хозяйственной деятельности.

Базовая модель КСУО основана на использовании следующих методов:

- 1) прогнозирование для экономической и социальной обоснованности постановки стратегических задач;
- 2) бизнес-планирование для решения тактических задач;
- 3) рыночный механизм управления, использующий конкуренцию и другие рыночные категории;
- 4) стандартизация на основе опыта зарубежных и отечественных предприятий, международных стандартов ИСО серии 9000;
- 5) компьютеризация сбора, обработки и хранения управленческой информации.

Стандарт организации представляет собой нормативный акт по управлению, в котором регламентируются основные параметры всего жизненного цикла создания продукции или услуги —

маркетинга, технической подготовки производства, опытного (пробного) и серийного производства, продаж, рационального использования факторов производства, эффективности и качества работы персонала в процессах хозяйственной и иной деятельности организации (объединения).

Стандарт устанавливает общие положения, цели, задачи, функции, организацию и технологию выполнения работы, оценку эффективности и качества работы, мониторинг, анализ и ответственность за функционирование отдельных подсистем.

КСУО интегрирует в себе базовую модель и отдельные стандарты, обеспечивая на их основе комплексное и системное управление:

- на всех этапах производственного процесса (техническая подготовка производства, основное, обеспечивающее и обслуживающее производства, материально-техническое снабжение производства, сбыт продукции, гарантийное обслуживание продукции);
- на всех этапах движения производственных ресурсов (формирование ресурсов, использование их в процессе производства, восстановление утраченных свойств, выбытие или утилизация не подлежащих восстановлению и дальнейшему использованию материальных ресурсов и основных производственных фондов);
- на всех стадиях жизненного цикла продукции или услуги (исследование, проектирование, изготовление, обращение, потребление или эксплуатация и утилизация продукции);
- на всех уровнях организационной структуры управления, по всем периодам стратегического и тактического планирования.

Таким образом, применение метода «стандарт-организации» позволяет создать эффективную организационно-управленческую форму, использующую принципы комплексности и системности в управлении организацией.

**Технология разработки стандарта организации.** В рамках КСУО и его базовой модели разрабатываются стандарты для отдельных подразделений, предприятий, технологий выполнения процессов производства и продаж, которые являются организационно-методической, регламентирующей и правовой основой функционирования комплексной системы и ее базовой модели.

Эти стандарты должны являться составной частью Государственной системы стандартизации, поэтому разрабатываются в соответствии с государственными и отраслевыми стандартами, международными стандартами ИСО серии 9000. Они подлежат контролю как нормативные документы системы стандартизации, периодическому пересмотру, обязательны для всех подразделений организации или являются методической основой для организаций корпорации, взаимно увязываются друг с другом.

Стандарты организации регламентируют проведение организационных, технических, производственных и экономических мероприятий, направленных на повышение эффективности производства, качества и конкурентоспособности продукции, качества производственных и управляющих процессов, устанавливают порядок действия и ответственность каждого работника за достижение конечных результатов.

Стандарты организации разделяются на основные, общие и специальные.

*Основные* стандарты подразделяются на основополагающий стандарт комплексной системы и основные стандарты по каждой подсистеме управления.

Основные стандарты по подсистемам определяют принципы их функционирования, цели, задачи, организационную структуру, оценочные показатели, ответственность должностных лиц.

*Общие* стандарты регламентируют общесистемные вопросы:

- порядок разработки, оформления и утверждения, регистрации стандартов предприятия;
- порядок пересмотра и внесения изменений в стандарты предприятия;
- информационное обеспечение стандартов и т. д.

*Специальные* стандарты определяют общие положения по конкретному вопросу, объект стандартизации, цель и структуру управления, последовательность и содержание выполнения работ, критерии оценки эффективности и качества работы, ответственность должностных лиц, причастных к объекту стандартизации, контроль за функционированием.

Стандарты объединения, как правило, разрабатываются функциональными отделами холдинга, согласовываются с основными исполнителями, отделом (службой) стандартизации и управления качеством и юридическим отделом и другими структурными подразделениями КСУО.

Стандарты организации утверждаются советом директоров, который устанавливает организационно-технические мероприятия, необходимые для внедрения стандарта: размножение стандартов и обеспечение ими подразделений, проведение учебы по стандарту предприятия, изготовление бланков и форм, контроль за выполнением.

Необходимым условием действенности стандартов организации является установление эффективной системы мониторинга и анализа.

