

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО  
ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СИБИРСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ –  
ФИЛИАЛ РАНХиГС

**О.В. Симагина, В.М. Матюнин**

## **Теория управления**

Учебное пособие

для студентов всех форм обучения  
по направлению 081100.62 - Государственное и  
муниципальное управление

**(авторская редакция)**

Новосибирск 2014

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы СИУ – филиала РАНХиГС

*Р е ц е н з е н т ы:*

Симагина, О. В.

Теория управления: учебное пособие /  
О. В. Симагина, В.М. Матюнин, СИУ – филиал РАНХиГС—  
Новосибирск : изд-во СибАГС, 2014.— 135 с.

В учебном пособии в компактной форме изложены основные сведения о развитии управленческой мысли, а также кратко проанализированы отдельные аспекты управления.

Учебное пособие адресовано студентам всех форм обучения по направлению «Государственное и муниципальное управление», а также всем, кто интересуется вопросами управления.

<b>Оглавление</b>	
ВВЕДЕНИЕ.....	6
ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	8
1. Понятие «менеджмент» и «управление» и их значение в современном обществе .....	8
2. Цели и функции теории управления.....	13
3. Управленческий труд и его характеристика .....	16
4. Классификация управленческих работников .....	20
ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ.....	28
1. Основные предпосылки превращения управления в науку .....	28
2. Школа научного управления.....	31
3. Классическая административная школа в менеджменте .....	37
4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.....	42
5. Школа науки управления (количественная, исследования операций, социальных систем) .....	48
6. Развитие отечественной теории управления .....	62
ТЕМА 3. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	72
1. Кризис теории управления и формирование новой управленческой парадигмы .....	72
2. Процессный подход в управлении.....	84
3. Системный подход в управлении .....	85
4. Ситуационный подход в управлении.....	89
5. Современные концепции управления .....	91
ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	116

1. Понятие организации. Характеристики организации.....	116
2. Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики, их взаимосвязь и взаимозависимость.....	120
3. Внешняя среда организации, ее значение в деятельности организации. Характеристика внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия.....	125
4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.....	133
5. Специфика управления в организациях публичного и частного секторов.....	143
ТЕМА 5. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	156
1. Система функций управления.....	156
2. Планирование в системе управления.....	157
3. Организация как функция управления.....	167
4. Мотивация в управлении.....	169
5. Контроль как функция управления.....	170
ТЕМА 6. ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ.....	179
1. Методология и организация процесса разработки управленческих решений. Решение как выбор альтернативы и основной продукт управленческой деятельности.....	179
2. Классификация управленческих решений. Модели и методы принятия управленческих решений.....	186
3. Значение и сущность коммуникаций в управлении. Коммуникационный процесс.....	195
4. Виды коммуникаций.....	200
5. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.....	203
ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	212

1. Основные теории управления человеческими ресурсами.....	212
2. Человеческий капитал, его структура.....	216
3. Культура, социальная ответственность и этика менеджера. Культура организации как фактор эффективности управления .....	218
4. Стил ь управления.....	222
<b>ТЕМА 8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>230</b>
1. Понятие, сущность и содержание эффективности менеджмента, эффективного управления организацией.....	230
2. Затраты на управление. Условия и факторы результативной работы менеджера .....	240
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>246</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Курс «Теория управления» играет важную роль в формировании знаний по теоретическим основам управленческой деятельности, в том числе в сфере государственного управления.

Основные задачи изучения курса — усвоение теории управления и формирование целостного научного представления об управлении.

В результате обучения студент должен:

знать ключевые понятия и категории теории управления;

иметь представление об эволюции управленческой мысли и практики, ее основных школах и современных теоретических аспектах социального управления;

понимать роль и значение теории управления для развития практики, особенно в сфере государственного управления;

уметь анализировать процесс управления, выделять такие его содержательные компоненты,

как разработка управленческого решения, общие функции управления, информационные и коммуникативные процессы в управлении, эффективность процесса управления и др.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА

Учебно-методическое пособие состоит из 8 тем. Каждая из них освещает отдельные аспекты теории управления, начиная с понятийно-категориального аппарата (1 тема), эволюции управленческой мысли (2 и 3 темы), далее отдельные аспекты управления, важные для специалистов в области управления персоналом (4-8 темы).

Для качественного усвоения материалов курса предлагается следующий поэтапный «сценарий» изучения дисциплины.

Первый этап. Внимательно прочитайте текст лекции, содержащийся в учебно-методическом пособии. В ходе чтения обращайтесь особое внимание на понятия, которые выделены жирным шрифтом. После этого еще раз вернитесь к данному тексту и перечитайте только выделенные фрагменты. В своей совокупности они должны составить смысловое резюме всей темы — тот необходимый минимум, который следует запомнить для того, чтобы иметь целостное представление по конкретному вопросу.

Второй этап. Для закрепления усвоенного материала обязательно ответьте на письменные задания, которые находятся внутри текста лекции.

Третий этап. После того, как вы овладели четкой и структурированной информацией по теме дисциплины, обратитесь к списку основной литературы. Задача этого этапа состоит в том, чтобы расширить и повторить усвоенный вами материал. В библиографическом списке, как правило, указываются соответствующие страницы основных на сегодняшний день в России учебников по теории управления. В своей совокупности эти материалы должны расширить ваши представления по теме и способствовать самостоятельному выявлению значимых проблемных узлов, поскольку нередко одни и те же вопросы могут трактоваться авторами учебников неодинаково.

Четвертый этап. С целью расширения знаний по данной дисциплине вы можете использовать дополнительную литературу, список которой находится в конце любой лекционной темы, после списка основной литературы.

# ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

## План:

1. Понятие «менеджмент» и «управление» и их значение в современном обществе
2. Цели и функции теории управления
3. Особенности управленческого труда и его характеристика
4. Классификация управленческих работников

## 1. Понятие «менеджмент» и «управление» и их значение в современном обществе

Развитие теории и практики управления, как направления человеческой деятельности, является объективной основой существования большинства искусственно созданных организационных форм в обществе. Роль и значение управленческой деятельности весьма велико вне зависимости от уровня, на котором эта деятельность осуществляется, начиная от организаций малого и среднего бизнеса, крупными мировыми корпорациями, общественными организациями, заканчивая деятельностью органов власти на местном, региональном или государственном уровнях.

В современной литературе часто встречаются два подхода к определению понятий «управление» и «менеджмент».

Первый подход говорит о том, что менеджмент и управление это два принципиально разных вида человеческой деятельности. Прежде всего, это связано с противопоставлением двух секторов экономики общественного (государственного) и частного. Ряд исследователей отмечает также и то, что субъектно-объектное взаимодействие в организациях частного сектора принципиально отличается от взаимодействия органов

государственной власти с различными институтами, отраслями, населением и т.д.

Представители второго подхода ставят знак равенства между понятиями менеджмент и управление. В последнее время эта грань действительно исчезает, так как органы власти и организации частного сектора применяют похожие методики и принципы управления, занимаются целеполаганием, распределяют ресурсы, оценивают эффективность деятельности и т.д. А с появлением концепции new public management (нового общественного менеджмента) можно говорить о тождественности данных понятий.

Для характеристики этих точек зрения приведем ряд определений понятий «менеджмент» и «управление», дополняющих друг друга.

Менеджмент — наука об управлении, системно использующая формы, методы, способы эффективной организации производства с целью получения максимальной прибыли.<sup>1</sup>

Менеджмент — рациональное управление современным производством, тесно связанное с улучшением организации на основе постоянного внедрения новых принципов, форм структур и методов управления с целью повышения эффективности производства, бизнеса. Основная цель менеджмента — достижение высокой эффективности производства лучшего использования ресурсного потенциала, предприятия, фирмы, компании<sup>2</sup>.

Менеджмент — непрерывное осуществление последовательных действий от прогноза предстоящей деятельности, постановки цели и разработки способов ее достижения до анализа фактического результата.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Радионов, В.В. Менеджмент: Учебно-методический комплекс/ Радионов В.В. Чередникова Л.Е., С.В.Петухова. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2004, - С. 15.

<sup>2</sup> *Большой экономический словарь* / авт. и сост. А.Б. Борисов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. Кн. Мир, 2006. – С. 179.

<sup>3</sup> Радионов, В.В. Менеджмент: Учебно-методический комплекс/ Радионов В.В. Чередникова Л.Е., С.В.Петухова. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2004, - С. 16.

Менеджмент – система управления производственно-хозяйственными системами (организациями) или система различных классов и видов управленческой деятельности в производственно-хозяйственных системах (производственных организациях).<sup>4</sup>

Управление — процесс воздействия субъекта управления на объект управления для обеспечения его эффективного функционирования и развития.<sup>5</sup>

Управление — процесс планирования, организации, координации, анализа, контроля и принятия управленческих решений, необходимых для достижения целей организации.<sup>6</sup>

Управление — такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи экономичным и рациональным способом.<sup>7</sup>

Управление – система различных классов и видов управленческой деятельности социальных организованных систем, включающая в свой состав стратегическое, текущее управление и оперативное регулирование, или руководство.<sup>8</sup>

---

**Задание 1.** Приведите примеры понятий «менеджмент» и «управление», которые имеют схожее смысловое значение

---

Проблема в противоречивости понятийного аппарата заключается и в том, что термин «менеджмент» является заимствованным понятием. В основе термина «менеджер» лежит английский глагол to manage — управлять,

---

<sup>4</sup> Соловьев В.С. Менеджмент : Учеб. пособие / В. С. Соловьев ; СибАГС. - Новосибирск, 2000. – С. 27.

<sup>5</sup> Сивиринов Б.С. Теория управления : учеб.-метод. комплекс для дистанц. обучения / Б. С. Сивиринов, Л. П. Хлевецкая ; СибАГС. - Новосибирск, 2002. – С. 20.

<sup>6</sup> Радионов, В.В. Менеджмент: Учебно-методический комплекс/ Радионов В.В. Чередникова Л.Е., С.В.Петухова. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2004. - С. 16.

<sup>7</sup> Молотков Ю.И. Менеджмент социально-экономических объектов: учеб. пособие / Ю. И. Молотков; СибАГС. - Новосибирск, 2004. - С. 42.

<sup>8</sup> Соловьев В.С. Менеджмент : Учеб. пособие / В. С. Соловьев ; СибАГС. - Новосибирск, 2000. – С. 32..

руководить, происходящий от латинского manus — рука, что является близким значением к понятию руководитель. Есть версия, что глагол «to manage» первоначально означал «искусство объезжать лошадей» (в английском варианте «to manage a horse»). Обратившись к английскому языку, можно обнаружить, как минимум 10-15 глаголов, которые можно перевести, как управлять, руководить (to administrate, to organize, to run, to command, to control, to head, to supervise, to guide, to conduct, to direct и т.д.).

В последнее время использование термина «менеджер» осуществляется неправомерно и этим словом дополняют любую должностную позицию в организации, которая может быть и не связана с деятельностью управленца (руководителя). В нашей стране это применяется не к месту и носит характер китча (в случае с офис-менеджером и секретарем, менеджером по продажам и продавцом и т.д.).

Управление стало общепризнанной особой областью человеческой и профессиональной деятельности, направленной на достижение целей в ходе реализации любой организационной деятельности, путем эффективного использования кадровых, технических, сырьевых, информационных и финансовых ресурсов.

Понятие «управление» или «деятельность руководителя» в учебной и научной литературе используется в следующих аспектах:

- **интеграционный процесс**, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей и разработку способов их достижения;
- **функции управления** - планирование, организация и координация, контроль и регулирование, мотивация, осуществление которых, обеспечивает развитие организации;
- **искусство**, т.е. умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и поведение людей, работающих в организации и имеющих свои индивидуальные особенности, характеры, способности;

- **наука**, т.е. самостоятельная область знаний, имеющая свой предмет исследования, свои специфические проблемы, методы и способы их решения. Эта наука имеет свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

---

**Задание 2.** Перечислите основные трактовки понятия «управления» в учебной и научной литературе.

---

Зачастую же менеджмент принято рассматривать как деятельность в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

- ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

- постоянное стремление к повышению эффективности производства с меньшими затратами, получение оптимальных результатов;

- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

- необходимость использования современной информационной базы и компьютерной техники с целью осуществления многовариантных расчетов для принятия обоснованных и оптимальных решений.

Управление как самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов и методов теории управления, характерен и для органов государственной

власти и местного самоуправления. Качество принимаемых управленческих решений напрямую зависит от качества управленческой деятельности, которая в свою очередь влияет на качество продукции организации, условия трудовой деятельности, уровень жизни населения и т.д.

Наряду с понятием менеджмент в теории управления используется понятие администрирование. Администрирование или административный труд является в основном деятельностью руководителей. Он связан с выполнением таких видов работ, как распорядительство (доведение в устном и письменном виде принятых решений до исполнителей), инструктирование, контроль и координация деятельности подчиненных, их оценка, мотивация, проведение собраний и совещаний, прием посетителей, ведение деловых переговоров, ответы на письма и телефонные звонки, обход рабочих мест.

## 2. Цели и функции теории управления

Содержание теории управления складывалось и продолжает складываться эволюционно. Вместе с тем для теории управления характерны определенные цели, задачи и функции, которые она выполняет в процессе изучения и практическом использовании полученных навыков.

**Теория управления** представляет собой науку, изучающую управленческие процессы в социально – экономических системах, принципы, содержание, формы управленческих отношений и закономерности их возникновения и развития.<sup>9</sup>

Теория управления имеет свой предмет исследований — она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения между людьми, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов.

---

<sup>9</sup> Бурганова Л. А. Теория управления : Учеб.пособие / Бурганова Л. А. - М. : Инфра-М, 2005. – С.4

К основным целям теории управления можно отнести следующие:

- формирование представления об особенностях и специфики управленческой деятельности, о ее роли и значении в жизнедеятельности общества;

- обобщение основных и наиболее важных управленческих концепций, которые необходимо использовать в прикладной управленческой деятельности;

- формирование понимания специфики управленческой деятельности, использование основных методов управленческого воздействия;

- развитие навыков анализа факторов внутренней и внешней среды, определение проблемных управленческих ситуаций и выбора наиболее рационального решения;

- формирование представлений и навыков разработки (проектирования) организационных структур, их анализ и совершенствование;

- формулирование научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

---

**Задание 3.** Перечислите основные цели, которые характерны для теории управления.

---

В общем виде целью теории управления является формирование и развитие управленческого мышления, представления и понимания основ управленческого процесса в государственных, муниципальных и частных структурах в современных условиях.

Специфика любой концепции или целенаправленной деятельности, в том числе теории управления, проявляется в реализуемых ей функциях.

В зависимости от рассмотрения теории управления с разных точек зрения в учебной литературе выделяют различное количество функций теории управления. Как правило теория управления выполняет следующие функции:

- историческая – связана с изучением предшествующей практики управленческой деятельности, проблем и способов

их решения, а также рассмотрение развитие человеческого общества через призму управленческих отношений;

научная – направлена на систематизацию теорий, методов, способов управления, и их использование в процессе управленческой деятельности;

целевая – определяет основу управленческой деятельности ее сущность, специфику и формирует основные направления развития объекта управления;

исследовательская – связана с изучением специфики управленческой деятельности, выявление основных закономерностей и разработка на этой основе методических рекомендаций;

системная – определяют образ управленческой деятельности, ее специфику, и последовательность выполнения операций и процедур, которые в перспективе определяют синергетический результат управления;

организационная – дает возможность рационально подходить к упорядочению любой человеческой деятельности во всех существующих видах и типах организаций;

образовательная – формирование систематизированных знаний об основах управленческой деятельности;

социальная – рассмотрение управленческой деятельности в контексте динамики общественных отношений и особенностей развития общества;

стратегическая – перспективное видение будущих поэтапных целевых ориентиров развития объекта управления или расчет принимаемых управленческих решений на несколько ходов вперед;

культурная - связана с основными этическими нормами руководителя, которыми он руководствуется в процессе своей деятельности, которая зависит от уровня развития личности;

экономическая – связана с тем, что результативность системы управления и управленческой деятельности напрямую влияет на эффективность функционирования

любой организации государственного или частного секторов экономики;

информационная - определяется тем, что объектом, предметом и результатом управленческой деятельности является информация, а ее сбор, анализ переработка и хранение является неотъемлемой частью управленческого труда.

---

**Задание 4.** Дополните список функций, которые может выполнять теория управления.

---

Рассмотренные общие функции теории управления, приобретают конкретную специфику, реализуясь в привязке к конкретному объекту управления (организация, подразделение, индивид) и в той или иной сфере деятельности (производство, кадры, финансы, рынок, снабжение и сбыт, техника.).

### **3. Управленческий труд и его характеристика**

Особенности управленческой деятельности, ее функции и специфика определяются задачами, которые она решает, и содержанием процесса управленческого труда. Труд руководителя напрямую не выступает создателем материальных благ, являясь неотъемлемой частью синергетической деятельности любой организации. А значит, роль управленческого труда огромна, в не зависимости от уровня и масштаба организаций.

Основная цель управления как такового – создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических и т.д.) для реализации задач организации (предприятия), установление взаимосвязи между индивидуальными трудовыми процессами, координация и согласование совместной деятельности работников с целью достижения конкретных запланированных результатов. Следовательно, управление –

это, прежде всего, работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Достижение цели управленческой деятельности осуществляется путем подготовки и реализации совокупности управляющих воздействий. Управляющие воздействия на коллективы людей, на их трудовую деятельность - это и есть специфический продукт управленческого труда. Основной формой такого воздействия является управленческое решение.

В процессе управления его субъекты решают самые различные проблемы – организационного, экономического, технического, социально-психологического, правового характера. Это многообразие также является важной особенностью управленческого труда.

Специфической особенностью управленческой деятельности является и то, что информация является объектом, предметом и результатом управленческой деятельности. В управленческом труде сочетаются творческие, логические и технические операции, связанные с обработкой информации, а обмен деятельностью между субъектом и объектом управления, между самими субъектами управления носит информационный характер. Достижение цели в управлении осуществляется путем подготовки и реализации совокупности управляющих воздействий. Воздействия на коллективы людей, на их трудовую деятельность - это и есть продукт труда менеджера.

Управление является процессом многогранным, специфика и особенность которого зависят от сферы и объекта управления. Соответственно, анализ внешней и внутренней среды, принятие на этой основе управленческих решений – процедура, зависящая от сложной и подвижной совокупности факторов, постоянно создающей нестандартные ситуации. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого и научного к ней подхода. Решения, принимаемые руководителями, зависят не только

от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, здравого смысла, интуиции.

Интенсификация изучения проблем управления и управленческого труда во второй половине XX века была вызвана следующими факторами и тенденциями в жизни общества:

- появление крупных транснациональных корпораций;
- ограниченность экономических ресурсов и /или нерациональность их распределения;
- стремление хозяйствующих субъектов к организационному развитию и получению экономического эффекта;
- возникновением новых теорий и концепций, обобщающих предыдущий успешный управленческий опыт.

---

**Задание 5.** Назовите факторы, в соответствии с которыми управление выделилось в самостоятельный вид деятельности.

---

К основным целям управленческого труда, дифференцируемого от аспектов управления, можно отнести:

- разработку теоретических основ и методических принципов эффективного воздействия на общественные явления и процессы;
- разработку теоретических основ и методических принципов успешной деятельности людей в рамках организаций.

К основным проблемам современной практики управленческой деятельности в России можно отнести следующие:

- неэффективное управление организацией, которое влечет увеличение расходов и как факт рост себестоимости и цены продукции;
- несистемное видение и понимание процессов как внутри организации, так и за ее пределами;

- наличие некомпетентных сотрудников на ключевых должностных позициях;
- чрезмерно раздутый управленческий аппарат и бюрократизация элементарных управленческих процедур;
- злоупотребление должностными полномочиями и хищение материальных ценностей;
- нечеткое выполнение функциональных обязанностей закрепленных за сотрудниками и структурными подразделениями;
- низкий культурный уровень менеджеров и ряд других.

В некоторых учебниках и научной литературе<sup>10</sup> приводится следующая характеристика использования рабочего времени руководителем (при этом длительность рабочей недели руководителя может составлять 60-80 часов, а обычного работника 40-50 часов):

- запланированные заседания и встречи 59 %;
- работа с бумагами 22 %;
- незапланированные встречи 10 %;
- разговоры по телефону 6%;
- поездки и осмотры 3 %.

Это объясняется тем, что труд руководителя является сложным и многогранным по своей природе и работа руководителя не имеет четкого завершения, а управленческий процесс связан с непрерывной деятельностью.

В такой ситуации не говорится о том, что данное распределение времени на отдельные виды работ не универсально и характерно не для всех руководителей. Ключевым моментом в данной области, откладывающим отпечаток на специфику деятельности, будет являться сфера или отрасль (машиностроение, химическая промышленность, нефтедобыча, образование, медицина и т.д.) в которой

---

<sup>10</sup> Мескон М.Х. Основы менеджмента: [учеб. пособие: пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — с 57.

работает менеджер (руководитель), а также особенности объекта управления, который он возглавляет. Причем специфика объекта управления будет ключевой при определении видов работ. И затраты труда и рабочего времени на их реализацию и процентное соотношение в таком случае может значительно измениться или появятся дополнительные виды деятельности.

Таким образом, управленческая деятельность является сложным и многогранным процессом, требующим определенных знаний, квалификации и опыта. Следует помнить, что специфика управленческого труда зависит от особенностей конкретного объекта управления

#### **4. Классификация управленческих работников**

Термин «руководитель» обычно применяется в следующих значениях:

- как организатор конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений (управлений, отделений, отделов);
- как руководитель по отношению к подчиненным;
- как администратор любого уровня, организующий работу на основе современных методов.

С точки зрения теории и практики управленческой деятельности выделяют несколько видов управленческого труда. Ведущее место среди них занимает функциональное разделение, поскольку именно оно определяет появление других видов управленческого труда. Максимально полно раскрыть управленческую деятельность и осуществить классификацию работников можно осуществить через раскрытие набора классических управленческих функций.

Существуют следующие виды разделения управленческого труда:

**Функциональное** — выделение функций, необходимых для эффективного управления организацией, кадрами, производством и т.д. выполнение которых

закрепляется за определенными работниками или подразделениями аппарата управления.

**Иерархическое** — распределение работ по уровням иерархии управления, закрепление их за определенными управленческими работниками и формирование на этой основе полномочий последних.

**Должностное** — назначение управленческих работников в системе управления в соответствии с их компетенцией (компетенция – совокупность прав, обязанностей и ответственности управленческого работника по реализации какой-либо функции управления, а также знания, навыки и умения в той или иной области).

**Технологическое** — разделение процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников.

**Профессиональное** — дифференциация управленческих работников в соответствии с их уровнем профессиональной подготовки.

**Квалификационное** — предоставление работника конкретных видов работ в соответствии с их квалификацией, стажем работы и личными способностями.<sup>11</sup>

---

**Задание 6.** Назовите виды разделения управленческого труда.

---

Все руководители выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники финансового отдела, производственного отдела и службы

---

<sup>11</sup> Шеметов П.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс / П.В. Шеметов, А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.В. Родионов. – Новосибирск: НГУЭУ, 2004. – с. 22.

маркетинга. В случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла слаженно работать и достигать поставленных целей. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, дело не доходит до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует уровни управления.

В соответствии с подходом, получившим в российских организациях наибольшее распространение, управленческих работников по их функциональной роли в процессе управления подразделяют на руководителей высшего, среднего и низшего звена (в английском варианте top, middle, down level managers). Иногда существует простая классификация управленческих работников: руководители, специалисты и служащие (технические исполнители).

Ведущее место в управлении организацией занимает *руководитель высшего звена (руководители)* — возглавляет определенный коллектив, структурное подразделение или функциональное направление, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации и несущий всю полноту ответственности за результаты работы. В современной отечественной экономике все чаще как синоним понятия «руководитель» стало употребляться понятие «менеджер» (управляющий). В самых крупных организациях руководителей высшего звена — всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатель Совета директоров, президент, вице-президент, директор и функциональные замы по сферам, ректор и проректоры в ВУЗе и т.д. Руководители высшего звена, как правило, отвечают за принятие

важнейших решений для всей организации и отдельных ее структурных подразделений. Они заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей и миссии организации, адаптацией организации к различного рода преобразованиям, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

*Руководители среднего звена (специалисты)* – выполняют определенные функции управления, которые анализируют собранную информацию и разрабатывают варианты решений для руководителей соответствующего уровня. К ним относятся заведующий или начальник отдела, декан, управляющий сбытом по региону или по стране, директор филиала, и др. Главная особенность их деятельности состоит в том, что они работают в условиях жестких ограничений, в качестве которых выступают приказы и распоряжения вышестоящих руководителей, технико-технологические нормативы, организационные регламенты деятельности и четкие квалификационные требования относительно специальных знаний. Руководители среднего звена в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации.

*Руководители низшего звена (служащие)* – помогают осуществлять деятельность руководителям высшего и среднего звена, выполняют информационно-технические операции, освобождая их от рутинной и трудоемкой работы. Сюда относятся секретари, машинистки, архивариусы и др. Специфика их деятельности состоит в том, что в ней используются стандартные процедуры и операции, что она в большей степени поддается нормированию. В основном руководители низшего звена занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Типичным названием должности на

данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, старшая медсестра. Большая часть руководителей в организации вообще — это руководители низшего звена. Исследования показывают, что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой.

По мнению Парсонса, любая организация имеет три уровня управления:

1) институциональный уровень — высший уровень управления, на котором осуществляется планирование на длительный период, происходит реагирование на перемены, которые уже начались или ожидаются в ближайшем будущем и т. д. Еще одна отличительная свойство этого уровня состоит в том, что именно на нем принимаются решения, касающиеся взаимодействия организации с ее внешней средой — конкурентами, государством, общественными объединениями и т. д. На этом уровне принимают решения менеджеры высшего звена;

2) управленческий ватерпас — это уровень, на котором осуществляется координирование действий различных работников и подразделений для достижения стоящих перед организацией целей. На этом уровне принимают решения менеджеры среднего звена (руководители автономных подразделений и отделов, директора филиалов, в университетах — деканы);

3) технический уровень управления — это уровень, на котором выполняются стандартные трудовые операции; этот ватерпас можно соотнести с повседневной работой, которая имеется в любой организации. Решения на этом уровне принимают менеджеры низового звена (мастер в цехе, руководитель подотдела, в вузах — заведующие кафедрой и т. д.), а их деятельность изучается оперативным менеджментом.

Задачи, которые призваны решать руководители разных уровней, существенно отличаются друг от друга. Эти отличия обусловлены в первую очередь тем, что

руководители каждого уровня должны управлять разными видами работ. Любой человек, стремящийся стать руководителем, должен хорошо представлять себе особенности деятельности руководителя в зависимости от уровня, на котором он осуществляет свои функции<sup>12</sup>.

Такое деление руководителей по уровням управленческой иерархии носит условный характер и может значительно варьироваться в зависимости от размеров организации, сферы деятельности и уровней управления в ней.

Классификация управленческих работников позволяет охарактеризовать особенности труда руководителей различных уровней и дает представление о многообразии и сложности выполняемых видов работ в зависимости от специфики объекта управления. Это еще раз подчеркивает важность управленческого труда и формирует требования к применению особых подходов в подборе и расстановке управленческих кадров в организации.

### **Выводы**

1. Управление как чрезвычайно важный вид человеческой деятельности является неотъемлемой составляющей функционирования и развития человеческого общества. Следует рассматривать управление как самостоятельную профессиональную сферу деятельности, направленную на достижение цели, путем рационального использования ресурсов.

2. Управленческий труд является особенной сферой деятельности, которая зачастую трудно поддается формализации. Решая сложные организационные, экономические и технические проблемы руководитель использует организационный потенциал.

---

<sup>12</sup> Должностные инструкции [Электронный ресурс]: форум - Режим доступа: <http://www.zarabotu.ru/statyi/Urovniupravleni.html>

3. Деление управленцев на руководителей высшего среднего, и низшего звена является объективной основой разделения управленческого труда с учетом иерархического принципа формирования организаций.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Какое из понятий шире – «управление» или «менеджмент»?
2. Какие подходы существуют к трактовке понятия «управление»?
3. Охарактеризуйте место теории управления в системе общих наук.
4. Назовите основные характеристики управления труда.
5. В чем состоит принципиальное отличие управленческой деятельности на разных уровнях управления?

### **Библиографический список (основной)**

1. Бурганова Л.А. Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 4-15.
2. Костин В.А. Теория управления: учеб. пособие / В. А. Костин. — М. : Гардарики, 2004. — С. 9-21
3. Теория управления: учебник / [авт. : Алексеев А. Н. и др.]; под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина ; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, Волгогр. акад. гос. службы, Орлов. акад. гос. службы. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - С. 18-23

### **(дополнительный)**

1. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. Проспект, 2006. — С. 4-36.
2. Виханский, О.С. Менеджмент: Учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3 изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528с.

3. Соловьев, В.С. Теория стратегического управления социальными организованными системами: Монография. – Новосибирск: СибАГС, 2000, — 500 с.
4. *Мескон, М.Х.* Основы менеджмента: [учеб. пособие: пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — С. 19-50.

## **ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

### **План:**

1. Основные предпосылки превращения управления в науку
2. Школа научного управления
3. Классическая административная школа.
4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
5. Количественная школа
6. Развитие отечественных школ

### **1. Основные предпосылки превращения управления в науку**

Появление знаний об управлении обусловлено, прежде всего, особенностями развития самого социума, а также зарождением государственных образований и формированием различных государственных институтов. Некоторые исследователи утверждают, что мировая история изобилует массой примеров эффективной организации государственной власти, армии и флота. Поэтому практика управленческой деятельности насчитывает не одно тысячелетие, однако как к науке, к управлению было обращено пристальное внимание только в конце XIX – в начале XX века. Это объясняется дальнейшим развитием производственных отношений, где разделение и кооперация труда представляют собой всеобщую универсальную форму организации человеческой деятельности, а трудовая деятельность выступала в качестве объекта для изучения и применением новых методов управления. Разделение, кооперация труда, организация трудовых и производственных процессов дали огромный импульс в развитии управленческих концепций. Управление было

признано самостоятельной областью знания только в двадцатом веке.

Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных этапов. Объекты управления — это и техника, и люди. Следовательно, достижения в теории управления всегда зависели от результатов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теории и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на развитие организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

Причинами оформления теории управления в отдельную отрасль послужило несколько факторов:

- 1) Резкое повышение производительности труда в промышленном производстве привело к повышению дополнительной прибыли, которую собственники предприятий хотели бы сохранить.
- 2) Постепенное снижение прибыли от использования машин на производстве привело к осознанию необходимости поиска дополнительных источников прибыли, в качестве одного из которых стали рассматривать интенсификацию комплекса «человек-машина» в части «человек».
- 3) Оформление новой прослойки в обществе — управленцев, к середине XX века эта прослойка стала доминирующей в обществе (не по численности, а по «общественной власти»)
- 4) Повышение эффективности деятельности в таких отраслях как книгопечатание и связь привело к усилению «обмена знаниями» и возможности большей популяризации лучшей практики управления».

- 5) Собственно, появление таких уникальных личностей как Фридрих Тейлор, чьи исследования позволили увеличить производительность физического труда на порядок, не могло не привлечь интерес практиков к исследованиям в этой сфере.

В то же самое время уже в XX веке происходили динамичные изменения во всех сферах жизнедеятельности общества. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы, появились школы управления.

Причины разделения управления на школы многообразны, но существуют устоявшиеся классификации подходов. Это концепции выделения различных школ: научного управления, административная (классическая), человеческих отношений и поведенческих наук, количественная школа и ряд других.

Некоторые авторы выделяют другие направления в развитии управленческой мысли, в рамках которых группируются более частные школы. Такое деление всех школ и направлений на три группы: «механистические (классические)», «системные (системотехнические)» и «гуманистические (поведенческие)», позволяет немного иначе взглянуть на развитие школ в управлении.

Кроме того, некоторые авторы систематизируют управленческие концепции на основе выделенных методологических подходов: процессный, системный, ситуационный и т.п.

Особенно это касается современных концепций управления, которые уже невозможно отнести к одной из школ. В данном учебном пособии будут использоваться уже из наиболее рассмотренных систематизированных школ.

Управленческие мысли, охватывающие период с 1910 гг. по 1970 гг.: 1) школа научного управления (тейлоризм); 2) классическая (административная) школа; 3) школа человеческих отношений и поведенческих наук (иногда их разделяют на две последовательно появившихся школы); 4) количественная школа (у нее самое большое количество возможных названий: школа исследования операций, школа социальных систем). Также отдельно рассмотрен генезис отечественной теории управления.

Далее рассмотрим подробнее вклад отдельных представителей в различные школы и направления в процессе развития управленческих концепций.

## **2. Школа научного управления**

Развитие управления, как области знания, связано с именем Фредерика Тейлора, который занимался вопросами рациональной организации труда и организации производства. Используя достижения Ф. Тейлора, в мировой практике сформировалось движение «тейлоризм», которое развивалось под воздействием достижений данного подхода в разных странах, в том числе повлияв на развитие управленческой мысли в отечественных школах. Создание научного фундамента и использование принципа «Наука вместо традиционных навыков» послужило революционным прорывом в организации трудовой деятельности, а после публикации книги «Принципы научного управления», в которой он впервые рассмотрел научные подходы и принципы построения системы управления, популярность идей многократно возросла. Идеи Тейлора об эффективной организации труда и производственных процессов на научной основе довел до их логического завершения Ф. Гилбрет со своей женой.

Большинство ученых в области теории и практики управления на основании опубликованных работ считают, что сущность теоретических концепций Тейлора ограничена только рамками рациональной организации труда или

организации производства. Действительно, достигнутые практические результаты феноменальны: производительность труда возросла в 3-11 раз. Например, применение «свистковой технологии» для изменения режима труда и отдыха на погрузке чугунных чушек на железнодорожные платформы (12 мин. работы, 3 мин. отдыха) позволило увеличить дневную норму погрузки с 12,5 до 47 тонн, правильный подбор лопат на земляных работах увеличил производительность труда в 11,5 раз и т.д.<sup>13</sup> На основании теоретического и практического опыта, вклад Ф. Тейлора, в развитие менеджмента до настоящего времени полностью не осмыслен

Основные принципы «научного» управления Ф.Тейлора сводились к следующим:

1. Наука вместо традиционных навыков, т.е. создание научного фундамента, заменяющего собой традиционные, практически сложившиеся методы работы, научные исследования каждого отдельного элемента трудовой деятельности. Поэтому, любую работу можно выполнять самым хорошим способом.

2. Гармония вместо противоречий, т.е. повышение производительности труда и, соответственно, эффективности общественного производства, его прибыльности при одновременном повышении заработной платы по существу, снимает противоречия между наемным трудом и капиталом.

3. Сотрудничество вместо индивидуальной работы. «Сердечное» сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы организации труда и достижения наилучших результатов на деле осуществлялось в форме жесткого индивидуального отбора рабочих на основе научных критериев — на основе их психофизиологических возможностей, тренировки.

---

<sup>13</sup> Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991. – с. 50.

4. «Максимальная производительность вместо ограничения производительности», т.е. «развитие» каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему индивидуальной производительности и соответствующего этому «максимального» поощрения.

5. «Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими» обуславливается тем, что противоречия исчезают, и все заинтересованы в увеличении благосостояния общества за счет высокой производительности труда и насыщения рынка товарами.<sup>14</sup>

Принципы рациональной организации функциональной деятельности, предложенные Ф.Тейлором для организации труда в сфере материального производства, актуальны и в настоящее время. К ним относятся:

1. Операциональное разделение (дифференциация) и узкая специализация труда на всех уровнях производственной и управленческой кооперативной деятельности. Каждый на своем рабочем месте должен заниматься только своим узкоспециализированным делом, технологически строго увязанным с другими видами (операциями, группами операций) деятельности во времени и в пространстве.

2. Обязательное измерение и нормирование труда. Без нормативной структуризации деятельности во времени невозможна организация разделенной специализированной и кооперированной деятельности, (в настоящее время кооперативная форма организации деятельности составляет в общем объеме жизнедеятельности человека не менее 80 - 95%).

3. В основе рациональной (согласованной, расчетно-эффективной, без непроизводительных затрат труда и времени) кооперированной деятельности должны лежать конкретные задания–предписания ("урок") каждому

---

<sup>14</sup> Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991. – с. 30-32.

работнику организации. Более того, урок должен быть не только задан в форме конечного результата, но и подробно описан (предписан) технологически. Инструктивная карточка на урок должна быть предельно ясной и понятной исполнителю.

4. Стимулирование труда, прежде всего в форме оплаты труда, объективно обусловлено тем, что в результате всеобщего разделения труда, замены прямого принудительного труда системой наемного труда, труд выступает, прежде всего, как экономическая категория, а в результате кооперации труда — как нормативно заданная вынужденная мера-стимул. По Ф.Тейлору, прежде всего необходимо обеспечить физиологическую безопасность, сохранность жизни путем удовлетворения физиологических потребностей (голод, жажду и т.п.), которые в условиях кооперированного общественного производства могут покрываться за счет денег.

5. Организация труда (состав, содержание, структура, темп, ритм и т.п.) каждого отдельного работника должна быть ориентирована на максимальное использование его индивидуальных возможностей. То есть при проектировании и формировании организационной деятельности должны максимально учитываться индивидуальные возможности наличного кадрового ресурса.

6. Мотивация должна строиться, исходя из личной заинтересованности каждого конкретного работника. Основная заинтересованность работников — заработная плата в форме денег в зависимости от индивидуальных способностей. Более того, так как результат труда рабочего проявляется в реальном текущем времени, поэтому оплата труда рабочих производится непосредственно («сейчас») после получения результата — частичного продукта, а управленческий персонал — «в будущем», после получения конечного результата системно организованной производственной деятельности — готовой продукции предприятия.

7. Роль управленческого персонала — информационное обеспечение (описание) будущих производственных процессов во времени и в пространстве на основе разработки стандартов, норм деятельности, контроля и оперативного регулирования производственных процессов.

8. Демократизация управления через профсоюзы — вред, так как управление это специфическая профессиональная деятельность, которой необходимо специально учиться и развивать управленческое мышление на основе использования достижений науки.<sup>15</sup>

---

**Задание 7.** Дайте характеристику основным положениям подхода Ф.Тейлора.

---

Идеи Ф.Тейлора были в дальнейшем развиты, и реализованы Г.Фордом на основе конвейерного способа массового производства автомобилей марки «Т». Задача Форда заключалась в решении вопроса максимальной производительности больших групп рабочих. В основе подхода Форда лежит упрощение и операциональное разделение труда, специализация производственного процесса, сведение его к ряду простых, непрерывно повторяющихся приемов и движений.

Суть подхода заключалось в том, что каждое рабочее место на конвейере заводов Г.Форда технически было оборудовано так, что рабочий не совершал непроизводительных движений. Вследствие высокого ритма конвейера (жестко рассчитанной скорости) работа «сама приходила» на рабочее место и через четко установленный промежуток времени «уходила с рабочего места». При этом Форду потребовалось много времени для нахождения приемлемой скорости движения конвейера и адаптации рабочих, под этот производственный процесс.

---

<sup>15</sup> См.: Соловьев В.С. Теория социальных систем: монография: в 3 т. /В.С. Соловьев. – Новосибирск СибАГС, 2009. – Т.2. теория управления социальными системами. – с. 28-30.

Так как работа носила механистический и упрощенный характер, она не требовала продолжительного обучения, образовательный цикл для большинства видов работ составлял от нескольких недель, до нескольких месяцев. Используя в производственном процессе труд людей с ограниченными возможностями, Г.Форд уловил социально-психологический контекст трудовой деятельности этих людей так как они работали не только не хуже здоровых людей, но и порой намного лучше, понимая, что в другом месте они вообще не получают никакой работы. Обеспечив соответствующим техническим оснащением каждое рабочее место, Г.Форд «заставил» работать всех участников производственного процесса независимо от их индивидуальных способностей с одинаковой скоростью и тем самым сумел максимально повысить производительность труда

Занимаясь вопросами оптимизации труда и рабочего времени в 1914 г. Г.Форд перевел свои заводы с 12-ти часового на 8-ми часовой рабочий день, при этом, увеличив заработную плату на конвейере в два раза с 2,5 до 5 долларов в день. Исследования трудовых процессов показали, что при 12-часовом рабочем дне, через определенный промежуток времени интенсивной напряженной монотонной работы на конвейере рабочий за оставшееся время суток не успевает восстановить свою работоспособность, и потому приходит на завод уже с пониженной работоспособностью. Проведенные исследования и расчеты показали, что переход на менее продолжительный рабочий день позволяет компенсировать потери выработки продукции вследствие сокращения продолжительности рабочего дня за счет повышения интенсивности труда в течение 8-часового рабочего дня в результате восстановления работоспособности человека за увеличенный период нерабочего времени. Сокращение брака и травматизма на рабочих местах позволило создать иные организационные и экономические основы развития предприятия. Это и подтверждали экономические расчеты и дальнейшая практика деятельности.

---

**Задание 8.** В чем заключается сходство и отличие деятельности Ф. Тейлора и Г.Форда при организации производственной деятельности?

---

Кроме Г. Форда у Ф. Тейлора было много последователей, так как его идеи были достаточно легко реализовать на практике. Более того, родоначальником одной из последующих школ управления Э. Мэйо начинал свой знаменитый «Хоторнский эксперимент» как тейлористское исследование.

Все это свидетельствует об эффективной реализации идеологических и организационных принципов организации производства заложенных в научном подходе. Большинство современных потребностей общества наиболее эффективно реализуется с помощью поточной организации процессов массового материального производства.

### **3. Классическая административная школа в менеджменте**

В дальнейшем функциональное использование человека в качестве части, элемента рационального механизма было перенесено и в сферу управления. Система управления стала рассматриваться как рационально построенный механизм управления. В «административной теории» Файоля (1949), в «теории бюрократической организации» Вебера (1921) и работах ряда других исследователей (Л.Гьюлик, 1943, Л.Урвик, 1944) организация — это административный безличный механизм управления, построенный на основе формализованных целей, статусов, жесткой субординации стандартного набора выполняемых функций и функциональных связей самой структуры управления. Здесь руководитель рассматривается в системе координат «Человек-функционер».

Анри Файоля принято считать отцом основателем административной теории управления. Он сформулировал 14

базовых принципов управления, использование которых в организациях актуально и по сей день. Эти принципы заключаются в следующем:

**1. Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

**2. Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

**3. Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

**4. Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

**5. Единство направления.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

**6. Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

**7. Вознаграждение персонала.** Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

**8. Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между

централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

**9. Скалярная цепь.** Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, и было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

**10. Порядок.** Место — для всего и все на своем месте.

**11. Справедливость.** Справедливость—это сочетание доброты и правосудия.

**12. Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

**13. Инициатива.** Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

**14. Корпоративный дух.** Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.<sup>16</sup>

Применение этих принципов в организации при построении и функционировании системы управления является залогом успеха и может обеспечить эффективность управленческой деятельности.

---

**Задание 9.** Дайте характеристику 14 административным принципам А. Файоля. Как эти принципы реализуются в вашей организации?

---

---

<sup>16</sup> Fayol Henri. *General and Industrial Management* (London: Pitman, 1949), pp. 20-41.

Основная идея А. Файоля заключалась в том, что базисом эффективного менеджмента являются ясная система иерархии и разделение управленческих функций. Схема организации, разработанная А. Файолем, начиналась на уровне высшего руководящего звена. Им осуществлено структурирование деятельности на предприятии по техническим, коммерческим, финансовым и административным ее аспектам с учетом таких сфер, как отчетность и меры безопасности на предприятии.

А. Файоль впервые охарактеризовал управленческую деятельность через систему универсальных, выполняемых функций. Его подход дал возможность характеристики деятельности менеджера через систему непрерывно выполняемых функций: предвидение, организация, координация, распорядительство и контроль. Выполнение этих функций свойственно всем управленческим работникам вне зависимости от уровня управленческой иерархии.

Еще один известный представитель административной школы Г.Эмерсон сформулировал знаменитые 12 принципов управления, которые должны обеспечивать рост производительности труда:

- отчетливо поставленные цели;
- здравый смысл в организации;
- квалифицированный совет;
- дисциплина;
- честное поведение;
- быстрая и систематическая проверка результатов;
- порядок работы;
- существование норм и образцов;
- соответствующие условия работы;
- разработанные методы действия;
- точный инструктаж работы;
- система поощрения.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> См. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности: Пер. с англ. / Г. Эмерсон. - М.: Бизнес-Информ, 1997. - 200 с.

Известный немецкий социолог Макс Вебер внес значительный вклад в исследование принципов организации, разработав «идеальный тип» административной организации. Идеальная бюрократическая модель М.Вебера была основана на следующих положениях:

- вся деятельность расчленяется на элементарные операции, что предполагает строгое регламентирование функций, прав и обязанностей каждого звена системы. Во всех звеньях используются специалисты-профессионалы, которые несут ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей;
- производственно-техническая система строится на принципах иерархии – нижестоящий служащий подчиняется вышестоящему, отвечает за свои решения и действия, а также действия подчиненного ему коллектива;
- деятельность организации регулируется последовательной системой абстрактных правил, что обеспечивает единообразие в осуществлении функций;
- идеальный руководитель управляет своим аппаратом в духе формалистической безличности, что способствует справедливому отношению ко всем лицам;
- работа в организации основывается на соответствии квалификации работника занимаемой должности и предполагает систему продвижения (карьерный рост);
- структура, внутренне присущая системе «идеального типа» превосходит любые другие структуры.

М.Вебер отрицал неформальные отношения, которые оказывают влияние на эффективность деятельности системы в целом.

---

**Задание 10.** В чем заключаются основные принципы функционирования административной организации по М. Веберу?

---

Другие представители этой школы развивали отдельные направления ее исследования. Так, Л. Гьюлик и Л. Урвик исследовали процессы координации. А. Слоун - формирование оргструктуры

Таким образом, представители данной школы рассматривали «управление» и всю организацию как безликий «механизм», построенный в форме многоуровневой иерархии должностных позиций, с четко заданными целями, задачами, правами (полномочиями), с жестко установленными статусными функциональными обязанностями и соответствующей ответственностью. Основным элементом организации является «человек-функционер», а все связи в организации — функциональные, поэтому управленческая деятельность раскрывается через набор выполняемых функций в организации. Эффективность управленческой деятельности определяется стандартами и однозначностью реализуемых функций в системе управления.

#### **4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук**

С развитием социологии, антропологии, психологии и психоанализа и ряда других дисциплин, изучающих человека, в 30–е гг. XX в. возникает особое направление это школа «человеческих отношений». В это время успехи по рационализации труда рабочих в сфере материального производства на основе тейлоризма, фордизма, конвейерного способа организации производства достигли определенного предела. Работник сферы материального производства является придатком машины, труд его однообразен.

Как правило в «классической теории» человек является экономически рациональным существом, стремящимся максимизировать свои экономические выгоды, то в школе «человеческих отношений» рассматривается и анализируется поведение людей в зависимости от условий, мотивов, чувств

рабочего, его настроения, т.е. социально-психологического контекста. В данном случае речь идет о более трепетном отношении к работникам, восприятию их проблем и мнений, демократических основ в управлении коллективом в процессе реализации трудовой функции.

Данное направление декларировало, что человек в первую очередь стремится, к способу существования в социальной связи с другими людьми в коллективе, и уже во вторую очередь, рассматривает это как экономическую функцию, которая нужна группе и ценится ею, и является лишь частью трудового процесса. Экономическая функция работника не исчерпывается его деятельностью, а отношение индивида к работе зависит от степени оценки ее людьми, с которыми он работает в коллективе, и его положение, которое в значительной мере определяют его социальный статус в организации.

---

**Задание 11.** Дайте характеристику предпосылок возникновения школы человеческих отношений.

---

Отцом основателем школы человеческих отношений был Э.Мэйо, специалист в области социологии и психологии. Это направление сделало предметом своего исследования психологические мотивы поведения людей в процессе трудовой деятельности, групповую динамику и групповые отношения, проблемы конфликта и разрешения, коммуникационные барьеры и ряд других проблем.

Э.Мэйо проводил эксперименты, цель которых заключалась в том, чтобы определить влияния условий труда на производительность. В рамках эксперимента на производственном предприятии были выделены контрольная и экспериментальная группы работниц. Для экспериментальной группы изменялись следующие параметры трудовой деятельности: освещенность, продолжительность, ритм, интенсивность работы, вводились и сокращались перерывы в работе и т.д. и путем наблюдений

устанавливалась степень влияния этих негативных и позитивных факторов. Были установлены определенные закономерности и взаимосвязи в экспериментальной группе, что вполне находило приемлемые объяснения и было прогнозируемо до выполнения самого эксперимента. Более того, одновременно с этим были получены неожиданные результаты: аналогичным образом, как в экспериментальной группе, изменялась производительность труда и в контрольной группе, где все оставалось без изменений и никаких экспериментов не проводилось.

Основной вывод концепции Э.Мэйо заключается в том, что сама работа, сам производственный процесс имеют меньшее значение, чем социальное и психологическое положение рабочего в процессе производства. Таким образом, все проблемы производственной деятельности и труда должны рассматриваться с позиций человеческих отношений, с учетом социального и психологического факторов.

Основные выводы школы «человеческих отношений» можно свести к следующим положениям:

1. Человек представляет собой социальное животное, подчиняющееся законам «стада», и требуется создать такие методы управления, которые регулировали бы поведение людей в группе.

2. С «природой человека» несовместимы жесткая иерархия подчиненности и формализация организационных процессов, поэтому необходимы точные методы и формы управления, которые могли бы полностью использовать психологию и эмоциональные особенности работника в группе, его интеллектуальный потенциал.

3. Решение «проблемы человека» — дело бизнесменов, поэтому их задачей является решение социальных проблем труда, его гуманизации, обучения и воспитания.<sup>18</sup>

Согласно концепции Э.Мэйо, любая организация

---

<sup>18</sup> Бурганова Л.А. Теория управления Элтона Мэйо / Л.А. Бурганова, Е.Г. Савкина. – Казань: КГТУ, 2007. – с. 31.

обладает единой и интегрированной (формальной и неформальной) социальной структурой. Его основные тезисы таковы:

1) люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;

2) в результате промышленного развития и рационализации процесса труда сама работа в значительной степени потеряла свою привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;

3) люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам, исходящим от руководства;

4) работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных и их желание быть понятыми.<sup>19</sup>

---

**Задание 12.** Дайте характеристику вклада подхода Э. Мэйо в теорию и практику управления, по сравнению с предыдущими концепциями.

---

В рамках школы человеческих отношений Д.Мак-Грегор разработал теорию мотивации, которая получила название «теория X-Y».

По его мнению, люди в организации не любят работать, и ленивы по своей природе, поэтому их необходимость принуждать выполнять работу, необходимость осуществлять строгий контроль. Основные их мотивы лежат в плоскости материальной заинтересованности (теория X).

С точки зрения другого подхода, люди в основном материально удовлетворены, и материальное поощрение не

---

<sup>19</sup> Бурганова Л.А. Теория управления Элтона Мэйо / Л.А. Бурганова, Е.Г. Савкина. – Казань: КГТУ, 2007. – с. 84.

может служить стимулом, побуждающим человека к более эффективной работе. Такого рода потребности могут быть удовлетворены лишь работой, требующей инициативы и моральной заинтересованности, поэтому большое внимание необходимо уделить внешнему социально-психологическому аспекту трудовой деятельности. В это и заключается особенность теории Y.

Другой автор данного направления в 50-х гг. Ф.Герцберг предложил свою теорию двухфакторной мотивации, выделив две группы факторов:

А. Гигиенические факторы, которые являются неким базисом осуществления трудовой деятельности: хорошая зарплата, дополнительные выплаты и льготы, приятные условия работы, хорошо оборудованное рабочее место, межличностные отношения, степень непосредственного контроля за работой. Гигиенические факторы являются обязательными условиями, которые должна выполнить администрация предприятия.

Б. Факторы «мотиваторы» связаны с самим характером выполняемой работы, сущностью и содержанием самой работы, которая говорит о степени удовлетворенности ей. Сюда, как правило, относят: возможность профессионального и карьерного роста, признание успеха в работе, признание и одобрение результатов руководством и коллективом, высокая степень ответственности, возможность участвовать в разработке и реализации управленческих решений.

По мнению Ф.Герцберга, при отсутствии ряда гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. В том случае если они полностью присутствуют, то сами по себе они не вызывают удовлетворения работой и не могут выступать в качестве факторов мотиваторов.

В отличие от этого, отсутствие или неадекватность факторов «мотиваторов» приводит к неудовлетворенности работой. В такой ситуации это может приводить к повышению или понижению производительности труда

работников в зависимости от наличия или отсутствия этих факторов.