Мониторинг соблюдения требований стандартов проводится с целью обеспечения безусловного их исполнения, поддержания нормативно-технической базы системы на высоком научно-техническом, инновационном и организационном уровнях. Мониторинг осуществляется путем проведения в цехах и подразделениях плановых и оперативных проверок.

Компьютеризация и информационное обеспечение управления являются основными средствами повышения эффективности инновационного производства и управления и основываются на совокупности:

- комплекса технических средств, представленных современными вычислительными и аналоговыми комплексами;
- экономико-математических методов и моделей;
- информационных баз данных.

Автоматизация управления обеспечивает:

- сбор и регистрацию информации о плановых и фактических параметрах развития или состояния производства;
- передачу фактической и плановой информации между органами управления и производством, накопление справочно-статистических и оперативных данных о производственно-хозяйственной деятельности каждого предприятия за различные периоды всей сети в целом;
- обработку информации с целью анализа и контроля состояния дел и определения тенденций развития;
- проведение многовариантных расчетов с целью выбора оптимального решения;
- объединение отдельных систем (АСУП, АСУТП, САПР, СОИР и т. д.) в единую интегрированную автоматизированную систему управления, охватывающую все функции производственно-хозяйственной деятельности предприятия-сети.

Объектами автоматизации являются функции, процессы управления, процессы обеспечения и обслуживания производства.

Следует отметить, что в АСУ сочетаются автоматизированные и неавтоматизированные системы управления. Степень автоматизации управления обосновывается производственно-хозяйственной необходимостью и экономической целесообразностью. Она должна соответствовать достигнутому уровню управления организационными и производственными процессами и возможностям вычислительной и организационной техники.

Автоматизация управления не должна приводить к снижению эффективности управления ни в одном из звеньев производственной и организационной структуры организации.

Использование метода «стандарт-организации» целесообразно и эффективно осуществлять и в условиях рыночной экономики, поскольку дает возможность устанавливать относительно объективную оценку эффективности и качества труда всех категорий менеджеров и специалистов, а также работников производственных подразделений.

Например, все уровни управления предприятием, входящим в сеть, оцениваются по достигнутым показателям эффективности производства и качества работы. Оценка и материальное стимулирование эффективности и качества работы по уровням управления представлена на приведенном выше рис. 13.1.

Верхний уровень управления — руководство предприятия оценивается по результатам работы предприятия, а работа лиц, возглавляющих эти подсистемы, — исходя из эффективности функционирования руководимых ими подсистем. Коэффициент эффективности подсистемы является коэффициентом эффективности работы соответствующего руководителя.

Коэффициент эффективности подсистем — это условная величина, которая дает возможность количественно оценить результат работы предприятия по основным направлениям деятельности в рамках КСУПС, вести анализ эффективности функционирования подсистемы в динамике для выработки управляющего воздействия на эти подсистемы.

Коэффициент эффективности должен рассчитываться с помощью специально разработанных показателей эффективности. Система показателей эффективности создает условия для совершенствования элементов хозяйственного механизма и в первую очередь — критериев оценки и стимулирования высо-

ких результатов производственной деятельности подразделений предприятия в современных условиях хозяйствования.

Выбор показателей эффективности функционирования подсистем производится исходя из специфики деятельности таким образом, чтобы:

- обеспечить безусловное выполнение технических, технологических организационных и экономических показателей и нормативов по объему произведенной и проданной продукции и услуг с учетом выполнения внутрифирменных обязательств и поставок продукции, по росту производительности труда, снижению себестоимости продукции и основным заданиям, например по науке, технике и другим показателям инновационной деятельности;
- охватить задачи, решаемые в каждой подсистеме;
- не увеличивать отчетность служб завода, установленную бизнес-планом и контролирующими организациями (налоговой инспекцией, кредитно-финансовой организацией);
- максимально использовать имеющиеся методики расчета единичных показателей эффективности;
- разработанные показатели по каждой подсистеме имели количественное выражение и возможность планирования при составлении бизнес-планов.

Рекомендуемый перечень показателей эффективности функционирования подсистемы и методики расчета показателей приводятся в стандарте предприятия.

Эффективность функционирования каждой подсистемы определяется по приведенным в настоящей главе формулам.

Оценка выполнения (или невыполнения) показателя эффективности дается на основании сравнения фактического значения показателя с базовым, устанавливаемым ежегодно приказом руководителя. Управление данным конкретным видом деятельности считается эффективным, если наблюдается устойчивая тенденция улучшения показателя.

Эффект от внедрения и функционирования КСУО за год определяется долей прироста прибыли от реализации продукции, полученной за счет совершенствования организации управления на основе метода «стандарт-организации».

Расчет эффективности функционирования подсистемы и системы в целом должен проводиться ежемесячно специализированным подразделением по КСУО на основе мониторинга.

При невыполнении хотя бы одного основного технико-экономического показателя (план по объему, номенклатуре, себестоимости, производительности труда)  $K_3 = 0$ .

Оценивая работу подразделения или организации относительно качества и сроков выполнения тех или иных мероприятий или заданий, соблюдения установленного порядка и т. д., а главное, конечных результатов деятельности организации или объединения, эффективности выполняемых ими работ, можно добиться сочетания интересов (в том числе и материальных) отдельных подразделений с интересами организации или организаций с объединением (сетью) в целом.

### **Пример стандарта организации «Оценка эффективности и качества работы» (СТП 01-01-03)**

#### *1. Общие положения*

1.1. Оценка эффективности и качества работы представляет собой разработку и проведение единой политики в области планирования и поддержания на заданном уровне эффективности и качества работы.

1.2. Научную основу оценки эффективности и качества работы составляют непрерывное повышение научно-технического уровня и эффективности разработок, сокращение сроков их исполнения с учетом использования последних достижений отечественной и мировой науки и техники.

1.3. Подсистема оценки эффективности и качества работы разработана с таким расчетом, чтобы иметь возможность оценивать эффективность и качество работы каждого работника, каждого коллектива и их руководителей.

Комплексная оценка научно-производственной (инновационной) деятельности является одним из важнейших показателей работы организации.

#### *2. Цели и задачи подсистемы*

2.1. Основной целью подсистемы является обеспечение высокого хозяйственного эффекта от использования высококачественных работ, выполняемых во всех подразделениях организации.

2.2. Основными задачами подсистемы для достижения цели являются:

- планирование показателей качества работы;
- проведение комплексной оценки качества работы;
- контроль исполнительской дисциплины;

- проведение претензионной работы;
- увязка размеров материального поощрения с оценкой качества работы.

2.3. Структурная схема оценки эффективности и качества работы приведена на рис. 13.2.



**Рис. 13.2.** Структурная схема стандарта организации

### 3. Функции подсистемы

Оценка эффективности и качества работы, например в НИИ и КБ, обеспечивается реализацией следующих функций:

- разработка и совершенствование методов и средств управления качеством работы с целью повышения ответственности руководителей, специалистов и исполнителей за порученный участок деятельности;
- разработка научно-технической документации (НТД) по управлению НИОКР;

- определение фактического состояния дел в инновационной деятельности;
- проведение анализа функционирования подсистемы с целью выявления необходимости пересмотра разработки, аннулирования, корректировок или пересмотра действующей НТД;
- разработка совместно с заинтересованными подразделениями плана по повышению качества работы;
- четкое закрепление за каждым исполнителем и коллективом показателей и степени ответственности за их выполнение;
- контроль исполнительской дисциплины;
- сочетание форм материального стимулирования с результатами производственной деятельности через коэффициенты эффективности и качества работы;
- планирование показателей эффективности и качества работы;
- четкое закрепление за каждым исполнителем и коллективом показателей и степени ответственности за их выполнение;
- контроль исполнительской дисциплины;
- сочетание форм материального стимулирования с результатами производственной деятельности через коэффициенты эффективности и качества работы;
- организация функционирования подсистемы на всех уровнях управления;
- принятие участия в претензионной работе.

#### *4. Организация работ по оценке эффективности и качества работы*

4.1. Комплекс стандартов организации и руководящих документов, регламентирующих функционирование подсистемы:

1. СТО «Основные положения».
2. СТО «Нормоконтроль технической документации».
3. СТО «Порядок ведения делопроизводства».
4. СТО «Типовые тексты служебных писем».
5. СТО «День качества. Основные положения».
6. СТО «Порядок предъявления взаимных претензий. Основные положения».
7. СТО «Порядок разработки, оформления, утверждения стандартов предприятия и их внедрения в управлении качеством работ».
8. СТО «Оценка эффективности и качества работы».
9. СТО «Правила оформления проектной текстовой документации».

10. СТО «Правила оформления руководящих писем».

11. СТО «Порядок оценки эффективности и качества работы подразделений, руководителей и исполнителей и их премирование».

12. СТО «Положение о материальном стимулировании коллективов, руководителей, инженеров и служащих НИИ и КБ».

13. СТО «Порядок сбора, обработки информации о качестве работы подразделений».