---

**Задание 13.** Назовите основные достоинства и недостатки двухфакторной теории Ф.Герцберга.

---

Представителей поведенческой школы в основном интересует поведение людей. Они считают, что поскольку управление охватывает те вещи, которые делаются людьми, эффективный руководитель должен понимать важность таких факторов, как потребности, побудительные мотивы, стимулы, лидерство, личностные характеристики, поведение, рабочие группы и регулирование изменений, так как все это оказывает влияние на способность руководителей осуществлять управление. Все представители поведенческой школы разделяют эти взгляды, но одни делают упор на индивидуальное поведение, а другие на групповое. Таким образом, поведенческая школа состоит из двух направлений: направление межличностного поведения (между членами и сотрудниками коллектива) и направление группового поведения (концепция людских ресурсов).

Также концепции этой школы можно разделить на две большие группы: теория мотивации и теория лидерства. Теория мотивации, в свою очередь, делится на содержательные (авторы А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор и др.) и процессуальные (авторы В. Врум, Ф. Йеттон Дж. Локк, С. Адамс и др.). Теории лидерства в свою очередь можно разделить на ситуационные (Ф. Фидлер, Ф. Йеттон, В. Врум, Т. Митчел и др.) и поведенческие (Д. Мак-Грегор, К. Левин, Р. Лайкерт и др.).

Количественная школа управления, использующая экономико-математические модели и достижения кибернетики, стала основой разработки информационных систем принятия решений и привели к созданию широкого набора новых инструментов и методов управления с использованием компьютеров.

Несмотря на отдельные достижения в практике, теоретические обобщения этого направления оказались под большим вопросом. Оказалось, что в данном направлении лишь некоторая часть оперативных задач текущего управления поддается алгоритмизации и экономико-математическому описанию. Сложные, многофакторные проблемы с высокой степенью неопределенности риска, слабо структурируемые, неалгоритмизируемые и неформализуемые задачи управления из-за отсутствия необходимого математического аппарата остались вне поля реализации. Между тем это и есть основные задачи менеджмента, связанные с развитием организации и адаптации ее деятельности к изменяющейся динамике внешней среды.

Ситуационный подход в менеджменте увязывает конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями. Это объясняется тем, что реальная практика намного богаче существующих теоретических концепций, а большинство управленческих решений принимается в ситуации неопределенности. В ряде случаев очень сложно учесть весь набор факторов, поэтому решения принимаются с учетом каждой конкретной ситуации и условий.

## **5. Школа науки управления (количественная, исследования операций, социальных систем)**

Формирование и развитие школы науки управления, или количественной школы, связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и связанных с ними областей знаний. Они внесли существенный вклад в совершенствование теории управления. Количественные методы с общим названием «исследование операций» применялись при решении военно-тактических задач во Вторую мировую войну. Но до Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане первые использовали математические расчеты, математическое моделирование,

чтобы отыскать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны.

Школа науки управления применила (экономико-математические методы (ЭММ), теорию исследования операций, статистику, кибернетику и др.) для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления. Представителями этой школы являются: Р. Акофф, Л. Бераланфи, С. Бир, А. Гольдбер, Л.В. Канторович (Нобелевский лауреат), В.В. Новожилов и др.

*Исследование операций* – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации.

*Модель* – это определенный способ или форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности.

После создания модели переменным задаются количественные значения. Самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало появление компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Данная школа научного управления построена на сложном симбиозе систематизирующих и интегрирующих принципов – разработка и применение теории систем, экономико-математических методов и компьютеризации, а также развитие гуманистических идей в управлении. Можно с определенной долей условности выделить несколько подходов и направлений в формировании научной школы управления.

---

**Задание 14.** В чем заключаются основные идеи школы науки управления?

---

Ключевой характеристикой науки управления – исследования операций является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Дальнейшее развитие методов математического моделирования нашло свое отражение в возникновении теории принятия решений. Первоначально это теоретическое направление основывалось на использовании алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр. Позднее на разработке количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений, таких, как модель затрат и выпуска продукции; модель прогнозирования научно-технического и экономического развития.

Количественные методы, методология построения экономико-математических моделей с кибернетическим подходом стали основой разработки информационных систем принятия решений и привели к созданию широкого набора новых инструментов и методов управления с использованием компьютеров.

Данное направление принято называть еще как и исследование операций (англ. operations research). Основной задачей исследования операций является предварительное количественное обоснование оптимальных решений. Типичные задачи исследования операций могут быть разбиты на ряд классов.

*Задачи сетевого планирования* и управления рассматривают соотношения между сроками окончания крупного комплекса операций (работ) и моментами начала всех операций комплекса. Эти задачи состоят в нахождении минимальных продолжительностей комплекса операций, оптимального соотношения величин стоимости и сроков их выполнения.

*Задачи массового обслуживания* посвящены изучению и анализу систем обслуживания с очередями заявок или требований и состоят в определении показателей эффективности работы систем, их оптимальных характеристик, например, в определении числа каналов обслуживания, времени обслуживания и т.п.

*Задачи управления запасами* состоят в определении оптимальных значений уровня запасов (точки заказа) и размера заказа. Особенность таких задач заключается в том, что с увеличением уровня запасов, с одной стороны, увеличиваются затраты на их хранение, но с другой стороны, уменьшаются потери вследствие возможного дефицита запасаемого продукта.

*Задачи распределения ресурсов* возникают при определенном наборе операций (работ), которые необходимо выполнять при ограниченных наличных ресурсах, и требуется найти оптимальные распределения ресурсов между операциями или состав операций.

*Задачи ремонта и замены оборудования* актуальны в связи с износом и старением оборудования и необходимостью его замены с течением времени. Задачи сводятся к определению оптимальных сроков, числа профилактических ремонтов и проверок, а также моментов замены оборудования модернизированным.

*Задачи составления расписания* (календарного планирования) состоят в определении оптимальной очередности выполнения операций (например, обработки деталей) на различных видах оборудования.

*Задачи планировки и размещения* состоят в определении оптимального числа и места размещения новых объектов с учетом их взаимодействия с существующими объектами и между собой.

*Задачи выбора маршрута*, или сетевые задачи, чаще всего встречаются при исследовании разнообразных задач на транспорте и в системе связи и состоят в определении наиболее экономичных маршрутов.

---

**Задание 15.** Какие управленчески задачи могут быть решены с использованием метода исследования операций?

---

Количественная школа управления, использующая экономико-математические модели и достижения кибернетики, стала основой разработки информационных систем принятия решений и привели к созданию широкого набора новых инструментов и методов управления с использованием компьютеров.

Несмотря на отдельные достижения в практике, теоретические обобщения этого направления оказались под большим вопросом. Оказалось, что в данном направлении лишь некоторая часть оперативных задач текущего управления поддается алгоритмизации и экономико-математическому описанию. Сложные, многофакторные проблемы с высокой степенью неопределенности риска, слабо структурируемые, неалгоритмизируемые и неформализуемые задачи управления из-за отсутствия необходимого математического аппарата остались вне поля реализации. Между тем это и есть основные задачи управления, связанные с развитием организации и адаптации ее деятельности к изменяющейся динамике внешней среды.

Представители направления исследования социальных систем рассматривали организации как социальное целое, исследовали вопросы мотивации, стимулирования, авторитета и власти, коммуникаций в организации, принятия решения человеком, моделируя внутриорганизационные процессы и их комбинации, выясняя, какие из этих комбинаций наиболее эффективные с точки зрения целей организации. Отцом основателем школы социальных систем считается Ч. Барнард. Один из наиболее видных ее представителей — профессор Технологического института Карнеги, лауреат Нобелевской премии по экономике Г. Саймон. В свою очередь, Институт Карнеги долгое время оставался научным центром школы социальных систем, где вместе с Г. Саймоном работали профессора И. Ансофф, Р. Сайерт, Дж. Марч. В последующие годы идеи школы

социальных систем критически развивали Ф. Селзник и А. Этциони.

Согласно концепции Ч. Барнарда все организации (за исключением государства и церкви) можно охарактеризовать как частные случаи больших систем, поскольку они зависят от этих больших систем. Существуют и объемлющие формальные организации, которые включаются в неформальную, незавершенную и туманную систему, обычно именуемую обществом. Наиболее характерным для формальной организации Барнард считал так называемый скалярный, или иерархический, тип, где координация достигается посредством подчинения частей единой центральной власти. Такой тип системы позволяет, по мнению Барнарда, снизить число дисфункций, уменьшить трения внутри организации, укрепить и сохранить ее мощь пусть даже ценой уменьшения свободы. Другой тип формальной организации — латеральная организация, где в отличие от скалярной координация в системе достигается лишь посредством соглашения. Латеральная система организации не обладает собственными формальными средствами для предотвращения трений, споров и дезорганизаторских действий.

В анализе механизма функционирования организации Барнард значительное внимание уделял вопросам мотивации деятельности людей, в частности, проблеме равновесия между вкладом и удовлетворением. Индивид, внося свой вклад в деятельность какой-либо организации, хотя и обладает, как правило, ограниченной свободой выбора, делает это эффективно лишь тогда, когда ему обеспечены максимальное личное удовлетворение и выгода. Если член организации получает обратно только то, что он вкладывает, то отсутствует стимул, т. е. для него нет чистого удовлетворения от сотрудничества. То, что он получает обратно, должно давать ему преимущество в виде удовлетворения, что почти всегда означает выгоду, однако не в той форме, в которой он делает свой вклад.

Само существование организации зависит, по Барнарду, от поддержания равновесия между вкладом и удовлетворением. С этой точки зрения, вклад всегда выступает в форме деятельности, а не каких-либо чисто материальных поставок. В то же время удовлетворение, которое индивидуум получает в обмен на свой вклад, с точки зрения организации трактуется как приманка или стимул. Поэтому-то Барнард и подчеркивал, что первейшей обязанностью администраторов является управление экономикой стимулов внутри организации.

Барнард выделяет 4 группы конкретных побуждений (стимулов) к деятельности людей в организации:

1) материальные стимулы (деньги, вещи или физические условия);

2) личные нематериальные возможности для отличия, престижа и личной власти;

3) желаемые физические условия работы;

4) духовные побуждения (гордость мастерством, чувство соответствия, альтруистическое служение семье или другим целям, лояльность по отношению к организации, патриотизм, эстетические или религиозные чувства и т. п.).

Анализируя эффект этих конкретных стимулов, Барнард пришел к выводу, предвосхищая более поздние аналогичные заключения Герцберга, о том, что материальное вознаграждение имеет решающее значение лишь до определенного предела. Коль скоро достигнут определенный минимум, необходимый для существования человека, само по себе материальное вознаграждение становится явно недостаточным стимулом, т. е. не обеспечивает дальнейшее повышение эффективности индивидуальной деятельности. Однако из этого положения отнюдь не вытекает, будто бы недостаточность материальных стимулов можно непосредственно заменить нематериальными. Такого рода замена может быть действенной лишь в определенных границах, которые, конечно, различны в каждой конкретной ситуации.

Кроме конкретных стимулов, Барнард выделял 4 типа общих стимулов, влияющих на поведение человека в организации:

- 1) привлекательность, присущая работе;
- 2) условия труда и их соответствие взглядам и навыкам работы данного лица;
- 3) возможность ощущать личное участие в ходе события;
- 4) возможность общения с другими лицами, соответствие условий работы представлениям данного лица относительно норм товарищества и взаимной поддержки.

---

**Задание 16.** Дайте общую характеристику вклада Ч. Барнарда в развитие школы социальных систем.

---

Еще одним представителем школы социальных систем является Г. Саймон, который рассматривал организации как системы, в которых люди являются механизмами, принимающими решения. Сущность деятельности управляющих, администраторов, их власти над подчиненными заключается в создании фактических или ценностных предпосылок, на которых основываются решения каждого члена организации.

Первое решение, которое принимает любой член организации, — участвовать в ней или не участвовать. Следуя принципу равновесия Барнарда, Саймон полагал, что каждый человек, вкладывая в данную организацию свой труд или капитал, исходит из того, что удовлетворение, которое он извлечет из чистого перевеса побуждений над вкладами (измеренными применительно к их полезности для него), больше, чем то удовлетворение, которое он мог бы получить, отказавшись участвовать в этой организации. Таким образом, нулевой пункт в подобной функции удовлетворения определяется применительно к возможной стоимости участия в организации.

Если, рассматривая вопрос о своем участии в организации, индивидуум руководствуется личными соображениями, то после принятия им положительного

решения личные цели постепенно отходят на второй план, подчиняясь целям организации. Если механизм влияния в организации установлен таким образом, что создает равновесие между побуждением и вкладом, при котором все члены организации готовы активно участвовать в ее деятельности, отдавая всю свою энергию для решения задач организации, то такая организация имеет, по определению Саймона, высокий моральный уровень. Создание подобного равновесия достигается, по его мнению, в процессе идентификации индивида с организацией, и хотя такая идентификация всегда ограничена прошлым опытом индивида и внешними влияниями, она тем не менее ускоряется посредством поощрения лояльности членов организации. Функция идентификации как раз и заключается в создании соответствующих условий, стимулов, которые бы побуждали всех членов организации идентифицировать личные интересы и интересы организации и, следовательно, принимать нужные для последней решения.

Саймон подробно рассматривал различные составные «механизма влияния», среди которых важнейшее место отводил авторитету, а также исследовал и другие внешние влияния: обучение, рекомендации, привлекающие внимание сообщения и т. д. Суть концепции Саймона заключается в том, что управляющие должны эффективно использовать все формы внешних влияний для манипулирования личностью работника, для трансформации человека в такой степени, чтобы он совершал желаемые действия скорее вследствие собственной мотивации, чем под влиянием инструкций, получаемых в данный момент.

Саймон определял авторитет как власть принимать решения, направляющие действия других. При этом он возражал против рассмотрения авторитета как юридического феномена, базирующегося только на формальных санкциях. Саймон подчеркивал, что член в организации будет с готовностью принимать приказы не столько из-за страха перед наказанием, сколько вследствие желания обеспечить достижение целей организации, психологической готовности

следовать за другими, социальных санкций, налагаемых на него группой, к которой он принадлежит. Саймон подчеркивал необходимость создания таких условий, когда проявление категорического авторитета может понадобиться лишь для отмены неправильного решения, т. е. когда реакции неверно предвосхищены.

Отдавая должную дань школе человеческих отношений, Саймон пытается соединить ее с системным подходом к управлению организацией. Он рисует идеальную схему функционирования организации, в которой деятельность всех ее членов мотивируется стремлением внести вклад в эффективность организации вследствие оптимальной идентификации личных и общих целей. Это, убежден он, сведет необходимость авторитета лишь к внесению коррективов, так как его применение в виде санкций потеряет сколько-нибудь существенное значение. Саймон делает еще более далеко идущий вывод: современное общество придает все больше и больше авторитета функциональному статусу и все меньше и меньше — иерархии. С этой точки зрения, члены организации во все большей степени привыкают принимать предложения функциональных специалистов, поскольку имеются, с одной стороны, вера в компетентность, а с другой — добрые намерения власть имущих.

Значительное внимание уделяет Саймон проблеме связи в организационной системе. Он определял связь как любой процесс, посредством которого предпосылки для принятия решений передаются от одного члена организации к другому. При этом указывал на двусторонний характер связи: поток информации к центру, где принимаются решения, и передача решений от центра в другие части организации. Иными словами, процесс передачи решения совершается не только по вертикали, но и по горизонтали, или, как выражался Саймон, латерально по всей организации. В отличие от Барнарда, Саймон придает меньше значения формальной сети авторитета, подчеркивая важность неформальных каналов передачи информации.

Саймон подробно анализировал различные затруднения и помехи, возникающие в процессе связи, отмечая возможность возникновения блокировки на любом из 3 этапов коммуникационного процесса: инициации, передачи или получения информации. Характер этих помех, нарушающих связь в системе, может быть самым разным — от предупреждений, различий в системе отчета у воспринимающих сообщение лиц, различий в статусе, вызывающих фильтрующее и искажающее влияние, до затруднений, связанных с географическим расстоянием и пристрастной обработкой информации как отправителями, так и получателями ее. Кроме того, отмечал далее Саймон, постоянный наплыв работы исключает возможность уделять должное внимание всем сообщениям.

В связи со сложностью обеспечения организационной связи в большинстве организаций возникает потребность в создании специальных коммуникационных служб, занимающихся не только сбором и передачей внутренней и внешней информации, но и ее хранением в каком-то виде организационной памяти (архивы, библиотеки или ЭВМ). Однако, помимо специальной коммуникационной службы, информация распространяется также через иерархические каналы посредством различных общих циркуляров, инструкций, совещаний, комиссий, конференций и т. п. Саймон придает особое значение совещаниям, конференциям и т. п., которые позволяют посредством создания общего организационного языка и общей системы отчета устранять некоторые основные барьеры на пути эффективной связи.

Как отмечалось выше, главное место в исследованиях Саймона занимала проблема принятия решений. В связи с этим он обстоятельно изучал различные организационные принципы и математические методы принятия решений. Однако, несмотря на то что Саймон высоко оценивал их значение и занимался их специальной, учитывающей специфику менеджмента, разработкой, он все же отрицал допущение полной рациональности решений на основе теории выбора в экономике, теории игр и теории

статистических решений. Он полагал, что уязвимым местом всех этих концепций является то, что они базируются на следующих нереалистических допущениях: во-первых, что лицо, принимающее решения, обладает всезнанием, т. е. в состоянии знать все существующие и возможные альтернативы и предвидеть их будущие последствия или, по крайней мере, вероятностное распределение последствий; во-вторых, что это лицо обладает неограниченной способностью к подсчету; в-третьих, что в его сознании содержится полное и последовательное предпочтительное расположение всех возможных последствий. Саймон категорически опровергал такого рода допущения, заявляя, что действительная человеческая рациональность не является ни совершенно рациональной, ни иррациональной.

Поэтому, полагал он, организационная теория не может исходить из понятия полной рациональности. Здесь скорее более подходит понятие «вынужденная рациональность», поскольку из бесконечно большого числа возможных альтернатив люди в состоянии видеть лишь немногие, как и предсказывать лишь немногие последствия, допуская при этом ошибки. Саймон указывал также на тот факт, что и уровень притязаний как таковой не является чем-то стабильным, неизменным, неэластичным. По мере того, как индивид в своих поисках альтернатив обнаруживает, что находить удовлетворительные альтернативы легко, уровень его притязаний возрастает; по мере того как он обнаруживает, что находить удовлетворительные альтернативы трудно, уровень его притязаний падает.

Таким образом, вместо того чтобы настаивать на оптимальных решениях, человек обычно удовлетворяется решениями достаточно хорошими или позволяющими кое-как перебиться. Поскольку, продолжает Саймон, рациональность индивида ограничена и у него просто не хватает ума, чтобы максимизировать свои решения, он обязан довольствоваться удовлетворительными решениями. В этом-то и состоит смысл самого существования

организации, одной из главных функций которой является компенсация ограниченной рациональности индивидов.

Саймон считал возможным построение математических моделей рационального выбора решений только при условии принятия отмеченных выше ограничений. Эти модели, указывал он, аналогичны моделям линейного программирования. Однако, в отличие от последних, они служат не для установления оптимальной программы, а для составления осуществимой программы. Саймон стремится исследовать возможности применения идей Теории сервомеханизмов для моделирования процессов принятия решений, но вводит при этом ряд специфических ограничений. Он разграничивал понятия «программируемые решения» и «непрограммируемые решения», относя к первым те, которые часто повторяются и носят рутинный характер. Саймон рекомендовал в таких случаях применять математические методы исследования операций, а также использовать электронно-вычислительные машины для максимальной автоматизации процесса принятия решений. Это, по его мнению, приведет к снижению численности среднего руководящего персонала и одновременно к росту централизации принятия решений.

Несмотря на то что непрограммируемые решения имеют принципиально иной характер, Саймон и в этой области организационной деятельности исследовал возможности применения ЭВМ с целью их частичной автоматизации. Электронно-вычислительные машины могут быть также использованы для изучения самого процесса принятия решений человеком, так как лучшим способом изучения процессов мышления является, по мнению Саймона, их имитация с помощью программ для ЭВМ.

Саймон был убежден, что дальнейшая разработка теории управления организациями должна идти по пути изучения процесса принятия организационных решений, а такого рода исследование, в свою очередь, непосредственно связано с познанием самого процесса мышления. В своих последних работах Саймон много внимания уделял вопросам

моделирования процессов принятия решений, в том числе проблеме разработки программ для эвристического решения задач, утверждая, что процессы принятия решений состоят из простых операций манипулирования символами. Значительное внимание представители школы социальных систем уделяют проблеме дивергенции, или дифференциации целей организации, обусловленной усложнением организационной структуры и увеличением числа подразделений. Применяя системный анализ к процессу дифференциации целей организации и Саймон выделяют 4 переменные, непосредственно воздействующие на этот процесс и определяющие его:

1) система и процедура отбора кадров и типы взаимодействия, порождающие общность целей членов данной группы, подгруппы или подразделения;

2) избыточные организационные ресурсы (слабости организационной структуры), которыми группы или подгруппы могут воспользоваться для формирования своих подцелей, отличающихся от целей организации в целом;

3) действенность (операциональность) или возможная недейственность общих целей организации в целом, в результате чего возникает необходимость их уточнения и внесения ясности посредством применения различных стимулов, в том числе системы вознаграждений;

4) различия в индивидуальном восприятии, которые частично зависят от: а) количества источников информации; б) доли полученной информации; в) познавательных способностей, лежащих в основе процесса принятия организационных решений.

Таким образом, общим тезисом данной школы является системный подход к организации как к социальному объекту управления. Исходным пунктом системного подхода является понятие целесообразности социальных систем: общность целей и конкретность. По этим признакам социальная система противопоставляется ее окружению и выделяется из окружающей среды, а внутри выделяются целевые подсистемы, связанные отношениями иерархии.

## 6. Развитие отечественной теории управления

В рамках изучения теории управления традиционно большое внимание уделяется достижениям зарубежным исследователям в области теории и практики управления, в то время как отечественные представители являются неправомерно забытыми. Однако их вклад в развитие различных концепций ничуть не меньше их зарубежных коллег.

В отличие от всех подходов, связанных с организациями материального производства, которые превалировали в то время в нашей стране, А.А.Богданов предположил, что все виды управления (в природе, технике, обществе) имеют общие черты. Он сделал попытку описания их с позиций особой науки — организационной, определив ее предмет, основные категории и законы, протекание любых организационных процессов. По мнению А.А.Богданова, предметом организационной науки должны быть общие организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности. Они действуют в технике (организации вещей), в экономике (организации людей), в идеологии (организации идей). А.А.Богданов, задолго до родоначальников системного подхода (С.Оптнера, Л. фон Берталанфи), высказал идею о необходимости системного подхода, дал характеристику соотношения целого (системы) и элементов, показал, что организационное целое (система) превосходит простую сумму его частей (или наоборот). «Если один человек расчищает в день от камней 1 десятину поля, то двое вместе выполняют за день не двойную работу, а больше,  $2\frac{1}{4}$  -  $2\frac{1}{2}$  дес., при трех-четыре работников отношение может оказаться еще более благоприятным до определенного размера, разумеется, но не исключена и та возможность, что два, три и четыре работника совместно

выполняют менее чем двойную, тройную, четверную работу. Оба случая всецело зависят от способа сочетания данных сил («наличных активностей»)<sup>20</sup>. Первый обозначается как «организованность», второй — как «дезорганизованность». Парадоксальность результата А.А.Богданов объясняет в зависимости от способа соединения «наличных активностей» противостоящим им «сопротивлениям», т.е. элементами всякой организации являются (сводятся) «активности-сопротивления». Поэтому необходимо рассмотрение всякого целого (системы элементов) в отношении к среде и каждой части в отношении к целому (системе).

К числу общих законов, исследуемых организационной наукой, А.А.Богданов относил «закон наименьших», в силу которого прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев: скорость эскадры — наименее быстроходным из ее судов, урожайность — тем из условий плодородия, которое имеется в относительно наименьшем количестве, и т.п. Согласно этому, расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части. Этот закон, относится ко всем системам: экономическим, психическим, социально-экономическим. Если, например, производство стали расширяется на 5%, то все отрасли, зависящие от нее по цепной связи, могут расширяться не более чем на 5% и, наоборот, если отрасли расширяются менее чем на 5%, то сталь остается неиспользованной. Тогда по «закону наименьших» наиболее отстающие отрасли будут «ударными», которые надо развивать в первую очередь. (Идея наиболее слабого звена легла в дальнейшем в основу метода сетевого планирования и управления по критическому пути, который является минимальным и на нем отсутствуют резервы).

Закон наименьших дает возможность руководителю анализировать управленческую деятельность и находить

---

<sup>20</sup> Богданов А.А. Тектология: всеобщ. организац. наука: [в 2 кн.]. Кн. 1 / А. А. Богданов; отв. ред. Л. И. Абалкин; АН СССР. Ин-т экономики, Ин-т систем. исслед. - М.: Экономика, 1989. - с. 102.

слабые места и принимать правильные организационные решения.

---

**Задание 17.** Дайте характеристику основным положениям подхода А. Богданова в теории и практике управления.

---

А.А.Богданов сформулировал основные принципы стратегического планирования: целостности экономики и единства планов, прямых и обратных связей в управлении и планировании, слабого звена («закон наименьших»), равновесия пропорциональности и сбалансированности планов, ориентированных на удовлетворение потребностей населения. В основе баланса народного хозяйства лежала идея Богданова о динамическом равновесии системы — он рассматривал равновесное состояние системы всех организационных форм, по А.А.Богданову, определяется, лимитируется «крепостью» самого слабого звена («закон наименьших»), что имеет особое значение для обеспечения пропорциональности и сбалансированности различных сторон, сфер деятельности (включая образование, профессиональную подготовку и т.п.) и отраслей народного хозяйства. «Критический путь» (с учетом закона наименьших) в сетевом графике наиболее напряжен и продолжителен по времени, им измеряется продолжительность всей совокупности производственных процессов. Его «слабейшие точки» могут быть укреплены за счет ресурсов других, менее напряженных «событий и работ», что сокращает время прохождения пути в целом.

В нашей стране также разрабатывалась и реализовывалась концепция научной организации труда и управления производством (НОТиУП). В большей степени развивалась собственно научная организация труда, производства и управления в рамках отдельных организаций. Для этого был создан целый ряд научных институтов во главе с Центральным институтом труда (ЦИТ).

Наибольшее развитие направление НОТиУП получило в середине 30-ых годов в форме концепции трудовых установок в разработках ЦИТ.

Концепция ЦИТ охватывает сферу техники и технологии, биологии и психофизиологии, экономики, истории и педагогики, она содержала в себе основы таких направлений в науке, которые приобрели широкое признание, как кибернетика, инженерная психология, эргономика. НОТ строилась на основных принципах познания: предварительном анализе объекта, разложении его на отдельные элементы, исследовании элементов и выборе наилучших, соединении этих элементов в функционально взаимосвязанные ряды трудовых процессов и затем компоновке отобранных вариантов трудовых процессов по принципу их экономного расположения в общем производственном процессе. Методика ЦИТ ориентировалась на создание норм, психологически и физиологически приспособленных для точного их исполнения, но в то же время предусматривавших их дальнейшее совершенствование. Несмотря на то, что каждый работник на своем рабочем месте — точный исполнитель жесткой инструктивной карточки, методика ЦИТ предусматривала широчайший диапазон и возможность проявления свободы, личной инициативы по изменению такой нормы или стандарта.

В методике ЦИТ рабочий являлся и объектом изучения, и самим творцом нормы с целью повышения производительности труда. В процессе организации труда делался акцент на идеологические и психофизиологические аспекты труда. Значительно преобразуя рабочее место отдельного рабочего места, ЦИТ строил свой подход рациональной организации работы цеха, предприятия и других образований более высокого уровня. Логика построения схемы была следующая: от микроанализа движений, приемов, операций, осуществляемых на рабочем месте, к макроанализу предприятия в целом. Концепция НОТ — это поиски методов активизации способностей

работников, развитие внутренних потребностей в постоянном совершенствовании своего труда. Основная задача метода привить рабочим научные основы организации трудовой деятельности, что и будет являться основной целью работы руководителей.

В последствии ЦИТ работал над созданием методики быстрого и массового обучения трудовым приемам и операциям, которая велась комплексно и сопровождалась целым рядом лабораторных исследований и экспериментов в области биомеханики, энергетики, психотехники и т.п. Подобная методика позволяла за краткосрочный период времени 3–6 месяцев подготовить высококвалифицированного рабочего, что отчасти напоминало краткосрочную систему подготовки кадров на заводах Г. Форда, где срок обучения составлял от нескольких недель до нескольких месяцев.

---

**Задание 18.** В чем заключаются основные достижения центрального института труда?

---

Исследования в области исследования природы труда и управленческой деятельности продолжил А.К.Гастев. Труд и управление он рассматривал как синтетическую сферу, включающую аспекты технические, психофизиологические, педагогические и экономические, и основанную на использовании точных измерений, формул, чертежей, математических моделей.

Похожий подход был разработан О.А.Ерманским, который основывался на анализе системы Ф. Тейлора и разработал «науку об организации труда и управления», как теорию наилучшего оптимального использования всех видов энергии и всех факторов производства. О.А.Ерманский исходил из того, что научно-технический прогресс неизбежно приведет к такому положению в будущем, когда все люди будут только руководителями, а работать будут не живые люди, а сложные машины — автоматы, т.к. динамика

соотношения между руководителем и исполнителями сократится до минимума и составит 1:1.

Другой отечественный ученый Л.А.Бызов под управлением понимал чисто техническую деятельность, ничем не отличающуюся от производственного процесса. Здесь также могут применяться машины, он так же может и должен быть как можно более автоматизирован и механизирован, он так же есть лишь часть единого производственного процесса, и поэтому он так же может и должен быть нашим объектом, т.е. объектом научной рационализации. Наука управления, по мнению Л.А.Бызова, является составной частью научной организации производства.

В деятельности предприятия Л.А.Бызов выделял три основных элемента:

- производственный процесс;
- обслуживание производственного процесса (вспомогательные действия);
- управление как основными, так и вспомогательными процессами.<sup>21</sup>

Соответственно этому и должна строиться научная организация предприятия. Л.А.Бызов одним из первых советских ученых сформулировал системные принципы исследования. В качестве основных принципов научной организации управления он выделял следующие:

1. Принцип систематического наблюдения в натуре происходящих в организации явлений. Причем это не просто изучение документов и не случайные наблюдения, а непрерывное наблюдение самих реальных процессов.

2. Принцип выделения из всей совокупности явлений, составляющих жизнь и деятельность предприятий, определенных объектов (процессов), изоляции их, разложения на составные элементы и систематического описания каждого из них.

---

<sup>21</sup> См.: Соловьев В.С. Теория социальных систем: монография: в 3 т. /В.С. Соловьев. – Новосибирск СибАГС, 2009. – Т.2. теория управления социальными системами. – с. 39-40.

3. Принцип связности отдельных звеньев изучаемого процесса в целостное целое. Отдельное звено, как и любой элемент административного потока, не может быть понято и, главное, правильно построено иначе, как с точки зрения целого потока, как его функциональная часть.

4. Принцип измерения наблюдаемых явлений (процессов). Это могут быть единицы времени (хронометраж и пр.), пространственные единицы и др.

5. Принцип эксперимента, в частности, испытания практикой.<sup>22</sup>

При анализе отечественных концепций следует рассматривать и исторический контекст развития управленческой мысли, иной характер индустриальных задач, которые ставило руководство государства. При этом необходимо помнить, что в рамках исследования зарубежного опыта отечественные ученые, руководители и рабочие проходили обучение и стажировки на предприятиях и заводах зарубежом, а зарубежные специалисты работали в нашей стране. В этом смысле Горьковский автозавод (ГАЗ) являлся прототипом завода Г. Форда в нашей стране. Многие достижения отечественных исследователей в области труда и управления перекликались с достижениями западных коллег, но были и свои уникальные наработки.

---

**Задание 19.** В чем принципиальное отличие достижений отечественных ученых от их зарубежных коллег?

---

Таким образом, можно сделать вывод о том, что вклад отечественных ученых в теорию и практику управления имеет огромное значение, которое до конца не оценено и требует отдельного переосмысления. К сожалению, отечественная литература неправомерно популяризирует

---

<sup>22</sup> См.: Соловьев В.С. Теория социальных систем: монография: в 3 т. /В.С. Соловьев. – Новосибирск СибАГС, 2009. – Т.2. теория управления социальными системами. – с. 40

достижения в основном зарубежных исследователей, придавая забвению отечественные наработки.

### **Выводы**

1. Развитие менеджмента происходило эволюционным путем. В каждый период времени решались свои управленческие задачи, а появление тех или иных концепций обусловлено объективными причинами, которые обусловлены складывающимися предпосылками.

2. Научный подход в управлении был революционным прорывом с точки зрения организации труда и производственного процесса. Результаты, полученные в рамках этого направления, успешно применяются до сих пор.

3. Административная школа заложила основу функциональной управленческой деятельности. Классическое деление управленческой деятельности на функции наиболее полным образом дает представление о специфике деятельности руководителя.

4. Школа человеческих отношений внесла свой вклад в эволюцию менеджмента иначе расставив акценты в управленческой деятельности. Однако, ее достижения можно подвергнуть сомнению особенно в рамках крупных и средних организаций.

5. Количественная школа управления уделяет внимание переводу качественных характеристик процессов и объектов управления в количественные критерии, которые можно использовать при принятии долгосрочных управленческих решений. В этой школе начинает формироваться «комплексные» концепции, которые позже станут основой развития теории управления на следующем этапе.

6. Вклад отечественных ученых в развитие управленческой мысли огромен и неправомерно забыт. Многие организационные и управленческие задачи, решаемые отечественными правленцами, предвосхитили зарубежные коллеги.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Какие основные факторы привели к обособлению теории управления в отдельную область науки?
2. Назовите основные принципы школы научного управления.
3. Почему М.Вебера относят к классической школе управления, но не считают ее родоначальником?
4. В чем состоят принципиальные отличия школы человеческих отношения и поведенческих наук от школы научного управления и административной школы?
5. Почему количественная классическая школа управления получила такое название?
6. В чем состоит особенности отечественной теории управления по сравнению с западной?

### **Библиографический список (основной)**

1. Бурганова Л.А. Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 10-27.
2. Маршев В.И. История управленческой мысли: учебник / В. И. Маршев; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экон. фак. - М.: Инфра-М, 2005. - С. 25-256.
3. Теория управления: учебник / [авт. : Алексеев А. Н. и др.]; под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина ; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, Волгогр. акад. гос. службы, Орлов. акад. гос. службы. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: Изд-во РАГС, 2010. – С. 31-62.
4. Теория управления: учебник / под ред. Ю. В. Васильева [и др.]. — Изд. 2-е, доп. — М.: Финансы и статистика, 2005. — С. 86-141.

(дополнительный)

1. *Виногородский, Б.Б.* Менеджмент в китайской традиции: учеб. пособие / Б. Б. Виногородский, В. С. Сизов. - М.: Экономистъ, 2007. - 255 с.
2. *Кравченко, А.И.* История менеджмента: Учеб. пособие для вузов / А. И. Кравченко. - М.: Акад. Проект, 2002. - 560 с.
3. *Литвак, Б.Г.* Великие управленцы: мастер-класс: практ. занятия по упр. / Б. Г. Литвак. - М.: Экономика, 2003. - 527 с.
4. *Мескон, М.Х.* Основы менеджмента: [учеб. пособие: пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — С. 51-74.
5. *Семенова, И.И.* История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов по специальностям экономики и упр. / И. И. Семенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2008. - 198, [1] с.
6. *Чудновская, С.Н.* История менеджмента: учебник / С. Н. Чудновская. - СПб.: Питер, 2004. - 239 с.

## **ТЕМА 3. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **План:**

1. Кризис теории управления и формирование новой управленческой парадигмы
2. Процессный подход в управлении
3. Системный подход в управлении
4. Ситуационный подход в процессе управления
5. Современные концепции управления

### **1. Кризис теории управления и формирование новой управленческой парадигмы**

Сегодня многие отечественные и зарубежные ученые открыто заявляют о предкризисном или даже кризисном состоянии научного направления менеджмент.

Известный российский ученый, В.И. Франчук в книге «Социальное управление: Самоуправление, менеджмент и политическое руководство» объясняет сложившуюся ситуацию следующим образом: «Дело в том, что вся система современного управленческого образования нацелена на изучение теории американского менеджмента, пришедшего к нам во времена перестройки и преподносившейся, как передовое учение, в то время как на западе уже всюду говорили о кризисе данного научного направления. В то же самое время, в стране была разрушена собственная управленческая школа, развивавшаяся в доперестроечное время».

Известный бизнесмен, консультант многих крупных международных компаний Эдвардс Деминг в книге «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» среди прочего говорит, что стиль американского менеджмента не соответствует современному экономическому веку.

Одновременно с ним и другие видные ученые заявляют о кризисе западного менеджмента. Достаточно назвать переведенные недавно на русский язык книгу

Дж.Оуэна «Голая правда о менеджменте», в которой автор подробно разбирает мифы менеджмента или книгу К. Клока и Дж. Голдсмита «Конец менеджмента», в которой авторы доказывают, что «эпоха менеджмента завершается». С такими оценками согласны и некоторые отечественные ученые, в частности Некрасов В.И., Балагаев Ю.К. (2000), Руднев А.Ю. (2007), Франчук В.И. (2007).

В чем же проявляются признаки кризиса менеджмента? В.И. Франчук в своей работе выделяет несколько таких признаков.

Во-первых, во второй половине XX века не было создано ни одной настоящей его научной школы, которая по своему уровню и значимости могла бы быть сопоставимой со школами начала века.

Во-вторых, все представления менеджмента XX века сводились к тому, что есть цель управления, субъект и объект управления. К концу века стало все более очевидно, что такой подход исчерпал свои возможности, так как полностью зависят от точки зрения исследователя.

В-третьих, в отсутствии достаточно универсального понятийно-категориального аппарата. Так, до сих пор отсутствует единство понимания таких ключевых понятий как «социальное управление», «самоуправление», «система управления», «механизм управления», «субъект управления», «объект управления», «организация», «цели организации», «миссия организации», «политика», «политическое руководство» и др.

В-четвертых, в той огромной пропасти, которая образовалась между наукой и практикой менеджмента. В частности, попытки развить ситуационный подход в менеджменте свидетельствуют о том, что возможности классического менеджмента исчерпаны.

«Фактически менеджменту как науке предьявлен счет. Менеджеры всего мира все настойчивее упрекают науку об управлении в неспособности, несмотря на многомиллиардные траты, создать систему управления, способную работать в любых условиях».

Сегодняшняя политика — это понятие, которое распространяется не только на уровень государственного управления и уж тем более управление – это не средство реализации политики, как считают О.З. Муштук и М.В. Цыбульская, а его неотъемлемая часть. Сегодня понятие политики эволюционировало и стало вполне применимо для любых социальных организаций.

Политическое руководство и менеджмент хорошо дополняют друг друга и осуществляют легитимное управление в любой социальной организации.

Таким образом, мы приходим к выводу, что социальное управление в общем случае включает политическое управление, менеджмент и самоуправление, являющееся видом неформального управления.

Именно об этом говорят современные российские ученые. Так, Г.В. Пушкарева пишет: «Следует отметить, что в перспективе будет происходить стирание различий в фундаментальной части подготовки двух ныне различающихся ветвей управленческой деятельности – государственного управления (public administration, public policy) и менеджмента (management, business administration)». К этим двум составляющим социального управления следует добавить и самоуправление.

Сегодня сформировалась новая парадигма управления. Она обозначается, как «тихая управленческая революция», а ее ключевыми чертами являются:

- отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, на первый план выдвигается проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды;
- использование в управлении теории систем, имеющую свою логику и законы;
- ситуационный подход к управлению, составляющий доминанту современной теории социального управления.

Развитие общества требует постоянного совершенствование управленческой философии, выработки новой управленческой парадигмы на постиндустриальной

стадии. Основной движущей силой такого развития является наука и новые методы и подходы к реализации управленческой деятельности. Так сложилось, что этот период совпал с изменением общественных отношений в нашей стране, становлением и развитием рыночной экономики. В связи с чем актуальным стал вопрос о принципиально новом качестве управления в этих условиях.

В начале века многие организации и предприятия развитых стран проводили и продолжают осуществлять внутриорганизационную перестройку. Государственные образования также не остались в стороне от происходящих изменений. Разнообразным были и набор используемых для этого методов и средств.

Ведущие зарубежные и отечественные ученые придерживаются единого мнения относительно того, что в основе развития современной системы взглядов на управление, которую называют «новой управленческой парадигмой», лежит достижения практических всех школ и направлений развития управленческой мысли. Каждое из них должно внести свой определенный вклад в современную парадигму.

Парадигмой (от лат. *paradeigma* — пример, образец) принято считать ключевую идею, лежащую в основе построения научной концепции. Парадигма управления — это одновременно сама теория управления со своими понятиями, а также концептуальная схема постановки проблем и их решения, господствующая в науке управления.

Основные идеи «новой управленческой парадигмы», которые в конце 80-х годов прошлого века были обоснованы американскими теоретиками менеджмента, получили в американской литературе название «тихой управленческой революции». Ее ранее сформулированные характеристики дополнялись современными представлениями западных и отечественных специалистов о корпоративном менеджменте. При всем многообразии взглядов и практических решений в области управленческих нововведений можно выделить следующие принципиальные положения:

1. Новая управленческая философия в своей основе базируется на признании концепции роста открытости организаций (индустриальных систем). Главные предпосылки их успеха находятся на внутри предприятия, а отыскиваются в экономическом, научно-техническом социально-политическом его окружении (business environment), причем границы организации с внешней средой становятся все более проницаемыми. Чтобы успешно функционировать в современных условиях, система должна не только выработать способность и умение быстро адаптироваться к изменениям во внешнем окружении, но и не упускать возможностей, возникающих в среде, для извлечения выгоды из этих возможностей, то есть обладать способностью к развитию.

2. «Новая управленческая парадигма» состоит в отказе от производственного рационализма систем управления, ориентированных на производство, а не рынок, от изначального убеждения, что основой успеха предприятия является непрерывный рост и углубление специализации производства, что его организационная структура должна строиться по функциональному признаку.

3. Широкое применение ситуационного подхода к корпоративному управлению как методологического направления современной теории внутрифирменного менеджмента.

4. Характерная черта современной философии управления и организационного развития компаний – ориентация на формирование крупных конкурентоспособных структур (акционерных обществ-корпораций, холдингов, концернов), являющихся своеобразной несущей конструкцией экономики развитых стран, и, соответственно, создание более совершенных систем и структур корпоративного управления. И хотя на них приходится небольшой удельный вес в общем количестве предпринимательских структур, именно они определяют лицо и качество национальной экономики, ее мирохозяйственную конкурентоспособность.

5. Новая управленческая парадигма характеризуется также тем, что современные концепции менеджмента сфокусированы на человеке.

6. Ключевым компонентом современного стратегического управления является осознание необходимости и организация непрерывного обучения персонала фирм. Чтобы наращивать и эффективно использовать человеческий потенциал, применять новые подходы в управлении, важно постоянно пополнять свои знания.

7. В соответствии с новой философией корпоративного управления, одним из главных методов решения проблем бизнеса в современных условиях становится развитие лидерства.

8. Важнейшей чертой новой управленческой парадигмы является признание социальной ответственности менеджмента перед работниками предприятия, перед обществом, перед экологией. В целом, как свидетельствует практика, новым фактором развития предприятий в современных условиях является их объективная социализация, то есть превращение из чисто производственных систем в производственно-социальные, эффективность деятельности которых зависит от человеческого фактора, от взаимоотношений с социумом и от взаимоотношений с экологией.

9. Важной чертой новой философии управления является усиление внимания не только к организованной и экологической культуре, но и к различным формам партисипативных методов управления: демократизации управления, участию работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности.

10. Принципиально новая особенность современного менеджмента – усиление международного характера управления, переход от межнационального к глобальному мышлению менеджеров, что предполагает новое, глобальное, видение проблем.

11. Одной из важнейших отличительных особенностей современной управленческой парадигмы является широкое признание и практическая реализация в системе корпоративного менеджмента (entrepreneurial management) концепции предпринимательского управления.

Как видно из приведенного, большое внимание в «новых» принципах обращается на социальный, человеческий, экологические аспекты.

Эффективность современного общественного производства в значительной мере определяется количеством изобретений новых продуктов и новых технологий, а также возможностью их внедрения и использования (в России вторая составляющая развита слабо). В этих условиях начинают по-новому действовать коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации.

---

**Задание 20.** В чем смысл современной управленческой парадигмы?

---

Отныне будущее человечества определяется тем, насколько широко и результативно используются знания. В эпоху индустриального развития продукция создается из сырья, комплектующих и энергии под воздействием труда работников и именно этими составляющими определяется вновь созданная стоимость. Сегодня стоимость возникает не столько из физических ресурсов, сколько из знаний, которые проявляются в новых продуктах, в новых технологиях, в новых навыках, в новых отношениях с потребителями. В XXI знание становится доминирующим средством достижения социально-экономических результатов. Классические факторы экономического роста — земля, труд и капитал — в современной экономике действуют только при условии эффективного использования научного подхода и научных знаний. В первую очередь речь идет об идеях: как должно быть организовано производство, как должен быть сделан

продукт, для каких продуктов имеется скрытый спрос и пр. Все это проявляется в навыках людей и закрепляется в виде патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий и учреждений. В настоящее время управление знаниями становится решающим фактором социально-экономического развития. Знания, информационные технологии и умение работать с информацией являются неотъемлемой составляющей в социально-экономическом развитии современного общества.

Интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации становятся не только основными факторами создания добавленной стоимости, но и факторами конкурентоспособности и экономического развития организаций. Для многих видов продукции все большая часть стоимости создается не столько на стадии материального производства, сколько на стадии маркетинга, сбыта и НИОКР; не столько в рамках непосредственно производства, сколько в рамках планирования, транспортировки, продажи и обслуживания. Источником новой добавленной стоимости становится не столько непосредственное производство, сколько дизайн, контроль качества, маркетинг и обслуживание.

Современное производство — это, прежде всего воздействие инженеров, бухгалтеров, конструкторов, дизайнеров, специалистов по персоналу, сбыту и маркетингу, экспертов по информационным сетям. Все в меньшей мере современное производство основывается на воздействии рук, т. е. на материально-вещественном воздействии. Во многих организациях все большая часть полученного эффекта становится результатом применения специальных знаний, широкого обучения персонала и взаимодействия с партнерами и контрагентами.

Знания и информация обладают рядом специфических черт, отличающих их от традиционных ресурсов. Эти различия изменяют современную экономику и заставляют трансформироваться парадигму управления.

Информационные ресурсы и новые технологии изменяют многие экономические тенденции и закономерности и требуют соответствующих изменений в методах управления социально-экономическими процессами. Традиционный ресурс представляет собой, как правило, частное благо, т. е. такое благо, потребление которого одним потребителем исключает его потребление другим потребителем. Информационный ресурс обычно представляет собой общественное благо, потребление которого одним потребителем не исключает его потребления другим потребителем. По мере того, как в современном производстве используется все больше знаний, информации, в общественное производство втягивается все большее количество общественных благ. Эта фундаментальная характеристика современного мира заставляет по-новому оценить многие традиционные представления экономической теории и классические методы управления.

Компании сегодняшнего дня сильно отличаются от компаний прошлого, прежде всего новой структурой основного капитала. Сегодня не материальные запасы определяют этот капитал, не основные фонды, а информация, знания, то, что называется интеллектуальным капиталом.

Новые подходы к управлению фирмами и организациями переносят акцент управленческих воздействий на инновационные процессы, коммуникации, маркетинг, менеджмент знаний.

Новая управленческая парадигма, т. е. современная система взглядов на управление, сложилась в 70-80 гг. XX столетия. Авторами новой парадигмы управления являются Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друккер и др. Основные положения новой парадигмы управления заключаются в следующем:

- предприятие представляет собой открытую систему, основанную на единстве факторов внутренней и внешней среды;

- организации следует ориентироваться не столько на объемы выпуска, сколько на качество продукции и услуг, на удовлетворение ожиданий и ценностей потребителей;

- ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится задачей второго плана;

- главный источник прибыли - люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;

- система управления должна ориентироваться на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и адекватный стиль руководства.

Новой парадигме соответствуют сформулированные в 90-е гг. XX в. новые принципы управления. В них главное внимание обращается на человека как ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе. К новым принципам управления относятся:

- лояльность к работникам фирмы со стороны ее руководства;

- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;

- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали;

- атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;

- обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;

- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;

- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;

- непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;

- умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т. п.;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- видение перспектив организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Новая система взглядов на управление известна в литературе как "тихая управленческая революция", так как, несмотря на радикальность предлагаемых изменений, они могут вводиться постепенно, не приводя к немедленной ломке и разрушению уже сложившихся систем. Глобальный и крутой поворот в истории развития России от социалистической модели к рыночно-предпринимательской обусловил изменения в отечественной парадигме управления. Старая парадигма управления базировалась на марксистской трактовке социально-экономического развития. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства. Экономическая теория социализма обосновывала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса. В соответствии с этим управление экономикой строилось по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами.

Старая система взглядов на управление предприятиями и организациями базировалась на таких положениях, как:

- централизация управления единым народнохозяйственным комплексом;
- прямое государственное управление предприятиями;
- ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий;
- жесткая централизованная система распределения товаров, услуг, фондов и рабочей силы;
- система назначения цен из единого центра (Госкомцен).

Основные положения новой парадигмы управления в Российской Федерации представляются следующим образом: децентрализация системы управления на базе сочетания рыночного и государственного управления социально-экономическими процессами.

Государство должно устанавливать общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как:

- законодательство;
- госзаказы;
- лицензирование и квотирование экспорта и импорта;
- регулирование учетной ставки Банка России;
- переход к полицентрической системе хозяйствования.

С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности решаемых в регионах задач, с другой — упрощает систему управления хозяйством;

- управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов;
- формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем.

Каждая организация должна самостоятельно решать вопросы, касающиеся взаимодействия с внешней средой. Социальная ориентация рассматривается в 2 аспектах, таких как:

- ориентация на потребителя, удовлетворение потребностей общества;

- решение социальных проблем трудового коллектива и среды обитания организации.

Таким образом, происходит формирование новой парадигмы управления в теории и практике экономики и управления народным хозяйством: основные социально-экономические предпосылки, факторы, обуславливающие те или иные тенденции, этапы формирования, характер и содержание поэтапных процессов, суть «новой управленческой парадигмы».

## **2. Процессный подход в управлении**

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Процессный подход был впервые предложен представителями школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такие функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важным для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой

процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Сторонники школы процесса управления рассматривают выполнение обязанностей руководителем как процесс, состоящий из взаимосвязанных функций. Представители этой школы считают, что процесс управления является универсальным. Они считают также, что основные управленческие функции выполняются всеми руководителями, независимо от вида предприятия, рода деятельности или занимаемого уровня в иерархии. Руководитель промышленного предприятия, руководитель учебного учреждения и руководитель органа государственного управления выполняют одни и те же управленческие функции. Это относится также и ко всем подчиненным им руководителям более низкого уровня, хотя доля времени, уделяемого ими каждой функции, будет разной.

Современный вариант процессного подхода чаще оперируют терминами процессов в контексте проектного управления.

### **3. Системный подход в управлении**

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Особенности представлений об управленческой деятельности, построенных на системном подходе, определяются тем, что понимается под системой и что принимается в качестве элементов этой системы. С точки зрения различных определений и подходов к этому вопросу в учебной литературе отсутствует методическое единство.

В результате появились описания систем управления,

построенных как системы переработки информации, где элементами системы выступают коммуникационные центры хранения, передачи, преобразования, распространения информации. Другой подход, рассматривает системы управления как системы принятия управленческих решений, построенные на учете отдельных этапов принятия решений: определение целей, выявление и формулировка проблем и задач, исследование проблем и постановка диагноза, поиск альтернативных решений задач, оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них на основе принятого критерия оптимальности, согласование решений определение сферы действия решения, утверждение решений, подготовка к вводу в действие, контроль исполнения решений, анализ эффективности решений и т.п. Общая характеристика организации и осуществляемой в ней деятельности, происходит, в системе управления. Здесь производственная часть организации рассматривалась как «черный ящик», а система управления – это система переработки информации, система разработки и принятия решений. Особенность управленческих задач, в данном подходе, рассматривают формирование организационных структур управления, выделение функциональных подсистем, должностных позиций как коммуникационных узлов, центров принятия решений, а также структуризацию управленческой деятельности на основе понятий программируемых и непрограммируемых решений, детерминированных и стохастических внутренних и внешних условий, ограничений, неопределенности и риска.

В реальной действительности и практической управленческой деятельности все существующие концепции сводились к упрощенным математическим формулам и уравнениям, которые отражали лишь определенные взаимосвязи отдельных параметров элементов организации в их экономической интерпретации. Это в свою очередь, не давало все полноты картины и не раскрывало специфику управленческой деятельности.