4.2. Методы определения показателей оценки эффективности по подсистеме «Оценка эффективности и качества работы» и весомость показателей приведены в табл. 13.1.

Таблица 13.1

**Показатели эффективности по подсистеме  
«Оценка эффективности и качества работы»**

Наименование показателя	Весомость			Решение по показателю
Коэффициент эффективности и качества работы, $K_1$	0,30	0,93	0,98	+
Уровень исполнительской дисциплины, $K_2$	0,20	0,94	0,97	+
Уровень претензионной работы, $K_3$	0,10	0,96	0,99	+
Уровень соблюдения требований НТД, $K_4$	0,20	0,40	0,40	+
Уровень состояния трудовой и технологической дисциплины, $K_5$	0,20	0,50	0,60	+

В таблице приведен условный пример расчета коэффициентов эффективности, из которого видно, что все показатели эффективности оценены положительно.

В соответствии с этим выводом персонал предприятия получает обоснованное, а не субъективно зависящее от начальника материальное стимулирование, что будет способствовать росту производительности труда и качества работы, превышающему рост оплаты труда персонала.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение понятию производительности управленческого труда.
2. Дайте определение качеству управленческого труда.
3. Дайте определение эффективности управленческого труда.
4. Показатели и системы оценки производительности, качества и эффективности управленческого труда.
5. Дайте характеристику социально-экономическим факторам эффективности труда.
6. Дайте характеристику психофизиологическим (эргономическим) факторам эффективности труда.
7. Какова методика эргономического обследования?
8. Здоровый образ жизни менеджера как залог его успеха в профессиональной деятельности.
9. Раскройте сущность метода «стандарт-организации».
10. Приведите и рассчитайте оценки эффективности и качества работы менеджмента, используя для этого метод «стандарт-организации».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аганбегян А.Г., Раппопорт В.С., Речин В.Д.* и др. Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями. — М.: Экономика, 1989.
2. *Акофф Р.* Планирование в больших экономических системах: Пер. с англ. — М.: Сов. радио, 1972.
3. *Афанасьев В.С., Баглай М.В., Беляев А.А.* и др. Социальный менеджмент: Учебник. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
4. *Болдуинг К.* Общая теория систем — скелет науки // Исследование по общей теории систем: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1968.
5. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998.
6. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
7. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. 3-е изд. — М.: ЮНИТИ, 1997.
8. *Зимин С.Н., Переверзев М.П.* Сетевая организационно-управленческая форма в промышленности / С.Н. Зимин, М.П. Переверзев. — Тула: Изд-во ТГПУ им. Л.Н. Толстого, 2003.
9. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1995.
10. *Куперман В.Г., Потапенко Н.С.* Моделирование и оценка состояний предприятия: Монография. — Тула: Изд-во ТГПУ им. Л.Н. Толстого, 1999.
11. *Моррисей Дж.* Целевое управление. — М.: Сов. радио, 1979.
12. Менеджмент: Учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Басовский Л.Е. // Под общ. ред. М.П. Переверзева. — М.: ИНФРА-М, 2007.

13. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.

14. *Майер Э.* Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1993.

15. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. — М.: ИНФРА-М, 2006.

16. *Переверзев М.П., Логвинов С.И., Логвинов С.С.* Организация производства на промышленных предприятиях: Учеб. пособие / М.П. Переверзев, С.И. Логвинов, С.С. Логвинов. — М.: ИНФРА-М, 2006.

17. *Переверзев М.П.* Системный ресурсно-потенциальный подход в управлении экономикой субъекта РФ: Монография / М.П. Переверзев. — Тула: Изд-во ТГПУ им. Л.Н. Толстого, 2005.

18. *Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.* Этика бизнеса. — М.: Дело, 2000.

19. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. 3-е изд. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.

20. *Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С.* Экономика для менеджеров: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. под ред. А.М. Никитина. — М.: ЮНИТИ, 1999.

21. *Черчмен У., Акофф Р., Арноф Л.* Введение в исследование операций. — М.: Наука, 1968.

22. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.