---

**Задание 21.** Дайте общую характеристику системному подходу в теории управления.

---

Применение экономико-математических методов в практической деятельности Л.В. Конторовичем, развитие кибернетики, теории систем, теории исследования операций привели к изменению взгляда на использование системного подхода в менеджменте. В результате управленческая деятельность начинает рассматриваться с позиции технологического процесса разработки, принятия, реализации и оценки последствия управленческих решений.

В процессе трансформации подхода к управленческой деятельности изменилось и отношение к роли человека в организации. В период бурного увлечения этими концепциями человека в управленческой деятельности пытались заменить автоматическими устройствами, и тем самым избавиться от человека как части системы (см. подход О.А.Ерманского), оставив за человеком статус элемента среды, который нужно учитывать при проектировании системы как своего рода ограничение. В последствии эйфория по автоматизации управления закончилась, принесла множество разочарований. Основная идея заключалась в сокращении численности аппарата, чего в итоге не произошло, а численность управленческих работников и управленческих уровней не только не сократилась, а наоборот увеличилась за счет включения в систему управления математиков, программистов, специалистов по управлению базами данных, системных администраторов. В последствии это заставил сменить общую парадигму и ориентацию проводимых прикладных исследований. В результате человека стали рассматривать как неотъемлемый элемент всего цикла управленческой деятельности в организации.

Основной вывод в рамках результатов данного подхода заключался в том, что человека нельзя технически заместить электронными и автоматическими устройствами, а порой это даже не возможно, и поэтому его следует рассматривать

частью системы, в четкой взаимосвязи человек-система. Рассмотрение человека в организационной деятельности с аналогичными средствами и методами организационного проектирования, что и машинным компонентам системы, приводил к тому, что специфика человека учитывалась в основном опосредованно и на второстепенных ролях. В представлениях данного подхода человек сводился к упрощенному элементу системы, обезличенному элементу организации как о канале связи, блоке переработки информации, коммуникационном узле, передаточной функции, (где он как бы есть, и его как бы нет!). Такое представление было закономерным явлением, так как исследователи этого подхода не имели другого языка для формализации управленческой деятельности, кроме как технического.

В процессе, когда стало окончательно понятно о невозможности использовать технических языков для характеристики функциональной управленческой деятельности человека в организации, человека и техническую систему стали рассматривать как компоненты разного рода. Решение этой проблемы заключалось в выборе типа компонента и распределение функций между машиной и человеком. При этом не поддаются переносу в технические системы такие психологические понятия, как восприятие, мышление, память, способности, а эти характеристики вообще тяжело формализуются посредством технического языка. В настоящее время если человеческая функция поддается алгоритмизации и математическому описанию, то она легко может быть заменена на выполнение с помощью машины или механизма. Однако здесь уже вступают в силу другие закономерности экономической целесообразности, учета занятости, результативности, капитальных вложений, социально-психологические аспекты и ряд других.

Пик развития информационных систем пришелся на период разработки и внедрения персональных компьютеров и сложных компьютерных систем и касался в основном задач усеченной реализации части управленческих функций.

В дальнейшем речь шла сугубо о методах принятия решения. В основу исследования ставится само «решение» — результат целенаправленного выбора альтернативного направления развития ситуации, а сами этапы и виды работ не принимаются во внимание. В связи с этим структура управления формируется в соответствии с основными этапами разработки и принятия решений, а формирование систем управления и структурных подразделений основывается на упорядочении и рационализации коммуникационных каналов для принятия решений.

---

**Задание 22.** В чем заключается специфика эволюции системного подхода в теории управления?

---

Таким образом, можно сделать вывод о специфике использования достижений системного подхода в современном менеджменте. Множество вопросов, которые были поставлены в процессе проведения исследования до сих пор не нашли четких ответов с точки зрения формализации управленческой деятельности, применяя системный подход. С другой стороны, следует понимать глубину и проработку информационной, технической, коммуникационной составляющей и значимость системного подхода и управленческих решений в деятельности руководителя.

#### **4. Ситуационный подход в управлении**

Ситуационный подход был разработан в США в конце 60-х гг. XX в. В рамках данного подхода отрицается возможность выдвижения любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфика ситуации, типа решаемых задач и внешней среды технологии и др. Сторонники этого подхода полагают, что организация является слишком сложной динамичной системой, и вне контекста ситуации невозможно

сформулировать универсальные требования к эффективной организации.

Суть этого подхода в том, что одни и те же функции управления по-разному реализуются в зависимости от конкретных условий. Задача руководителя при этом состоит в том, чтобы на основе всестороннего анализа подобрать подходящие приемы и методы решения возникающих проблем. Проблема тушения огня, возникающая перед пожарной командой, в соответствии с ситуационным подходом, решается исходя из того, что горит: нефть не затушить водой – ее тушат песком или пеной, как и электропроводку; горящую древесину лучше тушить водой, а лесной пожар – встречным огнем. Успешная реализация ситуационного подхода требует от управляющих глубоких знаний и умения быстро ориентироваться в меняющейся обстановке, творческого подхода к делу, способности принимать не только индивидуальные решения, но и организовывать разработку коллективных.

Сторонниками ситуационного подхода, таким образом, был выдвинут постулат, согласно которому каждому типу управленческих ситуаций, решаемых задач, внешней среды, технологии соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, средства, стратегии и структура.

Суть ситуационного подхода в управлении состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие, как планирование или мотивирование, или контроль, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют.

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

уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация.

Во-вторых, должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации.

В-третьих, руководители должны создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации.

В-четвертых, руководители должны произвести соответствующие изменения, позволяющие адаптироваться к ситуации и использовать ее на благо организации.

Ситуационные теории, давая описание того, как адаптировать организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных принципов построения и осуществления управления. С точки зрения этих теорий, управление — это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, определить ее характеристики и выбрать соответствующие методы и приемы управления. Выбор методов управления ориентирован на ситуацию, т.е. на конкретные обстоятельства, факторы внешней и внутренней среды.

## **5. Современные концепции управления**

### **Управление качеством**

Формирование и развитие системы управления качеством — одна из самых важных сфер деятельности руководителя любого уровня. В современных условиях качество становится всеобщей категорией, где под этим термином понимается не только качество изготавливаемых

товаров и предоставляемых услуг, но и качество управленческой и организационной деятельности. Именно поэтому в стандартах качества основной упор делается на ответственность руководителей, снижение издержек и кадровую политику.

Основная идея обеспечения качества основана на том, что понятие «улучшение качества» должно употребляться применительно к любой сфере жизнедеятельности, поскольку качество конечного результата – следствие качественного выполнения всех предшествующих видов работ.<sup>23</sup>

В 1950-е годы была выдвинута концепция тотального (всеобщего) контроля качества – TQC (Total Quality Control). К главным задачам TQC относится устранение потенциальных несоответствий в продукции на стадии конструкторской разработки, проверка качества поставляемой продукции, комплектующих и материалов, а также управление производством, развитие службы сервисного обслуживания и надзор за соблюдением соответствия заданным требованиям к качеству. А.В.Фейгенбаум призвал обратить внимание на вопросы изучения причин несоответствий и первым указал на значение системы учета затрат на качество.

Поскольку на качество влияет множество факторов, то идея этого подхода заключается в выделении основных из них. Кроме того, нужно также учитывать взаимосвязь факторов, чтобы воздействуя на один из них, предвидеть реакцию других. Для обеспечения комплексности контроля и управления качеством необходимо учитывать все этапы производства, четкую взаимосвязь подразделений, участвующих в решении проблем качества. Например, для рассмотрения претензий потребителей заранее должны быть установлены исполнители, порядок и сроки рассмотрения и удовлетворения этих претензий.

---

<sup>23</sup> Ребрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. 174с.

Дальнейшее развитие идей TQC в Японии продолжилось в работах профессора К. Исикавы, который рассматривал качество как неотъемлемую функцию менеджмента; требовал участия всех сотрудников в мероприятиях по его улучшению и ввел термин «отношения потребитель – поставщик». В отличие от американских концепций, он говорил об «управлении качеством в масштабе компании» («Company Wide Quality Control»). К.Исикава является автором диаграммы «рыбья кость» или «причинно-следственная» диаграмма. Эта методика позволяет улучшить качество производственных процессов и была реализована в компании «Гойота». Диаграмма способствует определению главных факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на развитие рассматриваемой проблемы, а также предупреждению или устранению действия данных факторов.

Филип Б. Кросби (Германия) является одним из известнейших приверженцев всеобщей концепции качества. В начале 60-х гг. XX в. он подробно изложил свою программу «ноль дефектов», вызвавшую в Германии острые дискуссии. Кросби сконцентрировал внимание на задачах в области управления предприятием, предложил внедрять предпринимательскую культуру, в основе которой лежит осознание значения качества и образ мышления, ориентированный на достижение «ноля дефектов».

Системы TQC развивались в Японии с большим акцентом на применение статистических методов и вовлечение персонала в работу кружков качества. Японцы долгое время подчеркивали, что они используют подход TQSC, где буква S означала Statistical (статистический).

На этом этапе появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность и полномочия, а также взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества. Системы мотивации стали смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшалось, а моральное увеличивалось. Главными

мотивами качественного труда стали работа в коллективе, признание должностей коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работника, его страхование и поддержка его семьи. Все большее внимание уделяется учебе. В Японии и Южной Корее работники учатся в среднем от нескольких недель до месяца, используя в том числе и самообучение.

Конечно, внедрение и развитие концепции TQC в разных странах мира осуществлялось неравномерно. Явным лидером стала Япония, хотя все основные идеи TQC были разработаны в США и в странах Европы. В результате американцам и европейцам пришлось учиться у японцев, однако это обучение сопровождалось и нововведениями.

В 80-е гг. начался переход от тотального контроля качества (TQC) к тотальному менеджменту качества (TQM). В это время появилась серия новых международных стандартов на системы качества — стандарты ИСО 9000 (1987г.), оказавшие весьма существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества. В 1994 г. вышла новая версия этих стандартов, которая расширила в основном стандарт ИСО 9004-1, -2, -3, -4, большее внимание уделив вопросам обеспечения качества программных продуктов, обрабатываемым материалам, услугам.

Специфика тотального управления качеством состоит в том, что если раньше на предприятиях принимались компромиссные решения по таким параметрам, как объем выпускаемой продукции, сроки поставки, затраты и качество, то теперь на первый план выдвигается качество продукции, и вся работа предприятия подчиняется этой цели. Таким образом, управление всеми сферами деятельности предприятия организуется исходя из интересов качества. Этот переход сравнивают с переходом от системы Птолемея к системе Коперника, имея в виду, что не Солнце (потребитель) вращается вокруг Земли (производителя), а наоборот.

Если TQC — это управление качеством с целью выполнения установленных требований, то TQM — еще и

управление целями и самими требованиями. В TQM включается также и обеспечение качества, которое трактуется как система мер, вызывающая у потребителя уверенность в качестве продукции. Система TQM является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставку точно в срок. Основная идеология TQM базируется на принципе — улучшению нет предела. Применительно к качеству действует целевая установка — стремление к нулю дефектов, к нулю непроизводительных затрат, к поставкам точно в срок. При этом осознается, что достичь пределов невозможно, но к этому надо постоянно стремиться, не останавливаясь на достигнутых результатах. Эта идеология имеет специальный термин «постоянное улучшение качества» (quality improvement).

В 90-е гг. усилилось влияние общества на предприятия, а предприятия стали все больше учитывать интересы общества. Это привело к появлению стандартов серии ИСО 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции.

Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000 становится не менее популярной, чем на соответствие стандартам ИСО 9000. Существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества, усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала.

Управление качеством продукции осуществляется циклически и проходит через определенные этапы, именуемые циклом У.Э.Деминга. Реализация такого цикла называется оборотом цикла Деминга.

Концепция цикла Деминга не ограничивается только управлением качеством продукции, а имеет отношение и к любой управленческой деятельности. Последовательность этапов цикла Деминга показана на и включает: планирование (PLAN); осуществление (DO); контроль (CHECK); управление воздействием (ACTION).

В круговом цикле заключается сущность реализации так называемых общих функций управления, и эти функции направлены на обеспечение всех условий создания качественной продукции и качества управленческой деятельности.

Таким образом, управление качеством, как современная концепция, вышла далеко за рамки простого понимания качества изготавливаемого продукта или оказываемых услуг. Основной акцент ставится на качестве всего управленческого процесса, включая все стадии от анализа информации до реализации решения и получения итогового результата.

### **Управление по результатам**

Появление концепции связано с публикацией книги П. Дракера «Управление, нацеленное на результат» или управление по целям (англ. Management by Objectives, МВО). В дальнейшем развитие этого направления обогащалось и видоизменялось различными исследователями и теоретиками. Основная идея концепции заключается в том, что происходит последовательное определение целей, выбора направления действий и принятия решений. Особенность подхода это выработка стандартов и их сравнение с текущей деятельностью сотрудников и организации, т.е. фактически полученного результата в процессе управленческой деятельности.

В последствии этот подход развивался в рамках **сбалансированной системы показателей (ССП)** (англ. — Balanced Scorecard (BSC) авторами которой являются Роберт Каплан и Давид Нортон. Суть подхода заключается в декомпозиции стратегических целей для планирования и определения текущей операциональной деятельности и реализацию контроля их достижения. Эта ключевая идея лежит в основе связи стратегического и текущего управления результатом которой стало выявление новых способов

повышения эффективности деятельности организации и достижения целей.

Системное и целенаправленное использование Balanced Scorecard лидирующими западными компаниями и используется 402 организациями из рейтинга 500 крупнейших компаний газеты Financial Times. Постепенно система сбалансированных показателей привлекает внимание к этой технологии топ-менеджеров ведущих организаций государственного и частного секторов экономики в России. Развитие этого подхода повлияло на создание различных информационных систем и продуктов, позволяющих автоматизировать ССП.

Суть системы сбалансированных показателей основана на двух положениях:

1. Наличие лишь одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы дать характеристику предприятия и их нужно дополнить другими.
2. ССП может быть использована как методика, которая обеспечивает связь между стратегическим видением и текущем управлении на предприятии.

В системе существует ограниченное число показателей (обычно 15-20), которые используются для измерения результативности факторов успеха. В ССП упор делается на сознательно выбранные показатели, их не должно быть много, чтобы их было удобнее отслеживать. Так вырабатывается коллективная точка зрения на стратегию организации. Эти связи не всегда показаны в документах ССП, но они должны стать частью развития и применения системы показателей.

Сами по себе системы показателей не заменяют управление предприятием. Тем не менее, они считаются важным инструментом стратегического менеджмента. В этом контексте их можно поставить в один ряд с такими концепциями как “управление нацеленное на создание стоимости”, “биржевая стоимость акции” и “интеллектуальный капитал” (для многих организаций

труднее всего сочетать работу систем финансового контроля и систем показателей).

Важным условием успешного проведения проекта ССП является установление связей между системой показателей и другими средствами контроля. В некоторых случаях функция бюджетов может быть обеспечена двумя способами. В качестве финансовой цели она может быть включена в финансовую проекцию ССП. Функцию планирования денежного обращения и необходимой наличности берет на себя непрерывное прогнозирование, его результаты обновляются каждый месяц или квартал. В этом случае сохраняется необходимая функция прогнозирования, но при этом больше не нужно уделять излишнее внимание “выделению средств” из бюджета. Прогнозирование можно даже усовершенствовать, так как способы бюджетирования больше не влияют на результаты.

Внедряя и конструируя системы показателей, руководство уделяет основное внимание вопросам, которые считает важными, а логика системы показателей формирует стратегическую перспективу. Для того требуется:

1) чтобы выбранные показатели стратегические намерения деятельности, которую они должны оценивать (согласованные и логичные системы показателей);

2) чтобы система измерений отдавала предпочтение правильным, достойным доверия методам (одобренные и практичные);

3) чтобы формат отчета был понятен людям, для которых этот отчет создавался (понятные и доступные);

4) чтобы системы показателей сопровождалась анализом и планом, из которого было бы понятно какие действия будут предприниматься по полученным данным и в каком состоянии находятся действия, которые обсуждались ранее (действенные);

5) чтобы существовали стимулы, которые пробуждают интерес к системе показателей (важные);

б) чтобы существовала обратная связь и желание накапливать опыт, совершенствовать бизнес логику и систему показателей (пригодные для обучения).

В соответствии с концепцией Нортон и Каплана ССП можно представить в виде четырех обобщенных групп.

1. Группа традиционных финансовых показателей. При разработке ССП начинается и заканчивается финансовыми показателями.
2. Группа показателей, которые дают характеристику внешнему окружению предприятия и его отношения с клиентами (способность предприятия удовлетворять и удерживать клиента, способность приобретать нового клиента, доходность клиента и др.).
3. Группа показателей, характеризующих процессы предприятия, которые происходят внутри (разработка нового продукта, подготовка производства, снабжение ресурсами, сбыт, сервисное обслуживание и т.д.).
4. Группа показателей, которая позволяет описать способность предприятия к обучению и росту (кадровый состав со способностями, навыками и мотивацией, информационные системы, поставляющие информацию в режиме реального времени; организационные процедуры, обеспечивающие взаимосвязь участниками процесса и определяющие систему принятия решений).<sup>24</sup>

В настоящее время ССП как концепция активно используется за рубежом, при этом практика демонстрирует как положительные, так и отрицательные результаты ее применения. В отечественной практике организации только начинают присматриваться к данной концепции реализации стратегии. Более того, существует множество организаций,

---

<sup>24</sup> Роберт С. Каплан Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: пер. с англ./ Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон [пер. : М. Павлова.]. М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 214 с.(стр. 18)

которые предлагают разнообразные программные продукты, которые позволяют систематизировать и структурировать процессы управления с помощью ССП.

---

**Задание 23.** Дайте общую характеристику системы сбалансированных показателей.

---

В рамках концепции управления ориентированного на результат очень часто рассматривается методика ключевых показателей эффективности. Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — показатели деятельности структурного подразделения или организации в целом, которые помогают оценить достижение целей любого организационного уровня. Применение системы ключевых показателей эффективности позволяет организации оценить текущее положение и помочь в формировании перспектив дальнейшего развития.

При проектировании и разработке ключевых показателей эффективности используются различные подходы, которые рекомендуют брать во внимание разное количество показателей и соответствующим обоснованием показателей. Количественно они варьируются от 10 до 100, которые могут распределяться по трем группам показателей эффективности, результативности и производительности. Пропорции показателей могут быть установлены самостоятельно системой управления, однако Нортон и Каплан рассматривают пропорцию 10/80/10, где 10 показателей оценивают эффективность, 80 производительность, 10 результативность. Последовательность разработки ключевых показателей эффективности фактически совпадает с последовательностью разработки и реализации управленческих решений.

Таким образом, управление, ориентированное на результат является одной из современных концепций, которая позволяет системе управления четко формировать цели, а также оценивать результативность и эффективность их достижения.

## Проектный менеджмент

Проектный менеджмент является еще одной актуальной концепцией управления в современном мире. Многие управленческие проблемы и задачи традиционно решаются в рамках проектного менеджмента. Именно поэтому в настоящее время произошло обобщение опыта и достижений проектного менеджмента в решении сложных многофакторных задач, как на уровне предприятий и организаций, так и на уровне органов власти.

Управление проектом (проектное управление) – вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной тщательной разработке модели действий по достижению конкретной цели.

Проект как деятельность в рамках предметной области, подвергаемой проектному управлению, имеет определенную структуру. Проект может структурироваться по разным принципам, но в качестве основы общего управления необходимо выделить понимание проекта как открытой системы, что подразумевает базовый характер отношений проекта с окружающей средой.

Под окружающей средой проекта следует понимать совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на него и осуществляющих взаимодействие с ним и отдельными его элементами. При этом обычно выделяют непосредственное окружение проекта, т.е. факторы и объекты, непосредственно взаимодействующие с проектом, а также дальнейшее окружение проекта, т.е. факторы и объекты, взаимодействующие с проектом посредством других, входящих в непосредственное окружение.

В соответствии с системой международной стандартизации рядом стран были разработаны типовые стандарты по управлению проектами. В России действует национальный стандарт ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент «ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ

ПРОЕКТОМ». Согласно этому стандарту под проектом подразумевается комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Управление проектом предполагает совокупность последовательных действий и включает процесс инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта.

При разработке и реализации проекта всегда рассматривается тройственная его природа через категории время, стоимость и качество и иногда содержание самого проекта. Все эти составляющие имеют взаимное влияние на результат реализации проекта, изменение хотя бы одного из параметров приводит к изменению изначальных характеристик проекта. Одной из методик оптимизации времени при реализации проекта является сетевой график и расчет критического пути, где определяется время реализации проекта от его начала до конца. Популярным продуктом в этой области является Microsoft Project (или MSP) — программа управления проектами, разработанная корпорацией Microsoft.

В Америке и России система сетевого планирования и управления проектами применялась довольно успешно в рамках оборонно-промышленного комплекса, при строительстве зданий и сооружений, при реализации крупных национальных проектов и в других смежных сферах и областях.

---

**Задание 24.** Охарактеризуйте особенности проектного менеджмента.

---

Состав участников проекта, их роли, распределение обязанностей, прав и ответственности зависят от типа, вида, масштаба, сложности, а также жизненного цикла проекта. Структура участников проекта не является стабильным во времени состоянием. Между проектом и окружающей его средой происходит постоянное взаимодействие и обмен

материальными, финансовыми, энергетическими и информационными ресурсами с изменением состава участников, их ролей, системы взаимодействия между ними.

Для любого проекта как объекта управления присущи следующие общие характеристики: назначение проекта, его стоимость, качество, сроки исполнения, риски и т.д. (см. Таблицу №1)

Таблица 1

Характеристика проекта как объекта управления

Характеристики	Комментарий
Назначение (цель) проекта	описываются новые продукты или услуги, которые получит потребитель в результате реализации проекта
Стоимость проекта	сметные затраты, необходимые для выполнения работ проекта
Объемы работ проекта	количественные показатели объема работ проекта
Сроки выполнения проекта	время выполнения проекта (даты начала, окончания, продолжительность)
Качество проекта	соответствие характеристик проекта и его продукции установленным стандартам качества
Ресурсы	ресурсы, требующиеся для осуществления проекта, например: оборудование, материалы, персонал, программное обеспечение, информационные системы, производственные площади и др.
Исполнители	- специалисты и организации, привлеченные к выполнению работ проекта, их количественные характеристики, состав (назначение) и квалификация
Риски проекта	- определение рискованных событий в проекте, вероятности их свершения и ущерба от их воздействия на проект

Любой проект имеет временную структуру, включающую ряд последовательных шагов от начала до полного завершения, образуя жизненный цикл. Проекты имеют жизненный цикл, обладающий типовыми характеристиками логической структуры.

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) можно определить как логико-временную структуру, состоящую из двухфазного жизненного цикла:

- разработка проекта (полной модели);
- его реализация (воплощение модели в предметной области).

Общепринятого подхода, определяющего количество фаз, их содержание, а также последовательность, не существует, т.к. эти характеристики зависят от конкретного проекта, условий его осуществления и опыта основных участников. Тем не менее, логика и основное содержание процесса развития проектов во всех случаях являются общими.

Жизненный цикл проекта – промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения – является исходным понятием для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений.

Универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует. Решая для себя такую задачу, участники проекта должны руководствоваться своей ролью в проекте, своим опытом и конкретными условиями выполнения проекта. Поэтому на практике деление проекта на фазы может быть самым разнообразным – лишь бы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки («вехи»), во время прохождения которых просматривается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта, а также принимается решение о прекращении проекта. Содержание фаз проектного цикла – примерное, и может быть изменено в соответствии с условиями конкретного региона, отрасли. В свою очередь, каждая выделенная фаза (этап) может делиться

на фазы (этапы) следующего уровня (подфазы, подэтапы) и т.д.

Осуществляемая деятельность и мероприятия по проекту протекает взаимосвязано и взаимозависимо во времени и пространстве. При этом следует помнить, что обеспечить однозначное распределение фаз и этапов выполнения проекта в логической и временной последовательности практически невозможно. Возникающие в процессе реализации проблемы, решаются с помощью опыта, знаний и искусства специалистов, работающих над проектом.

В процессе работы над проектом система управления должна учитывать, что количество необходимых ресурсов всех видов распределяется неравномерно во времени, и по основным фазам (этапам) проекта. Формирование концепции проекта требует от 1 до 5 % ресурсов, планирование и разработка 9-15% ресурсов, стадия реализации от 65 до 80 %, стадия завершения 10-15 %. При этом следует помнить, что эти характеристики могут изменяться в зависимости от конкретной специфики того или иного проекта.

---

**Задание 25.** Назовите авторов-представителей концепции проектного менеджмента.

---

В современных условиях проектный менеджмент становится ключевым элементом эффективного управления, поэтому развитие триады знаний, навыков и умений управления проектами должно стать ключевым моментом в подготовке управленческих кадров.

### **Управление изменениями**

Жизнедеятельность общества и его поступательное развитие невозможно без постоянных изменений. Особенность управленческой деятельности также осуществляется и реализуется в рамках постоянных изменений не только во внешней, но и во внутренней среде

организации. В поседение время актуальной становится философия управления изменениями.

Управление изменениями — это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении. В управлении проектами, управление изменениями рассматривается как процесс управления проектом, в котором формально представлены и одобрены изменения проекта.

В концепции управления изменениями необходимо рассматривать возможные области, в которых необходимо произвести преобразование. Это могут быть как локальные или незначительные изменения, так и преобразования, которые коренным образом меняют ситуацию. Изменение системы планирования и контроля, производственного процесса, системы мотивации персонала, организационные изменения, принципов формирования и реализации стратегии и др.

Одним из основных факторов, значительно влияющих на процесс изменений, является фактор риска, который зачастую рассматривается в качестве сдерживающего. При этом выделяют и другие барьеры на пути организационных изменений к которым относят: деятельность коллектива, лоббистских групп, внешние факторы, независящие от организации и ряд других.

В процессе реализации концепции управление изменениями необходимо помнить классическое определение управление: воздействие субъекта на объект с целью преобразования и изменения траектории развития. В таком случае изначально управленческая деятельность как таковая подразумевает организационные, структурные или кадровые изменения, так как это является неотъемлемой частью и является основным назначением управленческой деятельности в современном мире.

## Стратегический менеджмент

Теория стратегического менеджмента получила развитие в 60-70ые годы, что явилось началом нового этапа развития теории управления. Стратегия включает всю совокупность глобальных идей развития, а не только сосредоточена на конкретном периоде времени. Формирование стратегии устанавливает общие направления развития организации. В стратегическом менеджменте важное место отводится анализу перспектив организации, выясняются опасности, возможности, способные изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.