23. *Minzberg H.* The Nature of Managerial Work. — New York: Harper and Row, 1973.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
<b>Глава 1.</b>	
<b>МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОВОКУПНОСТЬ НАУКИ     И ИСКУССТВА УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>5</b>
1.1. Содержание и сущность понятий «менеджмент» и «управление» .....	5
1.2. Менеджмент в системе экономических дисциплин, основные функции курса .....	8
1.3. Методологические основы дисциплины «менеджмент» .....	9
<b>Глава 2.</b>	
<b>МЕНЕДЖМЕНТ: ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ     И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>12</b>
2.1. Менеджмент как вид человеческой деятельности .....	12
2.2. Организация как система управления .....	15
2.3. Управление производственной подсистемой организации 20	
2.4. Менеджмент как управляющая подсистема организации .....	26
2.5. Компоненты процессов менеджмента .....	34
<b>Глава 3.</b>	
<b>РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>40</b>
3.1. Истоки современного менеджмента .....	40
3.2. Новые концепции менеджмента .....	43
<b>Глава 4.</b>	
<b>МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ     МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>50</b>
4.1. Закономерности и принципы менеджмента .....	50
4.2. Целеполагание .....	60
4.3. Задачи и функции менеджмента .....	66
4.4. Понятие, сущность и классификация методов менеджмента .....	74

<b>Глава 5.</b>	<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>81</b>
5.1.	Маркетинг как метод управления.....	81
5.2.	Планирование .....	85
5.3.	Финансовый метод управления .....	99
<b>Глава 6.</b>	<b>СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>115</b>
6.1.	Характеристики модели личности менеджера.....	115
6.2.	Проектирование оптимальной модели личности менеджера.....	122
<b>Глава 7.</b>	<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>127</b>
7.1.	Содержание и типы организационных структур управления.....	127
7.2.	Проектирование организационной структуры управления.....	141
<b>Глава 8.</b>	<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ .....</b>	<b>157</b>
8.1.	Элементы теории принятия управленческих решений.....	157
8.2.	Методика принятия решений в условиях риска и неопределенности .....	162
8.3.	Информационно-компьютерная поддержка управленческих решений. Принципиальные положения .....	176
8.4.	Моделирование управленческих решений .....	180
8.5.	Механизмы снижения рисков .....	187
<b>Глава 9.</b>	<b>КОНТРОЛЬ И КОНТРОЛЛИНГ .....</b>	<b>193</b>
9.1.	Контроль и его место в системе менеджмента .....	193
9.2.	Поведенческие стороны контроля.....	200
9.3.	Контроллинг.....	203

9.4.	Системное информационно-управляющее обеспечение контроля и контроллинга .....	212
<b>Глава 10.</b>		
	<b>ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>217</b>
10.1.	Мораль и этика .....	217
10.2.	Этическая роль менеджеров в организации.....	220
10.3.	Этические обязанности власти и подчинения .....	222
10.4.	Этический кодекс корпорации Procter & Gamble (P&G) .....	225
<b>Глава 11.</b>		
	<b>ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И МОТИВАЦИЯ .....</b>	<b>242</b>
11.1.	Формальные и неформальные группы .....	242
11.2.	Команды в современных организациях .....	252
11.3.	Мотивация .....	256
<b>Глава 12.</b>		
	<b>СТИЛЬ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА .....</b>	<b>268</b>
12.1.	Власть, влияние и лидерство.....	268
12.2.	Стили руководства .....	274
12.3.	Ситуационные подходы к эффективному руководству .....	282
12.4.	Управление организационными изменениями .....	289
<b>Глава 13.</b>		
	<b>ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ, КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА .....</b>	<b>298</b>
13.1.	Производительность, качество и эффективность управленческого труда .....	298
13.2.	Экономические и психофизиологические (эргономические) факторы эффективности труда .....	305
13.3.	Обеспечение высокой эффективности менеджмента на основе метода управления «стандарт-организации» .....	314
	<b>Список использованной литературы .....</b>	<b>325</b>

*По вопросам приобретения книг обращайтесь:*

**Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):**  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, тел.: (495) 380-4260; факс: (495) 363-9212  
E-mail: books@infra-m.ru

**Магазин «Библиосфера» (розничная продажа):**  
109147, Москва, ул. Марксистская, д. 9, тел. (495) 670-5218, 670-5219

**Отдел «Книга—почтой»:**  
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

**Центр комплектования библиотек:**  
119019, Москва, ул. Моховая, д. 16 (Российская государственная библиотека, кор. К)  
тел. (495) 202-9315

---

*Учебное издание*

**Переверзев Марель Петрович  
Шайденко Надежда Анатольевна  
Басовский Леонид Ефимович**

## **Менеджмент**

**Учебник**

Оригинал-макет подготовлен в Издательском Доме «ИНФРА-М»

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Подписано в печать 03.04.2008.

Формат 60x90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.

Усл. печ. л. 21,0. Уч.-изд. л. 18,02.

Тираж 2500 экз. Заказ №

Цена свободная.

Издательский Дом «ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в  
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12  
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>