Стратегии представляют собой намерения организации действовать в определенном направлении. В целях конкретизации стратегий разрабатываются планы, т.е. документы, определяющие объемы, сроки и порядок выполнения работ, а также ответственных исполнителей и объемы необходимых ресурсов.

Стратегия — это направление действий на долгий период времени (пять-десять лет), всегда связанное с решением важнейших проблем. Таковыми являются базовые цели и показатели: объем продаж, темпы роста, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды, уровень качества продукции, устойчивость фирмы, социальные цели.

Посредством стратегического менеджмента руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

При формировании стратегических целей в организации, важно установить их приоритеты, ранжировать, так как нет возможности решать все проблемы одновременно. Одной из самых распространенных причин неудачи планирования является отсутствие ясно выраженной

тщательно продуманной и постановки целей. Основная задача в стратегическом планировании — адаптация организации к внешней среде. Необходимым условием успешных действий по адаптации организации к внешней среде является четкое знание ситуации, ее возможностей и угроз. При анализе внешней среды, прежде всего, обращают внимание на изменения, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации, а также факторы, которые, с одной стороны могут порождать серьезную опасность для деятельности организации, а с другой стороны, открывать дополнительные возможности для нее. Обычно рассматриваются экономические, технологические, конкурентные, рыночные, социальные, политические, международные факторы.

---

**Задание 26.** Раскройте специфику стратегического менеджмента.

---

Несмотря на то, что стратегический менеджмент является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее, постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых предписывается, что и когда делать и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание строить «на века» либо же приобретать «на долгие годы» — все это признаки нестратегического управления. Видение

долгосрочной перспективы — очень важная составляющая управления. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемого состояния в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться. То есть при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но, и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемого результата в будущем.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком — какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.<sup>25</sup>

Деятельность в рамках стратегического менеджмента состоит из нескольких этапов: анализ динамики внешней и внутренней среды, определение и декомпозиция целей,

---

<sup>25</sup> Виханский, О.С. Менеджмент: Учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3 изд. — М.: Гардарики, 2002.

выбор стратегии, реализация стратегии, контроль и оценка реализации стратегии.

---

**Задание 27.** Назовите наиболее известных представителей стратегического менеджмента в теории управления за рубежом.

---

### **Менеджмент маркетинг**

В современных условиях управление маркетингом является неотъемлемой составляющей ведения бизнеса в любой организации, направленной на долгосрочное развитие. Без реализации менеджментом грамотной маркетинговой политики невозможно выжить в динамично меняющемся внешнем окружении.

---

**Задание 28.** Кто является автором концепции маркетинг-менеджмента?

---

Маркетинг-менеджмент — это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных целей организации, таких как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. д. Задача маркетинг менеджмента заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей. Процесс маркетинг менеджмента складывается из нескольких этапов. Этот процесс протекает в определенном окружении – маркетинговой среде. Составляющими этой среды являются сама фирма (предприятие), ее поставщики, посредники, клиентура, конкуренты и контактные аудитории.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Маркетинг менеджмент электронный ресурс  
<http://www.marketing.kharkov.ua/marketing-management/>

На основе анализа данных маркетинговых исследований и обработки информации о маркетинговой среде, полученной из разнообразных источников (специальных газет и журналов, различных конъюнктурных обзоров о процессах, протекающих в демографической, экономической, научно-технической, политической, культурной и природных сферах), принимаются решения о формировании рынка: сегментировании рынка, т.е. расчленение его на группы потребителей, об объемах их спроса на традиционные услуги и разработке и внедрении новых видов услуг, об установлении цен, о конкурентах, поставщиках и др.

Американская ассоциация маркетинга предлагает следующее определение:

Маркетинг-менеджмент (маркетинговое управление) - процесс планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям.

Управление процессами обмена требует значительных усилий и определенных навыков. Маркетинговое управление (маркетинг менеджмент) имеет место, когда, по крайней мере, одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика контрагентов. Мы рассматриваем маркетинг-менеджмент как искусство и науку выбора целевых рынков, сохранения и привлечения новых потребителей посредством создания, поставки и осуществления коммуникаций по поводу значимых для них ценностей.<sup>27</sup>

Маркетинг-менеджмент становится популярным подходом в современных бизнес структурах. При реализации данного подхода многие организации достигли

---

<sup>27</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2003. - 752 с.

существенных результатов в продвижении своих продуктов и идей на рынке.

### **Выводы**

1. Развитие новой управленческой парадигмы - это постоянный поиск новых идей и методов управления. Современные проблемы, которые стоят перед организациями требуют новых нестандартных идей в их реализации. Поэтому необходимо закладывать предпосылки для формирования новых управленческих методик и концепций отвечающих вызовам времени.

2. Результаты, полученные в рамках этого направления, успешно применяются до сих пор.

3. Основные подходы, используемые в современной теории управления – процессный, системный и ситуационный.

4. На современном этапе можно выделить несколько наиболее удачных управленческих концепций – это управление изменениями, управление по результатам, маркетинг-менеджмент, стратегический менеджмент, проектный менеджмент, управление качеством и т.п. Данный список формируется каждым управленцем-исследователем или практиком в зависимости от собственных предпочтений.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Назовите основные причины формирования новой управленческой парадигмы.
2. Какие факторы послужили причиной трансформации практики менеджмента в теоретические концепции?
3. В чем основные различия процессного, системного и ситуационного подхода в управлении?
4. В чем состоит принципиальное отличие современных концепций менеджмента и школ управления?

5. Какая из перечисленных в теме современных концепций управления кажется вам наиболее комплексной?
6. Дайте характеристику вклада системного и количественного подхода в менеджменте
7. Опишите эволюцию российской науки управления

### **Библиографический список (основной)**

1. Бурганова Л.А. Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С.28-32.
2. Костин В.А. Теория управления: учеб. пособие / В. А. Костин. — М. : Гардарики, 2004. — 224 с.
3. Маршев В.И. История управленческой мысли: учебник / В. И. Маршев; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экон. фак. - М.: Инфра-М, 2005. – С. 452-567.
4. Теория управления: учебник / [авт. : Алексеев А. Н. и др.]; под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина ; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, Волгогр. акад. гос. службы, Орлов. акад. гос. службы. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: Изд-во РАГС, 2010. – С.55-62.
5. Теория управления: учебник / под ред. Ю. В. Васильева [и др.]. — Изд. 2-е, доп. — М.: Финансы и статистика, 2005. — С. 66-85, 142-149.

### **(дополнительный)**

1. Азидес И.К. Управляя изменениями. - Питер, 2008. – 224 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб. : Питер Ком, 1999. - 416 с. - (Теория и практика менеджмента).
3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта/ Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. – М.: Альпина паблишер, 2012. – 301 с.

4. Друкер П. Ф. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 288 с.
5. Друкер П. Управление в обществе будущего. – М.: Вильямс, 2007. – 320 с.
6. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. -304 с.
7. Кови С. Скорость доверия. То, что меняет все / С. Кови, Р. Меррилл. – М.: Альпина паблишер, 2012. – 432 с.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003.
9. Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. – М.: Альпина паблишер, 2013. – 274 с.
10. Питерс Т. Представьте себе! - М.: БестБизнесБукс, 2006. – 352 с.
11. Питерс Т. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки/ Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Вильямс, 2005. – 560 с.
12. Питерс Т. В поисках эффективного управления/ Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.
13. Прахалад К.К. Пространство бизнес-инноваций. Содание ценности совместно с потребителем / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан. – М.: Альпина паблишер, 2012. – 264 с.
14. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности : 40 вопр. для размышления с примерами разных вариантов действия : пер. с англ. / Х. К. Рамперсад, К. Туоминен. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 148 с.
15. Семенова, И.И. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов по специальностям экономики и упр. / И. И. Семенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2008. - 198, [1] с.

16. Сисодиа Р.С. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удается завоевывать сердца людей / Р.С. Сисодиа, Д.Б. Вольф, Дж.Н. Шет. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2011. – 336 с.
17. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
18. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сегодня. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 320 с.
19. Хэмел Г. Конкурируя за будущее / Г. Хэмел, К.К. Прахалад. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
20. Чудновская, С.Н. История менеджмента: учебник / С. Н. Чудновская. - СПб.: Питер, 2004. - 239 с.

## **ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

### **План:**

1. Понятие организации. Характеристики организации
2. Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики, их взаимосвязь и взаимозависимость
3. Внешняя среда организации, ее значение в деятельности организации. Характеристика внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия
4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации
5. Специфика управления в организациях публичного и частного секторов

### **1. Понятие организации. Характеристики организации**

Не существует единого подхода к определению понятия организации. Так можно выделить противоречия между:

– социологий организации психологий организации, против различных дисциплин по менеджменту, против политологии, против науки об организационном поведении.

– теорий натуральных систем и рационально-кибернетические теориями организации.

– теорий промышленных организаций, теорией прибыльных сервисных организаций, теорией общественных организаций, и теорией неприбыльных организаций и т. п.

– теорий «процесса» и теорией «структуры». Теории «причины и следствия» элементов систем организации и теории ассоциаций элементов отношений. Теории «наилучшего образца» и теории условностей.

Поэтому в данном учебном пособии не предлагается какое-либо одно понятие, а предоставляется к рассмотрению некоторый ряд определений организации.

Организация – это социальная единица, ориентированная на достижение определенных целей (Т. Парсонс).

Организация – это социальная система для достижения специфических целей посредством коллективных действий (Дж. Зайцман)

Организация – это система с входом, механизмом переработки и выходом (О. Хейдж)

Организации характеризуются общей потребностью, общим интересом и общей целью, прямо или косвенно соответствующей общему интересу (П. Бло и Р. Скотт).

Формальная организация - это любая социальная группа, занятая преследованием явных целей посредством явных и координируемых действий (Стенли и Юди).

Организация – это корпоративная группа, подразумевающая социальное отношение, которое с помощью правил либо запрещает, либо ограничивает принятие в свой круг посторонних (М. Вебер).

Организация – это коллективная форма с относительно определенной границей, нормативным порядком, ранжированными полномочиями, коммуникативными системами и системами координации для участников. Эта коллективная форма существует на относительно постоянной основе в среде, и совершает действия, которые обычно связаны с целью или множеством целей (С.Холл).

Формальная организация – это тот тип сотрудничества людей, который является сознательным, обдуманым и целенаправленным (Ч. Барнард).

Организации - это группы взаимодействующих людей и, как таковые, они являются наиболее многочисленными группами в обществе, напоминающими централизованную координированную систему. Высокая степень спецификации структуры и координация внутри организаций, контрастирующая с расплывчатыми и изменчивыми отношениями между организациями и между неорганизованными индивидами, делает отдельную организацию социологическим объектом, сравнимым по

значению с отдельным организмом в биологии (Дж. Марч и Г. Саймон).

Организации - это целеустремленные системы, имеющие одну или более относительно целеустремленные подсистемы (Б. МакКелви).

---

**Задание 29.** Какое из определений организации Вам кажется наиболее актуальным?

---

При анализе представленной совокупности определений можно выделить два основных свойства организации. Это, во-первых, то, что организация – социальная группа. И, во-вторых, организация обязательно является целенаправленной системой.

Очень важным моментом в определении понятия организации также можно считать вопрос о самостоятельности, «отдельности» организации. Судить об этом можно по следующим признакам:

- нет слишком частых изменений в кадровом составе;
- соблюдается отдельность бюджета;
- существуют свои, отличные от других, правила;
- имеется свой технологический процесс (Д. Хиксон).

Таблица 2

## Организации как открытые и замкнутые системы

Замкнутые системы		Открытые системы	
Рациональные модели	Натуральные модели	Рациональные модели	Натуральные модели
Ф. Тейлор (1911)	Ф.Ротлишберг & У.	Д. Вудворд (1965)	Д. Хиксон (1971)
М. Вебер (1947)	Диксон (1939)	Дж. Томпсон (1967)	Д. Пфедфер и Д. Салансик (1978)
А. Файоль (1949)	Э.Мэйо (1945)	Ч. Перроу (1967)	
	Д. Катц и Р.Кан (1951)	Пуг и пр. (1969)	
	Д.МакГрегор (1960)	П. Бло (1970)	

На микроуровне анализа организации представлены трудовыми коллективами и любыми группами участников, выделяемыми по различным признакам, например: менеджеры, рабочие, лица, получающие социальную помощь, доминирующие коалиции, члены профсоюза и т. п. Важно, чтобы эти коллективы и группы отвечали не только формальным, но и неформальным требованиям. В частности, члены коллектива и групп должны сами определять себя как принадлежащих той или иной когорте.

На мезоуровне объектом исследования являются множества участников, объединенных общей целью, планом и задачей произвести определенный продукт или услугу. Существенным требованием является то, что эта организационная форма имеет собственные входы в сферы штата, бюджета и клиентуры. Примерами служат департаменты ведомств, отделы Фирм, учебные заведения в рамках образовательного ведомства и др.

На макроуровне организационного анализа организация представляет собой такую форму, которая имеет собственные отдельные: входы, режим работы и выходы конечного результата. Макроорганизационные формы могут

образовывать систему - мультиорганизацию, по отношению к которой они будут выступать в роли организационных единиц, группирующихся вокруг центра - фокальной организации. Примерами макроизмерения организаций служат любые самостоятельные учреждения и фирмы, которые могут группироваться в мультиорганизации: концерны, министерства, независимые университеты и т. п.

## 2. Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики, их взаимосвязь и взаимозависимость



Рис.1. Среда фирмы

К основным внутренним переменным традиционно относят: цели, структуру, задачи, технологии и людей, корпоративная культура.

1. Цель есть конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа

работающих вместе людей. В ходе работы руководство разрабатывает цели и доводит их до сотрудников организации, и этот процесс имеет большое значение, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность.

Так же объектом внимания менеджеров являются цели подразделений.

2. В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть структурой организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т. д. Очевидно, что маркетингом могут заниматься несколько подразделений и даже, например, производственное подразделение, если оно разрабатывает новый товар для потребителя. При рассмотрении структуры как составляющей внутренней среды обычно останавливаются на двух вопросах: разделение труда и контроль.

3. Задача - это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории:

- задачи по работе с людьми;
- задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;
- задачи по работе с информацией.

4. Следующей внутренней переменной является технология. Технология - это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных, денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это

может относиться к сфере продаж - как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации - как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т. д.

5. Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

- поведение индивидов;
- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя.

### **Классификация технологии по Томпсону.**

Социолог и теоретик организаций Джеймс Томпсон разработал для классификации технологий собственную систему. По его мнению, технологии можно разделить на три следующие категории.

1. Многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологии. Каждая операция по сборке автомобиля должна выполняться в определенной последовательности. Например, нельзя установить двигатель до того, как будет собрана рама.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми. Например, банковское дело — это посредническая технология, которая связывает вкладчиков и тех, кто берет займы в банке. Телефонные компании выступают посредниками между людьми, которые хотят позвонить сами и которые хотят, чтобы им позвонили. Бюро по трудоустройству связывает продавцов и покупателей рабочей силы.

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в

конкретном материале, поступающем в производство. Примером такой технологии можно считать монтаж фильма.

Категории, предложенные Томпсоном, не так уж сильно расходятся с категориями Вудворд. Многозвенные технологии эквивалентны технологиям массового и некоторым формам непрерывного производства. Интенсивные технологии эквивалентны индивидуальным технологиям. Их целью является достижение максимальной гибкости производства. Описывая больницу как пример интенсивной технологии, Томпсон утверждает: «В любой момент может произойти экстренный прием больного, что потребует его размещения, обеспечения пищей, рентгеноскопии, лабораторных обследований, бытовых услуг, трудотерапии, предоставления социальных услуг, а также духовной поддержки или религиозных обрядов. Что именно и когда может понадобиться, можно будет понять только после определения состояния больного».

Посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Ими, в основном, пользуются, когда возможна и эффективна хотя бы некоторая стандартизация, но выпуск продукции не может быть полностью стандартизован. Посреднические технологии позволяют организациям использовать многочисленные вариации потребностей сторон, вступающих во временную связь. Например, некоторые вкладчики банков хотят иметь свободный и постоянный доступ к своим вкладам, в то время как другие, желая иметь более высокий процент, готовы ждать. Банк справляется со всем этим разнообразием, предлагая своим клиентам большое число счетов, каждый со специфическими характеристиками, предоставляемыми через кредитные карточки, то же относится и к займам, которые могут быть краткосрочными, или же долгосрочными, предоставляемыми через закладные.

### **Взаимосвязанность внутренних переменных**

Мы показали наиболее значимые из внутренних переменных в организации отдельно в целях упрощения

объяснения их основных характеристик. Однако очень важно понимать, что в управленческой практике эти критические переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга. Мы четко подчеркнули, например, тесную взаимосвязь содержания работы и технологии. В последующих главах мы остановимся на других тесных связях между переменными. В конечном итоге, мы надеемся обосновать ключевую концепцию о том, что значительные изменения любой переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные. Влияние этих последующих изменений, как нам предстоит узнать, может значительно превосходить то, что изначально их вызвало.

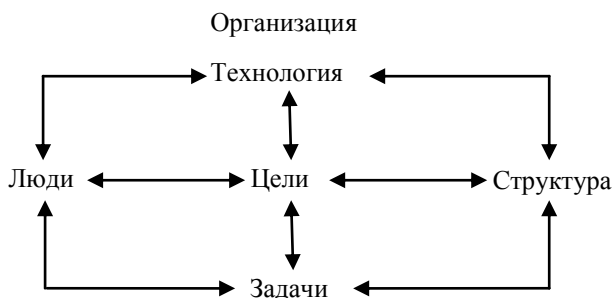


Рис.2. Взаимосвязанность внутренних переменных

### Системная модель внутренних переменных

Каждая из школ управления внесла заметный вклад в понимание различных внутренних переменных, тем не менее, именно развитие теории систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей. Схема (рис.2) взаимосвязанности внутренних переменных представляет собой модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологии и людей. (В последующих главах мы расширим эту модель и включим в нее группы, лидерство и другие факторы рабочей среды.)

---

**Задание 30.** В чем основное отличие внутренних и внешних переменных организации?

---

### **3. Внешняя среда организации, ее значение в деятельности организации. Характеристика внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия**

Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная

структура общества, его демографические характеристики, такие как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т. д. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т. д.

Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем причинам. Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговли.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно

знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

НТП несет в себе как огромные возможности для фирм, так и не менее огромные угрозы. Многие предприятия не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. Кроме них, к наукоемким отраслям относятся: химическая и нефтехимическая, производство турбин и двигателей, машин и оборудования для легкой и пищевой промышленности, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность, геновая инженерия и т. д.

Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других

стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. На российском рынке в последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм и вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров, например таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электроника, ряд продуктов питания. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

В международной среде появляются новые потребители, поставщики, конкуренты, особенности государственного регулирования, новые правила, стратегические альянсы и т. д. Организация изучает особенности этих факторов, подстраивается под них, и в конце концов эти факторы изменяют саму организацию.

### **Внешняя среда прямого воздействия**

Внешняя среда прямого воздействия (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т. д. Главным фактором деловой среды являются потребители. Это все непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, фирмы-производители, торговые агенты, индивидуальные покупатели и клиенты. Влияние потребителей может выражаться в различных формах: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т. д.

Производители могут оказывать влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную

продукцию, хорошее сервисное обслуживание. Потребители очень важны для фирмы. Именно они определяют ее успех. Современная цель бизнеса – создать своего потребителя. Изучение покупателей позволяет лучше понять, какой товар фирмы будет пользоваться наибольшим спросом, на какой объем продаж она может рассчитывать, что ожидает продукт в будущем, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- 1) географическое месторасположение покупателя;
- 2) демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- 3) социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. д.).

Изучая покупателя, фирма должна определить его торговую силу. Эта сила определяется такими факторами, как:

- 1) объем закупок, осуществляемых покупателем;
- 2) наличие товаров-субститутов;
- 3) уровень информированности покупателя;
- 4) стоимость перехода к другому продавцу;
- 5) чувствительность к цене.

Конкуренты – это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Они конкурируют между собой за ресурсы. И самым главным из них является рубль покупателя. Фирма должна знать сильные и слабые стороны конкурента и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию. Конкурентами могут стать фирмы, производящие замещающий продукт, и фирмы, вновь входящие на рынок («пришельцы»). Необходимо создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев» (специализация, низкие

издержки, контроль над каналами распределения, доступ к дешевым источникам сырья, известная марка товара и т. д.). В современных условиях зачастую не борьба с конкурентом, а сотрудничество с ним позволяет эффективно адаптироваться к среде и достигать поставленных целей.

Поставщики материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом – на эффективность деятельности организации. Установление предприятиями-монополистами неоправданно высоких тарифов на электроэнергию, газ, нерегулярное снабжение или отключение этих жизненно важных источников поступления ресурсов в случае неуплаты ставят многие организации на грань выживания или банкротства. Поэтому они стараются поддерживать со своими основными поставщиками взаимовыгодные отношения, порой на многолетней контрактной основе. Если фирма имеет надежных поставщиков, она может сэкономить на хранении запасов. От ненадежных поставщиков необходимо избавляться.

Анализ поставщиков должен показать, какова конкурентная сила поставщика и каковы ее факторы. При анализе следует обращать внимание на цены товаров и услуг, их качество, соблюдение сроков, условий и объемов поставок, на то, является ли поставщик монополистом данного вида ресурсов, возможна ли смена поставщика.

Рынок труда – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации это главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о

наличии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной работать с фирмой.

Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

Неопределенность – основная характеристика внешней среды, которая в свою очередь зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий – адаптации фирмы к изменениям среды и влияния, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты.

1. Создание информационной системы, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределенность на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде. Деятельность по сбору информации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика. Создание этих отделов требует больших финансовых вложений со стороны предприятия, но данная деятельность может осуществляться и с привлечением консалтинговых фирм, специализирующихся на выполнении такого вида работ.

2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным

воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию предприятия, которая обеспечивает соответствие между предприятием и его средой.

3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает предприятие полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур. Это сокращает неопределенность среды за счет создания зоны стабильности; подготавливает предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации; ограничивает возможности оппортунистического поведения партнеров; снижает транзакционные издержки; позволяет найти новое место предприятия в среде; обеспечивает его гибкость и адаптивность, создает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов. Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и интеграции в сети предприятий-партнеров.

4. Гибкие организационные структуры, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами. Гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия. Гибкие организационные структуры ориентируют предприятие на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной

деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

---

**Задание 31.** Можно ли четко разграничить ближнюю и дальнюю среду?

---

#### **4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций — маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

#### SWOT- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил организации и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из ее ближайшего окружения (внешней среды).

– Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;

– Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;

– Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

– Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо:

– определить основное направление развития организации (ее миссию);

– взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);

– поставить перед организацией цели, учитывая ее реальные возможности (определение стратегических целей организации).

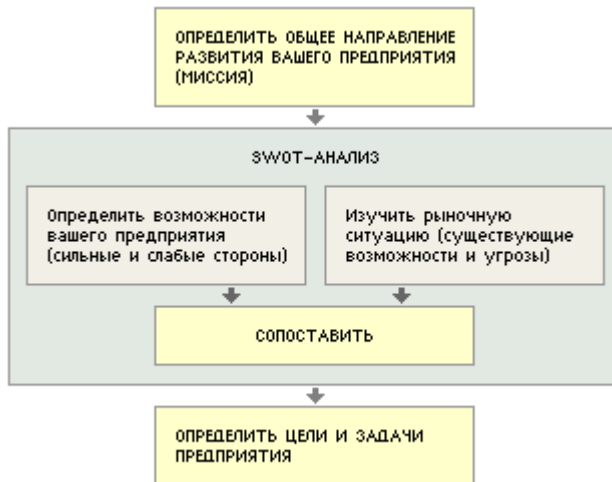


Рис.3. Последовательность действий для проведения SWOT-анализа

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны организации, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны организации — то, в чем она преуспела или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны организации — это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит организацию в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на организацию. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Заполнив матрицу SWOT-анализа, можно увидеть результат:

- определены основные направления развития организации;
- сформулированы основные проблемы организации, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

Для того чтобы определить наиболее эффективные направления, создаётся корреляционная SWOT - матрица (Рис.3.).

	О (ВОЗМОЖНОСТИ)	Т (УГРОЗЫ)
	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
<b>S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ)</b>  1. _____ 2. _____ 3. _____	<b>SO</b> <b>Стратегии "Maxi-Maxi"</b>  Стратегии использования сильных сторон для максимальной отдачи от предоставленных возможностей	<b>ST</b> <b>Стратегии "Maxi-Mini"</b>  Стратегии использования сильных сторон для минимизации угроз
<b>W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ)</b>  1. _____ 2. _____ 3. _____	<b>WO</b> <b>Стратегии "Mini-Maxi"</b>  Стратегии минимизации слабых сторон через использование предоставленных возможностей	<b>WT</b> <b>Стратегии "Mini-Mini"</b>  Стратегии минимизации слабых сторон и угроз

Рис.4. Матрица корреляционного SWOT - анализа

Стратегии компании определяются, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы выбираются свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса. Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон компании за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке). Для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней

самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Таким образом, разработка стратегии фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций. Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации и ничего не упущено. Кроме того, результаты анализа и принятые на его основании решения должны фиксироваться и накапливаться, т.к. накопленный структурированный опыт («база знаний») является основой управленческой стоимости любой компании.

### **SNW – анализ**

SNW-анализ (акроним от англ. Strength, Neutral, Weakness) — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ.

- Strength (сильная сторона);
- Neutral (нейтральная сторона);
- Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих

конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу, можно предложить такой вариант:

Таблица 3

SNW – анализ

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации			
Бизнес-стратегии			
Оргструктура			
Финансы			
Продукт как конкурентноспособность			
Структура затрат			
Дистрибуция как система реализации продукции			
Информационная технология			
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

**STEP (PEST) – анализ**

STEP (PEST) – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

- социальных (Society);
- технологических (Technology);
- экономических (Economy);
- политических (Policy).

аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты STEP – анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения STEP – анализа:

«Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны».

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

STEP – анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Таблица 4

STEP – анализ

Социум	Технология
1	1
2	2
Экономика	Политика
1	1
2	2

### Профиль среды

Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять

для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Таблица 5

Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A-B-C
1.				
2.				
3.				
...				

Руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

**Метод взвешивания каждого фактора**

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора

(для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

---

**Задание 32.** Какой из методов анализа организационной среды Вам кажется наиболее комплексным?

---

Анализ среды - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

## 5. Специфика управления в организациях публичного и частного секторов

В современных определениях различие между государственным и частным связано с тремя основными факторами: интересы (interests) (являются ли блага или потери общественными или же они касаются только индивидов); доступ (access) к производственным мощностям, ресурсам или информации; и взаимоотношения между сторонами (agency) (выступает ли лицо или организация как индивид или представляет общество в целом).

Таблица 6

Отличительные особенности государственного менеджмента и государственных организаций: резюме распространенных суждений и результаты исследований.

1. Внешние факторы	
1.1	Отсутствие экономических рынков для результатов деятельности; опора на государственные ассигнования в качестве источника финансовых ресурсов
1.1.1	Меньше стимулов для снижения затрат и эффективной и экономичной деятельности
1.1.2	Меньшая эффективность в распределении ресурсов (более слабая реакция на предпочтения потребителей, меньше соответствие предложения спросу)
1.1.3	Меньшая доступность относительно четких рыночных сигналов и информации (цены, прибыль, доля на рынке), используемых при принятии управленческих решений
1.2	Наличие особенно сложных и чувствительных формально-правовых ограничений в результате контроля со стороны законодательной исполнительной иерархии, наблюдательных органов и судов
1.2.1	Больше ограничений на сферы деятельности и процедуры (меньшая самостоятельность менеджеров при осуществлении выбора)

1.2.2	Усиление тенденции к распространению формального административного контроля
1.2.3	Большее число внешних источников формальной власти и влияния при усилении их фрагментации
1.3	Наличие более сильного внешнего политического влияния
1.3.1	Большее разнообразие и интенсивность внешнего неформального политического влияния на решения (политический торг и лоббирование, общественное мнение; заинтересованные группы, клиенты и избиратели как источники давления)
1.3.2	Большая потребность в поддержке со стороны групп клиентов, избирателей и официальных органов для получения ассигнований и одобрения действий
<b>2. Взаимосвязи организации с внешней средой</b>	
2.1	Государственные организации и менеджеры часто заняты производством общественных благ или их деятельность имеет серьезные побочные результаты. Эти результаты не поступают на экономические рынки по рыночной цене
2.2	Деятельность правительства часто носит принудительный, монополистический и неизбежный характер. Правительство обладает исключительной силой принуждения и часто является единственным поставщиком. Участие в потреблении результатов и финансировании деятельности часто обязательны
2.3	Действия правительства часто оказывают более широкое влияние и имеют большее символическое значение. Существует больше поводов для озабоченности, например, в части критериев общественных интересов в целом
2.4	Существует более пристальный общественный интерес к государственным менеджерам
2.5	Распространены исключительные ожидания в отношении честности, отзывчивости, справедливости, открытости и подотчетности
<b>3. Организационные роли, структуры и процессы</b>	

3.1	Большая неопределенность, множественность и конфликтность ролей
3.1.1	Большая неопределенность и трудность в измерении критериев цели и результативности; цели более спорные и политически мотивированные (к примеру, обороноспособность, общественная безопасность, чистая природная среда, лучшие условия жизни для бедных и безработных)
3.1.2	Множественность целей и критериев (эффективность, подотчетность и открытость политическая интуиция, честность, социальная справедливость и критерии в распределении, моральная ответственность в поведении)
3.1.3	Более значительная противоречивость целей, требующая компромиссов (эффективность в отличие от общественного контроля, эффективность в отличие от социальной справедливости, разнонаправленные требования различных групп избирателей и политических институтов)
3.2	Отличительные черты общих управленческих ролей
3.2.1	Недавними исследованиями установлено, что общие роли государственных менеджеров предполагают многие из тех же функций, которые присущи менеджерам организаций других типов, но с некоторыми особенностями: более сильный политический и разъяснительный элемент, предполагающий больше встреч с внешним заинтересованными группами и политическими инстанциями и вмешательства с и стороны; чаще приходится урегулировать кризисы и «тушить пожары»; более сложная задача при согласовании внешних политических связей с внутренними управленческими функциями
3.3	Административная власть и практика руководства
3.3.1	У государственных менеджеров меньше самостоятельности и гибкости в принятии решений, из-за сложных институциональных ограничений и

	внешних политических влияний. Больше вмешательства и помех со стороны
3.3.2	У государственных менеджеров меньше власти над подчиненными и нижестоящим звеньями в результате институциональных ограничений (например, положений государственной службе, систем закупки и снабжения) и внешних политических альянсов подразделений и подчиненных (с заинтересованными группами или законодателями)
3.3.3	Менеджеры более высокого уровня менее склонны делегировать полномочия и более склонны создавать дополнительные уровни контроля и согласований и чаще прибегают к формальным правилам контроля нижестоящих звеньев
3.3.4	Более частая сменяемость высших руководителей в связи с выборами и политическими назначениями затрудняет реализацию планов и нововведений
3.3.5	В недавних сопоставительных исследованиях подчеркиваются предпринимательская активность и управленческие достоинства государственных менеджеров
3.4	Организационная структура
3.4.1	Многочисленные суждения о том, что государственные организации более подвержены волоките и сложным бюрократическим процедурам
3.4.2	Эмпирические исследования дают неоднозначные результаты: одни подтверждают суждения о бюрократизме, другие — не подтверждают. Во многих исследованиях выявлены некоторые структурные особенности государственных форм организаций, но это не значит, что в них обязательно больше бюрократических черт
3.5	Процессы принятия стратегических решений
3.5.1	Недавними исследованиями установлено, что процессы принятия стратегических решений в государственных организациях могут быть в общем схожи с аналогичными процессами в других условиях,

	но они, вероятнее всего, будут подвержены вмешательству и более активному участию в них внешних органов и заинтересован групп
3.6	Стимулы и их структуры
3.6.1	Многочисленные исследования показывают, что государственные менеджеры и служащие усматривают более значительные административные ограничения на применение таких внешних стимулов, как оплата, продвижение по службе и дисциплина; меры, по сравнению с их коллегами в частных организациях
3.6.2	Недавние исследования указывают на то, что государственные менеджеры и служащие усматривают более слабую связь между результативностью труда и внешними стимулами, вроде заработной платы, продвижения по работе и надежностью рабочего места, а также указывают на то, что, возможно, для государственных служащих существуют некоторые компенсирующие воздействия со стороны службы и других внутренних стимулов. В исследованиях выявлена четкая связь между результативностью работы служащего и вознаграждением за труд
3.7	Индивидуальные характеристики, трудовые установки и поведение
3.7.1	В ряде исследований установлено наличие у государственных менеджеров и служащих иных трудовых ценностей: например, меньше значения они придают денежным стимулам и больше — мотивам, относящимся к служению обществу
3.7.2	В многочисленных и разнообразных исследованиях установлено, что государственные менеджеры и служащие меньше удовлетворены своей работой и менее привержены своей организации по сравнению со своими коллегами в частном секторе, хотя соответствующие уровни в общественном и государственном секторе достаточно высоки

3.8	Результативность организаций и индивидов
3.8.1	Имеются многочисленные утверждения о том, что государственные организации и служащие проявляют осторожность и не склонны к нововведениям. Доказательства в пользу этих суждений неоднозначны
3.8.2	Многочисленные исследования указывают на то, что государственные формы любых типов организаций в общем менее эффективны в деле оказания услуг по сравнению с частными организациями, хотя применительно к больницам и коммунальному обслуживанию результаты скорее неоднозначны. (Установлено, что государственные предприятия коммунального обслуживания оказываются эффективными несколько чаще.) В то же время другие авторы решительно защищают эффективность и общую результативность государственных организаций, ссылаясь на разного рода доказательства

В отличие от частных организаций большинство государственных организаций не продают результаты своей деятельности на рынках. Поэтому информация и стимулы, наличествующие на экономических рынках, здесь слабее или вообще отсутствуют. Некоторые ученые полагают (как и многие граждане), что это ослабляет стимулы к снижению затрат, экономичности в работе и эффективности деятельности. В результате отсутствия рынков другие государственные институты (судебная, законодательная и исполнительные органы власти) используют правовые и формальные ограничения, чтобы установить более жесткий внешний правительственный контроль над процедурами, сферами деятельности и стратегическими целями. Заинтересованные группы, средства массовой информации, общественное мнение и неформальное давление со стороны органов власти оказывают разного рода менее формальное, но зато более заметное политическое влияние. Указанные различия проистекают из специфической природы взаимоотношений с внешней средой. Правительство

отличается большей степенью монополизации, нежели частный сектор, и последствия его действий широки, а потому требуют контроля. Отсюда пристальное внимание общественности к его функционированию и ее ожидания в отношении его справедливости, открытости, подотчетности и честности.

Утверждения в литературе относительно общих характеристик государственных организаций, отличающих их от частных фирм, можно суммировать следующим образом:

- Менеджмент в государственных организациях испытывает большее политическое вмешательство и оценивается в большей мере по политическим критериям.

- Процесс управления подвержен большому числу формальных, институциональных ограничений в виде официальных законов, правил и разрешенных процедур.

- Цели и критерии результативности, как правило, более неопределенны, множественны и взаимно противоречивы в государственных организациях.

- Рыночные, экономические показатели работы обычно отсутствуют, и организации обычно преследуют идеализированные социальные цели, обремененные ценностями.

- Государственный сектор вынужден решать особенно трудные социальные задачи, часто имея на то относительно смутный мандат от законодательных органов.

- Государственные организации обязаны добиваться сложных целей, описанных выше: подотчетности, чуткости, представительности, открытости и экономичности.

В более явном виде Ринг и Перри<sup>28</sup> обобщили литературные высказывания и исследования по стратегии менеджмента в государственных организациях и пришли к аналогичным выводам. Они установили, что имеющиеся

---

<sup>28</sup> Ring, P. S., and Perry, J. L. Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. // Academy of Management Review. – 1985. – №10. – P. 276-286

исследования указывают на то, что принятие стратегических решений в государственном секторе происходит под воздействием следующих условий:

- неопределенность политики (директивы в части политики определены менее четко, чем в коммерческих фирмах);
- большая открытость для участия и влияния со стороны средств информации и политических сил, а также более пристальное внимание со стороны различных органов;
- более искусственные временные ограничения из-за периодической смены выборных и назначаемых должностных лиц и жестких предписаний со стороны судов и законодательных органов;
- неустойчивые коалиции (относительная нестабильность политических коалиций, формирующихся вокруг определенной политики или решения).

В других исследованиях, в том числе по макроструктурам и внешней среде, содержатся более сбалансированные выводы. Они говорят о том, что государственные организации в целом тяготеют к большей сложности внутренних структур, централизации и формализации по сравнению с частными фирмами. Размеры, работы, технология и внешние ситуации приносят различия, нередко более важные, чем вид собственности. Но при аналогичных видах работ государственные организации характеризуются, как правило, более стабильной иерархией, большей централизацией и формализацией правил, особенно в части функций, контролируемых внешними инстанциями — кадры, закупки, снабжение, учет и финансы. Весьма общие показатели бюрократизма и сложности, возможно, и не отразят существенные различия между государственными и частными организациями из-за многомерности организационной структуры. Правительственные учреждения могут и не располагать более формализованными и сложными правилами, чем частные организации тех же размеров, но в части персонала и закупок правила часто более централизованы и формализованы. Сопоставление

правительственных и неправительственных организаций, занятых одинаковыми работами, как правило, подтверждает указанные выводы.

Наконец, исследователи указывают на то, что типичные правительственные учреждения, которые полностью принадлежат государству и финансируются им (в отличие от государственных или иных гибридных предприятий), часто заняты преимущественно административными функциями — подготовкой и проведением в жизнь правил и инструкций; заключением контрактов, выделением субсидий и трансфертными платежами; управлением программами, которые фактически реализуются на других уровнях власти или частным сектором. Другие указывают на то, что отсутствие достаточно конкретных и количественно измеряемых показателей результативности заставляет государственных менеджеров и должностных лиц в управлении организациями больше полагаться на правила. Это же побуждает государственные и некоммерческие организации прибегать к определенным формам и структурам, которые общепризнанны или санкционированы вышестоящими инстанциями либо профессиональными ассоциациями. Такая тяга сильнее, когда технологии и показатели результативности лишены четкости.

---

**Задание 33.** Назовите основное отличие государственных организаций от негосударственных

---

### **Выводы**

1. К основным переменным внутренней среды организации относятся структура, цели, задачи, технология и люди.
2. Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации

работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с целями организации в целом.

3. Задача — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми, информацией. Вследствие тесных связей между задачей и технологией, существует тенденция со времен промышленной революции делать все задачи как можно более специализированными.

4. Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Потенциальная производительность специализированного разделения труда значительно повысилась благодаря технологическим инновациям, стандартизации и введению сборочных конвейерных линий.

5. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

6. Внешнюю среду организации можно подразделить на среду косвенного влияния (ее обычно представляют в виде STEP-факторов) и среду несовершенного воздействия (здесь чаще используется модель пяти сил Портера).

7. Наиболее расширенными методами анализа внешней и внутренней среды являются SWOT-анализ, SNW-анализ, STEP(PEST)-анализ и метод взвешивания каждого фактора.

8. Отличия организации и государственного и частного секторов накладывают свой отпечаток на управление в части целей, структуры, особенности работы с клиентами и т.п.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Какие социальные явления можно назвать «квази-организациями»?
2. Назовите основные элементы внутренней среды организации.
3. Почему внешнюю среду организации принято разделять на среду непосредственного влияния и среду косвенного влияния? В чем отличие \*\*\* факторов ближней и дальней среды на организацию?
4. Какой из методов анализа внутренней и внешней среды кажется Вам наиболее универсальным?
5. Что общего в управлении организацией частного и публичного секторов?

### **Библиографический список (основной)**

1. Бурганова Л.А. Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. - М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 51-60 .
2. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс ] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В.И. Коробко. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 . - 383 с. – Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 26.03.2013). - Загл. с экрана. С. 37-61
3. Теория управления : учебник / под ред. Ю. В. Васильева [и др.]. - Изд. 2-е, доп. - М. : Финансы и статистика, 2005. – С. 155-197.
4. Теория управления [Электронный ресурс ] : учебник / [А. Н. Алексеев и др.]; под общ. ред. АЛ. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - Изд. 2-е. – Москва : Изда-во РАГС, 2005. – 562 с. – Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 26.03.2013). - Загл. с экрана. - С. 63-83.

5. Уколов В.Ф. Теория управления : учебник / В. Ф. Уколов, А. М. Масс, И. К. Быстрыков. - 2-е изд., доп. - М.: Экономика, 2004. – С. 125-130, 193-235.

### **Список дополнительной литературы**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. Проспект, 2006. — 504 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 3 изд. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
3. Глущенко Е.В. и др. Теория управления: Учеб. курс / Е.В. Глущенко, Е.В. Захарова, Ю.В.Тихонравов. — М.: Вестник, 1997. — 336 с. — (Universa).
4. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., изм. и доп. - М. : Норма, 2007. - 544 с. - (Основы менеджмента). - ГРИФ\*.
5. Лафта Дж.К. Менеджмент: учеб. пособие / Лафта Дж.К. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: КноРус, 2004. — 592 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [учеб. пособие: пер. с англ.] / М. Х. Мес-кон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — 672 с.
7. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : [пер. с англ.] / М. Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 454 с.
8. Теория управления [Электронный ресурс] : практикум для студентов всех форм обучения по специальности 080504.65 - Гос. и муницип. упр. / Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы ; сост. Е. Р. Метелева. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2010. - 133 с. Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 25.03.2013). - Загл. с экрана.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

10. Хангер, Д.Д. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов по направлению «Менеджмент»: пер. с англ. / Д. Д. Хангер, Т. Л. Уилен. — 4-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 307 с.

## ТЕМА 5. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

### План:

1. Система функций управления
2. Планирование в системе управления
3. Организация как функция управления
4. Бюрократические и адаптивные организационные структуры. Исследование и проектирование организационных структур управления. Мотивация в управлении
5. Контроль как функция управления

### 1. Система функций управления

Для успешного функционирования организации с учетом требований внешней среды менеджер должен выполнять определенные функции.

**Функции менеджмента** – обособленные направления управленческой деятельности.

В менеджменте многое изменяется, но вот функции менеджера мало изменились, с тех пор как их сформулировал А. Файоль. Однако, изменился характер их исполнения.

Под **функциями управления** понимаются особые виды специализированных управленческих действий, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда.

Функции управления характеризуют ту или иную активность взаимодействия субъекта и объекта управления (управляющей и управляемой систем). Для эффективного, целостного управления они должны образовывать единый комплекс, характеризующий всю полноту, весь спектр взаимодействия субъекта и объекта управления.

Функции управления занимают одно из центральных мест в управленческой деятельности. Они, по существу, такие же древние, как и само общество, в течение своей истории переходят от интуитивного, полусознательного обеспечения условий жизнедеятельности общества к научно обоснованному управлению.

Среди общих функций в научной литературе Роберт М. Фалмер называет планирование, организацию, выполнение, контроль; К. Киллен выделяет планирование, организацию, руководство, мотивацию, контроль; Г. Кунц, С. Доннел - планирование, организацию, комплектование штатов, руководство и лидерство.

В отечественной теории и практике принято рассматривать такие функции: планирование, прогнозирование, организация, регулирование, координирование, стимулирование, контроль.

## **2. Планирование в системе управления**

### **Прогнозирование как основа планирования**

Для эффективного функционирования организации нужен прогноз и план. Менеджер должен оценивать будущее и предвидеть его. В процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать сотрудники, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню. План разрабатывается на основе информации, для чего используются специальные информационные технологии.

Топ менеджеры разрабатывают стратегические планы, который должен содержать будущую модель организации и внешней среды. Средние менеджеры разрабатывают тактические планы, промежуточные цели и пути достижения стратегических целей и задач. Линейные менеджеры заняты созданием оперативных планов – разрабатывают стандарты деятельности, описание работ, последовательность их выполнения для достижения целей.

Термин "**прогноз**" (от греч. prognosis) традиционно обозначает предвидение, предсказание о развитии чего-либо, основанное на определенных данных.

**Прогнозирование** - это оценка, предвидение, предсказание будущего развития избранного объекта управления. Оно должно предшествовать планированию. Главная цель прогнозирования - это формирование научных

предпосылок принятия управленческих решений. Данные предпосылки включают:

- о анализ тенденций и закономерностей изменения объекта управления;
- о альтернативное предвидение его будущего развития;
- о оценку последствий активного воздействия на предвидимые процессы в объекте управления.

В условиях ускоренного развития научно-технического прогресса и нарастающих тенденций глобализации резко возрастает неопределенность в будущем поведении объектов управления, увеличивается цена ошибок управленческих решений. Поэтому роль прогнозирования в XXI в. принципиально возрастает.

Главными задачами прогнозирования являются следующие:

1. Научный анализ социально-экономических процессов и явлений, оценка сложившейся ситуации и выявление узловых проблем развития.
2. Оценка действия этих тенденций в будущем, предвидение новых экономических ситуаций, новых проблем, требующих своего разрешения.
3. Выявление возможных альтернатив развития в перспективе.

**Прогноз** представляет собой систему аргументированных научных представлений о будущем состоянии объекта управления, носящих вероятностный, но достаточно достоверный характер. Одна из разновидностей прогнозов - сценарии развития, которые разрабатываются с учетом тех или иных предполагаемых действий конкретных субъектов прогнозируемой ситуации.

---

**Задание 34.** Почему прогноз называют пред-функцией управления?

---

Прогнозы осуществляются следующими способами:

1. Описание тенденций изменения объекта или процесса.

2. Формирование параметров, характеризующих объект или процесс.

В рамках первого способа принято выделять трендовый и факторный подходы.

Трендовый подход в прогнозировании предполагает экстраполяцию выровненных значений динамического временного ряда прогнозируемого показателя. Прогноз-тренд - это прогноз, основанный на использовании линейной экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций.

Факторный подход в прогнозировании предусматривает определение круга факторов, воздействующих на прогнозируемый объект. Этот подход основан на оценке влияния различных факторов и их комбинации на развитие возможного будущего состояния объекта управления.

В рамках второго способа принято выделять генетический и нормативный подходы.

Генетический подход основан на использовании в прогнозируемых процессах устойчивых тенденций, придающих развитию объекта управления инерционный характер. При всех своих различиях будущее, настоящее и прошлое генетически связаны между собой, имеют много общих элементов и связей между ними.

Нормативный подход отражает управляемый характер прогнозируемых процессов, их зависимость от целей развития. При этом цель может быть задана извне в виде нормативного состояния (уровня достижения цели).

В практике управления генетический и нормативный подходы в прогнозировании обычно дополняют друг друга, так как будущие процессы формируются, с одной стороны, инерцией сложившихся тенденций, а с другой - поставленными целями развития. Главной задачей прогнозирования становится согласование результатов прогнозных расчетов, получаемых на основе генетического и нормативного подходов.

Кроме того, существует поисковое (или исследовательское) и нормативное прогнозирование.

Поисковое прогнозирование — оценка перспективных тенденций развития объекта. Нормативное прогнозирование — определение путей и сроков достижения желательных состояний объекта прогнозирования в будущем.

Прогнозы различаются по срокам, на которые они рассчитаны. В настоящее время сложилась практика разработки прогнозов различной продолжительности: краткосрочного (текущего) - как правило, на 1 год, среднесрочного - на 3-5 лет, долгосрочного - на 10-15 (а иногда и более) лет.

**Метод прогнозирования** представляет собой последовательность действий, которые нужно совершить для получения модели прогнозирования. По аналогии с кулинарией метод есть последовательность действий, согласно которой готовится блюдо — то есть сделается прогноз.

**Модель прогнозирования** есть функциональное представление, адекватно описывающее исследуемый процесс и являющееся основой для получения его будущих значений. В той же кулинарной аналогии модель есть список ингредиентов и их соотношение, необходимый для нашего блюда — прогноза.

### **Классификация методов прогнозирования**

Если посмотреть внимательно, то быстро выясняется, что понятие «метод прогнозирования» гораздо шире понятия «модель прогнозирования». В связи с этим на первом этапе классификации обычно делят методы на две группы: интуитивные и формализованные.<sup>29</sup>

Интуитивные методы прогнозирования имеют дело с суждениями и оценками экспертов. На сегодняшний день они часто применяются в маркетинге, экономике, политике, так как система, поведение которой необходимо спрогнозировать, или очень сложна, и не поддается

---

<sup>29</sup> Тихонов Э.Е. Прогнозирование в условиях рынка. Невинномысск, 2006. 221 с.

математическому описанию, или очень проста, и в таком описании не нуждается.<sup>30</sup>

Формализованные методы — описанные в литературе методы прогнозирования, в результате которых строят модели прогнозирования, то есть определяют такую математическую зависимость, которая позволяет вычислить будущее значение процесса, то есть сделать прогноз.

Общая классификация моделей прогнозирования

На первом этапе модели следует разделить на две группы: модели предметной области и модели временных рядов.

Модели предметной области — такие математические модели прогнозирования, для построения которых используют законы предметной области. Например, модель, на которой делают прогноз погоды, содержит уравнения динамики жидкостей и термодинамики. Прогноз развития популяции делается на модели, построенной на дифференциальном уравнении. Прогноз уровня сахара крови человека, больного диабетом, делается на основании системы дифференциальных уравнений. Такого рода моделям свойственен индивидуальный подход в разработке.

Модели временных рядов — математические модели прогнозирования, которые стремятся найти зависимость будущего значения от прошлого внутри самого процесса и на этой зависимости вычислить прогноз. Эти модели универсальны для различных предметных областей, то есть их общий вид не меняется в зависимости от природы временного ряда.

На втором этапе модели временных рядов можно разделить на две группы: статистические и структурные.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Armstrong J.S. Forecasting for Marketing // Quantitative Methods in Marketing. London: International Thompson Business Press, 1999. P. 92 – 119.

<sup>31</sup> Jingfei Yang M. Sc. Power System Short-term Load Forecasting: Thesis for Ph.d degree. Germany, Darmstadt, Elektrotechnik und Informationstechnik der Technischen Universitat, 2006. 139 p.

В статистических моделях зависимость будущего значения от прошлого задается в виде некоторого уравнения. К ним относятся:

- 1.регрессионные модели (линейная регрессия, нелинейная регрессия);
- 2.авторегрессионные модели (ARIMAX, GARCH, ARDLM);
- 3.модель экспоненциального сглаживания;
- 4.модель по выборке максимального подобия;
- 5.и т.д.

В структурных моделях зависимость будущего значения от прошлого задается в виде некоторой структуры и правил перехода по ней. К ним относятся:

- 1.нейросетевые модели;
- 2.модели на базе цепей Маркова;
- 3.модели на базе классификационно-регрессионных деревьев;
- 4.и т.д.

Для обеих групп указаны основные, то есть наиболее распространенные и подробно описанные модели прогнозирования. Однако на сегодняшний день моделей прогнозирования временных рядов имеется уже большое количество и для построения прогнозов, например, стали использовать SVM (support vector machine) модели, GA (genetic algorithm) модели и многие другие.

Таким образом, получаем следующую классификацию моделей и методов прогнозирования.



Рис.4. Общая классификация моделей и методов прогнозирования

---

**Задание 35.** Чем отличается метод и модель прогнозирования?

---

### Роль и содержание функции планирования

Планирование является активным управленческим процессом воздействия на систему, посредством которого детерминируются темпы, последовательность и формы развития объекта или процесса для достижения намеченной цели.

Планирование — это обоснование и выбор целей функционирования и развития процесса (системы, организации, предприятия) и средств их достижения.

Реализация логической схемы процесса управленческой деятельности потребность-задача-функция-решение (цель) осуществляется посредством планирования. Планирование присутствует на всех уровнях иерархии управления. Сущность и технология планирования одинаковы для всех объектов управления: области, района, города, предприятия. Планирование работы на локальном уровне повторяет в миниатюре всю технологию планирования работ, например, на государственном уровне.

Планирование состоит из процесса подготовки, обоснования и принятия решения.

План показывает не только то, чего нужно достигнуть в конечном счете, но и как это сделать, каковы основные показатели плана и как должно разворачиваться его выполнение во времени и пространстве. План всегда должен иметь вид директивного документа.

Исходя из временных параметров и решаемых задач различаются следующие виды планов:

1. План-прогноз – 15-20 и более лет (долгосрочное прогнозирование). В задачи плана-прогноза входит прогнозирование будущего состояния социально-экономических процессов, определение вероятности наступления тех или иных положительных и негативных ситуаций. План-прогноз может быть представлен в виде дерева целей.

2. План-модель – 5-7 лет (среднесрочное прогнозирование). Моделирование – научное описание ситуаций и будущего состояния социально-экономических процессов, средств и методов их достижения. План-модель предполагает проведение точных расчетов и предоставление путей и способов реализации плана.

3. План-программа – 1 год, квартал (краткосрочное планирование). План-программа дает конкретное обоснование реализации решений по прогнозам и моделям на годы, кварталы в конкретных отраслях и сферах деятельности. План-программа – это выполнение

определенных задач с помощью проверенных на практике средств и методов.

Планирование предполагает выполнение обязательных последовательных операций, имеющих структурно-функциональную взаимосвязь.

---

### **Задание 36.** Назовите виды планов.

---

#### **Структура планово-управленческих работ**

Существует три элемента системной организации плановоуправленческой работы:

1. Задающий элемент работы (задание).

2. Управляющий элемент работы — совокупность регулирующих воздействий и организационных мероприятий, анализ и контроль качества, на основе которых формируются управляющие воздействия.

3. Процедурно-содержательный.

1-й этап. Любая планово-управленческая работа начинается с формулировки исходной целевой установки, которая должна содержать сущностную сторону и иметь определенную форму выражения.

Требования к исходной целевой установке:

— полнота формулировки задачи (влияет на качество работ);

— обоснованность;

— формирование исходного задания (требует много времени);

— одно из правил организации планово-управленческих работ: не жалеть времени и усилий (но знать меру) на постановку целей и определение задач (это окупится сокращением сроков работ и качеством);

— при составлении задания основное внимание уделять анализу проблем, на решение которых будут направлены меры. Целевая установка даже при всей ее привлекательности должна уточняться и корректироваться (редко она удовлетворяет всем требованиям). После

формулировки исходной задачи начинаются последовательные этапы планово-управленческих работ.

2-й этап. Анализ состояния и тенденций развития объекта - сбор информации, упорядочение, классификация в статистические, логические ряды - выявление на этой основе статистических и логических закономерностей - тенденций. Изучение всего этого относительно прошлого состояния и динамики объекта.

3-й этап. Вариантное прогнозирование развития объекта (решение проблемы). Вариантов может быть от 2-3 до 5-6, принципиально отличающихся друг от друга в основных моментах или сторонах развития объекта (или решения проблемы). В рамках основных вариантов возможны прогнозы отдельных сторон или линий развития. Прогнозирование – очень сложный процесс, поэтому проводить его лучше с помощью специалистов.

4-й этап. Варианты решения проблем развития объекта. Задача — обрисовать реальные варианты решения, разработать способы решения проблемы. Основная линия — весь набор сопутствующих мероприятий, т. е. решение проблемы в целом должно сопровождаться решением отдельных проблем. Активные участники этого этапа — руководитель, его помощники, заместители, опытные специалисты — все, кого можно причислить к мозговому центру. Можно создавать специальные рабочие группы.

5-й этап. Анализ и оценка вариантов решения. Это центральная часть планово-управленческих работ. Каждый из вариантов оценивается с точки зрения:

- полноты результатов в достижении цели;
- временных параметров и своевременности;
- необходимого количества и качества ресурсов;
- потенциальных источников ресурсного обеспечения;
- увязки целей с ресурсными возможностями;
- эффективности использования ресурсного потенциала.

6-й этап. Формирование проекта решения — подводится итог предыдущих работ, отбираются варианты отдельных частей подготавливаемого решения. Формируется решение в общих чертах.

Целесообразно подготовить несколько вариантов общего решения. Это этап завершающего синтеза, в котором активное участие принимают сводные подразделения, комплексные группы и экспертные комиссии (главное условие — их компетентность). Здесь же осуществляется адресная привязка мероприятий. Также велика роль руководителя работ как координатора.

7-й этап. Рассмотрение и утверждение итогового проекта в соответствующих инстанциях - согласование.

### **3. Организация как функция управления**

Вслед за планированием наступает черед организации, т. е. принятия решения о методах и инструментах выполнения плана. Организация предполагает создание структуры, определение задач, их конкретизацию в отделах компании и распределение ресурсов между ними. Структура должна максимально соответствовать целям организации и способствовать выполнению планов. Для противостояния хаотичности внешней среды вводятся правила и процедуры.

**Организация** — это такая деятельность (функция), которая призвана обеспечить условия выполнения плана (задачи). Цель функции организации — сформировать управляющие и управляемые системы, а также связи и отношения между ними.

В содержание функции организации входят следующие виды управленческих работ: образование подразделений, определение организационной структуры органов управления (формирование управленческих подразделений), обеспечение взаимодействия структурных элементов (отделов, служб и т. д.)

Результатом выполнения функции организации является:

- создание органов управления на основе объективных функций управления;
- построение структуры аппарата управления;
- формирование управленческих подразделений;
- выработка положений об органах управления;
- установление взаимосвязи между управленческими подразделениями;
- расстановка управленческих кадров.

Организация создает кооперацию людей и машин, при котором совместная деятельность должна протекать с наивысшим эффектом при минимальных затратах. Организация как процесс означает переход от неорганизованной системы к организованной.

Исключительность функции организации требует создания в рамках учреждений постоянно действующего органа управления, призванного заниматься исследованием организационных проблем, обнаруживать симптомы неуправляемости, производственные потери и осуществлять рационализацию управления.

---

**Задание 37.** Почему **функцию** организации считают самой важной?

---

На разных уровнях структуры протекают разные по масштабам и скорости процессы, поэтому работа топ-менеджера и линейного менеджера существенно различаются.

Организация работы – это преимущественно сфера ответственности топ-менеджмента фирмы. Эту ответственность нельзя перекладывать на рядовые подразделения. Они могут принимать лишь ограниченное участие в их разработке:

- У них нет необходимой власти и ресурсов. Для создания и реализации стратегии власть должна быть абсолютной.

- У руководителя подразделения по определению иное видение ситуации и проблем по сравнению с владельцем или генеральным директором.
- Они временщики и вряд ли имеет смысл для них разрабатывать долгосрочную стратегию.
- Руководитель подразделения должен быть прекрасным администратором, справляющимся и с «текучкой», и с периодическими авралами. Он – хороший практик. Разработка же стратегии требует аналитического склада ума и творческого потенциала.

#### **4. Мотивация в управлении**

Чаще всего функцию управления, связанной с побуждением людей к совместной деятельности называют мотивацией. Однако, собственно в конкурентной управленческой деятельности речь так же идет о стимулировании – то есть побуждения «других» в противовес мотивации – направлении «себя».

Стимулирование побуждает элементы системы управления к исполнению своих функций. Посредством стимулирования осуществляется управление распределением материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда.

**Функция стимулирования** связана с использованием материальных и моральных стимулов, посредством которых направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия.

**Материальное стимулирование** включает разработку системы экономических рычагов как коллективной, так и личной заинтересованности в результатах труда.

**Моральное стимулирование** связано с механизмом воздействия на эмоции, чувства и сознание работников. Оно предполагает такие формы, как словесное поощрение, благодарность, вручение почетного диплома и т. п.

Анализируя стимулирование как управленческую функцию, необходимо иметь в виду и обратное явление стимулирования - создание не только положительных, но и

отрицательных стимулов, последнее выражается в форме определенных запретов, наказаний (лишение премии, выговор, понижение в должности и т. п.).

Организация системы стимулирования предполагает единство использования стимулов. При этом стимулы морального характера должны подкрепляться материальными стимулами, и, наоборот, материальное стимулирование должно сопровождаться моральным стимулированием.

Одним из недостатков, нередко встречающихся в практике управления в вопросах стимулирования, является то, что необходимая информация поступает с запозданием, в результате чего решения принимаются несвоевременно, стимулирование перестает играть роль активного фактора в исполнении порученных обязанностей. В некоторых случаях руководители испытывают недостаток или избыток информации. Это затрудняет выработку объективного решения, в связи с чем значение стимула нивелируется.

## **5. Контроль как функция управления**

Контроль является важнейшей функцией управления, призванной постоянно давать информацию о действительном состоянии дела по выполнению решений.

Контроль основан на принципе организации обратной связи, которая существует при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления и включает единство следующих стадий:

- получение информации;
- критическая ее оценка;
- принятие решений.

Посредством контроля вскрываются дополнительные резервы производства и вносятся необходимые коррективы в организацию производства и разработку плана развития системы производства. Контроль начинается с получения информации о действительном состоянии управляемого объекта и заканчивается принятием решений, которые

преследуют соответствующую коррекцию в динамике системы для достижения запланированной цели. Без контроля процесс управления останется незавершенным.

Существуют следующие виды контроля: постоянный, текущий, разовый, начальный, промежуточный, конечный.

В функции контроля должны гармонически сочетаться доверие к людям и необходимость проверки их работы.

Следует помнить, что недостаток контроля снижает ответственность, излишний же контроль снижает инициативу, самостоятельность.

**Контроль** - это проверка результатов какой-либо деятельности на соответствие целям и нормам, принятым в организациях, сообществах и государствах, а также ценностям, вошедшим в индивидуальное и коллективное сознание как внутреннее убеждение.

Контроль - одна из основных функций управления. В процессе контроля собирается информация о траектории движения управляемого объекта, которая сопоставляется с заранее определенными параметрами, выявляются отклонения, осуществляются их оценка и принятие решения о корректирующих воздействиях.

Контроль может включать в себя различные виды специальных проверок: состояние технологических процессов, окружающей среды, зданий и сооружений, различного рода устройств и т.п.

Содержанием контроля являются наблюдение, сбор, систематизация и обработка различных сведений, характеризующих состояние, динамику и векторы объектов контроля, выявление причин несоответствия ожидаемых (запланированных, желательных) результатов и обоснование мер корректирующего воздействия.

Принципиальная схема процесса контроля представлена на Рис.5.

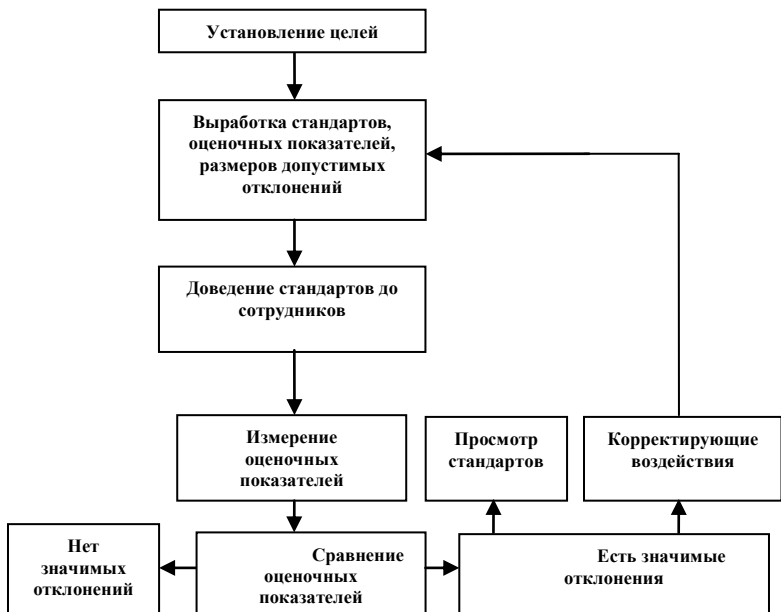


Рис.5. Принципиальная схема процесса контроля

Процесс контроля начинается с установления целей. Затем следует стадия выработки стандартов, оценочных показателей и размеров допустимых отклонений. Далее выработанные стандарты доводятся до сотрудников и организуется процесс измерения оценочных показателей. После сравнения оценочных показателей со стандартами процесс контроля разветвляется: либо значимые отклонения отсутствуют, и тогда на этом заканчивается данный цикл контроля, либо зафиксированы значимые отклонения. В случае если в процессе измерения происходит отклонение от стандартов, то процесс контроля опять ветвится. Далее либо производятся корректирующие воздействия и устраняются отклонения, либо пересматриваются стандарты. В любом случае цикл контроля затем повторяется вновь.

Коренным признаком контроля, выделяющим его среди других функций менеджмента, является активное

использование обратной связи. Именно обратная связь оказывает существенное воздействие на элементы и процессы всего цикла управления.

Организация контроля включает в себя определение его субъектов, обоснование целей и задач, разработку соответствующих методов и технологий контроля, а также научное и кадровое сопровождение.

Объектами контроля в организациях могут быть организация в целом, ее подразделения, отдельные процессы или проекты, отдельные сотрудники.

---

**Задание 38.** Назовите основные элементы системы контроля

---

В общественных системах субъектами контроля являются органы власти, граждане страны, их ассоциации и союзы.

После принятия любого управленческого решения (плана, программы, какого-либо стандарта, норматива и т.п.) контрольная деятельность становится органической частью общей системы менеджмента данной организации.

Методы и виды контроля разнообразны и зависят от предмета, целей, задач и области менеджмента, а также от того, какая деятельность (прошлая, настоящая, будущая) становится предметом контроля.

Предварительный контроль позволяет принципиально решать вопрос о целесообразности каких-либо действий в будущем.

Направляющий (текущий) контроль проводится в целях поддержания устойчивости проводимых работ от их начала и до получения планируемых результатов.

Фильтрующий контроль имеет целью окончательное решение вопроса о продолжении какого-либо действия, например вступления международного соглашения в действие после его ратификации законодательным органом страны.

Заключительный контроль проводится после завершения работ и дает представление об общих результатах в сопоставлении с запланированными.

В настоящее время особое внимание уделяется методам непрерывного контроля, что позволяет получать своевременную обратную связь в виде информации, непосредственно характеризующей конечные результаты организации и в целом качество ее менеджмента. К этому виду контроля относится отслеживание изменений политической, экономической и социальной ситуации в стране, регионах, городах и районах, в поведении сотрудников и т.п.

Традиционная организация контроля, особенно в производственных структурах, основывается на показателях эффективности различных видов деятельности и их соответствии принятым ранее критериям, показателям и индикаторам.

Актуальными направлениями развития практики в сфере контроля все более становятся усиление адаптивности контроля к изменениям во внешней и внутренней среде, переориентация целей и нормативов с промежуточных процессов и этапов на получение высоких конечных результатов.

При этом во внешней среде организаций наиболее значимыми становятся нарастающие вызовы в условиях глобализации, интернационализации и регионализации экономики, обусловленных ими социальных, научно-технических, экологических и организационных процессов.

Ответом на приведенные выше вызовы может служить эффективный контроль над соблюдением международных норм и требований к использованию всех видов ресурсов, применение международных стандартов, в том числе стандартов качества ИСО в системах менеджмента.

Во внутренней среде организаций сохраняются, а в отдельных случаях нарастают, непредсказуемость и

затрудненность контроля методами прямого (непосредственного) наблюдения. Основными причинами этого являются: многократно возросшее число субъектов экономической и социальной деятельности; высокая доля экономического оборота, продолжительное время находящегося "в тени"; сознательное сокрытие части информации, особенно в негосударственном секторе, об объемах производства и услуг, затратах и доходах и т.п.

В результате этих и подобного рода причин все чаще приходится принимать управленческие решения на основе "слабых сигналов", что требует немалых интеллектуальных и организационных затрат и чревато ошибками и просчетами. В этих условиях расширяются контрольные функции посредством системы самоконтроля, увеличивается "наукоемкость" контроля, что сопряжено со специальной подготовкой кадров, созданием специализированных центров аудита.

В последнее время расширились разработка и использование "новых поколений" систем контроля, в том числе автоматических способов подготовки решений и контроля их выполнения, основанных на использовании современных информационных технологий.

В перспективе потребуются особые меры по контролю (мониторингу и бенчмаркингу) в сфере наращивания и эффективного использования интеллектуального и инновационного потенциалов организаций.

Контрольные функции, традиционно осуществляемые централизованно (в коммерческой фирме - ее руководством, а в государстве - центральными органами), постепенно перераспределяются между:

- верхними звеньями управления;
- сторонними организациями, специализирующимися на функциях контроля;
- потребителями продукции;
- низовыми звеньями управления.

## **Выводы**

1. Процесс управления чаще всего представляют в виде совокупности функций – этапов управления.
2. Прогнозирование – деятельность по научно-обоснованному предвидению будущего состояния объекта управления.
3. Планирование – деятельность по определению целей и задач управления и средств, использованных при этом.
4. Организация – функция управления, направленная на упорядочивание процесса и структуры управления.
5. Мотивация – побуждение себя и других к достижению цели.

## **Контрольные вопросы и задания:**

1. Какой автор впервые обозначил функции управления?
2. Почему прогнозирование и планирование зачастую объединяют в единую функцию управления?
3. Чем отличаются организация как функция управления от организации как социального явления?
4. В чем состоит отличие мотивации от стимуляции?
5. Какая часть процесса контроля относится к функции планирования?

## **Список основной литературы**

1. Граждан, В.Д. Теория управления : учеб. пособие / В. Д. Граждан. - М. : Гардарики, 2005. – С. 59-158.
2. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс ] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В.И. Коробко. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 . - 383 с. – Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа :

- <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 26.03.2013). - Загл. с экрана. С. 62-106
3. Теория управления : учебник / под ред. Ю. В. Васильева [и др.]. - Изд. 2-е, доп. - М. : Финансы и статистика, 2005. - С. 265-330.
  4. Теория управления [Электронный ресурс ] : учебник / [А. Н. Алексеев и др.]; под общ. ред. АЛ. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - Изд. 2-е. - Москва : Изда-во РАГС, 2005. - 562 с. - Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 26.03.2013). - Загл. с экрана. - С. 84-95, 172-301.
  5. Уколов В.Ф. Теория управления : учебник / В. Ф. Уколов, А. М. Масс, И. К. Быстряков. - 2-е изд., доп. - М. : Экономика, 2004. - С. 245-282, 373-410, 519-553.

#### **Список дополнительной литературы**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. Проспект, 2006. — 504 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 3 изд. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
3. Глущенко Е.В. и др. Теория управления: Учеб. курс / Е.В. Глущенко, Е.В. Захарова, Ю.В.Тихонравов. — М.: Вестник, 1997. — 336 с. — (Universa).
4. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., изм. и доп. - М. : Норма, 2007. - 544 с. - (Основы менеджмента). - ГРИФ\*.
5. Костенко Е.П. Теория управления: эволюция концепций в зарубежных странах: [монография] / Е. П. Костенко. - Ростов-на-Дону: Содействие-XXI век, 2011. - 407 с.

6. Лафта Дж.К. Менеджмент: учеб. пособие / Лафта Дж.К. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: КноРус, 2004. — 592 с.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [учеб. пособие: пер. с англ.] / М. Х. Мес-кон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — 672 с.
8. Теория управления [Электронный ресурс] : практикум для студентов всех форм обучения по специальности 080504.65 - Гос. и муницип. упр. / Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы ; сост. Е. Р. Метелева. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2010. - 133 с. Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 25.03.2013). - Загл. с экрана.

## **ТЕМА 6. ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ**

### **План:**

1. Методология и организация процесса разработки управленческого решений. Решение как выбор альтернативы и основной продукт управленческой деятельности
2. Классификация управленческих решений. Модели и методы принятия управленческих решений
3. Значение и сущность коммуникаций в управлении. Коммуникационный процесс
4. Виды коммуникаций
5. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления

### **1. Методология и организация процесса разработки управленческого решений. Решение как выбор альтернативы и основной продукт управленческой деятельности**

#### **Решение в процессе управления**

Потребность в управляющем воздействии возникает в процессе функционирования системы, когда в результате изменения внешних или внутренних условий появляется проблема. Управленческое решение (УР) - это акт управляющей системы, ведущей к разрешению проблемы, обеспечивающий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы. Управленческое решение объединяет две основные составляющие процесса управления: диагностику проблемы - выбор варианта ее разрешения и организационно-практическую деятельность по реализации этого варианта, в решении, таким образом, соединяются операции аналитической и организационно-практической деятельности.

Любой процесс управления представляет собой непрерывную цепочку управления, определенную последовательность действий, объединенных в этапы в соответствии с их качественным содержанием и однородностью операций, необходимых для их осуществления.

Выделяют следующие основные элементы, наличие которых необходимо для принятия решения:

- наличие сознательного выбора;
- ориентация на одну или несколько целей;
- наличие завершающего действия, т.е. решения.

Решение есть осознанный выбор из нескольких альтернатив достижения одной или нескольких целей. Для принятия решения характерен осознанный процесс выбора альтернативы.

---

**Задание 39.** В чем основное отличие дескриптивных и нормативных теорий принятия решений?

---

Различают два основных направления развития теории принятия решений;

- эмпирически-реалистические теории (дескриптивные) теории описывают и объясняют, как принимаются на практике отдельные решения. Их целью является развитие гипотезы об отношениях отдельных людей или групп в процессе принятия решений, с помощью этих гипотез следует прогнозировать принятие решений в зависимости от ситуаций;

- нормативные теории стремятся показать, как должны рационально приниматься решения.

Различают две основные функции решений: фильтрующую и связующую.

Фильтрующая функция решений объясняется тем, что они всегда находятся между осмысленной и реализующей фазами управленческого процесса. Решение есть результат фильтрации из многих возможных вариантов дальнейшей деятельности только одного.

Связующая функция решений состоит в том, что в процессе их принятия и реализации взаимодействуют все функции менеджмента.

Согласно системе Г. Саймона, выделяют два типа решений.

1. Программируемые решения. Если определенная ситуация встречается редко, то обычно можно разработать стандартную процедуру для ее решения. Таким образом, решения являются программируемыми настолько, насколько проблемы стандартны и насколько разработана стандартная процедура их решения.

2. Непрограммируемые решения. Решения называются непрограммируемыми, когда они новы и неструктурированы. Никакой стандартной процедуры решения проблемы не существует, потому что она не возникали прежде или потому что она сложна. Такие проблемы заслуживают специального рассмотрения. Такие проблемы заслуживают специального рассмотрения.

### **Процесс принятия решения**

Решения должны рассматриваться как средства, а не цели. Каждое решение является результатом динамического процесса, на который влияет множество факторов. Хотя этот процесс представлен на рисунке, он не является фиксированной процедурой. Это непрерывный процесс, а не ряд этапов, что позволяет исследовать каждый элемент в нормальном развитии, которое ведет к принятию решения.

Рис. процесса принятия решений больше применим к непрограммируемым решениям, чем к программируемым. Проблемы, возникающие редко (с большой неопределенностью результата), требуют, чтобы менеджер рассматривал весь процесс. Для часто возникающих проблем весь процесс не нужен — менеджерам не требуется каждый раз разрабатывать и оценивать альтернативы.

1) Определение конкретных целей и задач и измерение результатов

Организациям необходимы конкретные цели и задачи в каждой области, в которой результаты работы влияют на общую эффективность. Правильно определенные цели и задачи диктуют, каких результатов следует добиваться и какие показатели характеризуют их достижение.

## 2) Определение проблем

Необходимым условием решения является сама проблема: если бы не существовало проблем, то не было бы никакой необходимости в решениях. Лицо, принимающее решение, решает задачу, либо выбирая из числа имеющихся вариантов ее решения, либо предлагая вариант, содержательным образом отличающийся от существующих. Это подчеркивает необходимость определения целей и задач, так как на существование проблемы указывает расхождение между целями и задачами организаций и возможностями их реального выполнения.

Определению точности проблемы могут мешать следующие факторы:

1. Проблемы восприятия. Наши индивидуальные восприятия могут защищать или предохранять нас от неприятных фактов. Негативная информация может восприниматься избирательно, что искажает ее истинный смысл; кроме того, она может полностью игнорироваться.

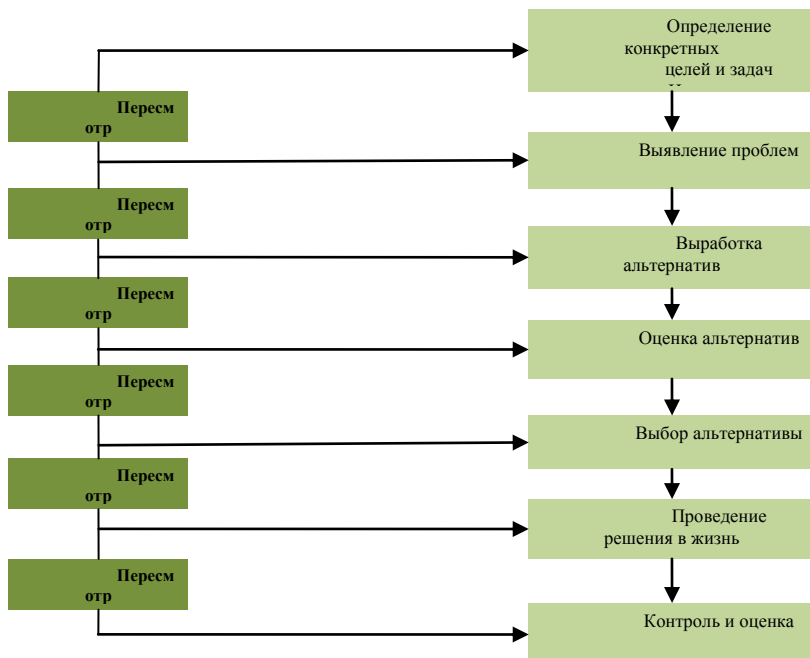


Рис.6. Процесс принятия решений

Проблемы обычно бывают трех типов: благоприятные, кризисные и обычные. Кризисные и обычные — это явные проблемы, которые должны рассматриваться менеджерами. Благоприятные, напротив, обычно завуалированы, и менеджер должен их обнаруживать. Поскольку большинство кризисных и обычных проблем по своей природе требуют немедленного внимания, менеджер может тратить массу времени, рассматривая их, и не иметь времени заниматься важными новыми благоприятными проблемами.

### 3) Разработка альтернатив.

До окончательного принятия решения должны быть разработаны возможные варианты (потенциальные решения проблемы) и возможные последствия каждого из них.

Разработка альтернатив является исследовательским процессом, в котором релевантная внутренняя и внешняя среда организации исследуются для получения информации, которая может принять вид возможных вариантов решений. Очевидно, это исследование требует определенного времени и затрат, поэтому на разработку альтернатив может быть потрачено много усилий.

Тем не менее, следует стремиться к тому, чтобы выявить широкий круг вариантов решения проблемы. Возможно, вопреки вашему мнению, существует позитивная связь между количеством рассмотренных вариантов и скоростью принятия решений. Если не выявить достаточного количества разнообразных вариантов, то это может повлечь за собой затраты времени и ресурсов, которые организация хотела бы сэкономить.

#### 4) Оценка вариантов решения проблемы.

После разработки вариантов решения проблемы их нужно оценить и сравнить. В каждом случае целью при принятии решения является выбор варианта, который даст наиболее благоприятный или наименее неблагоприятный результат. При выборе варианта лицо, принимающее решение, должно руководствоваться заранее определенными целями и задачами. Взаимосвязь «вариант — результат» основывается на трех возможных состояниях лица, принимающего решение:

- определенность. Лицо, принимающее решение, обладает полным знанием вероятности результата каждого варианта;

- неопределенность. Лицо, принимающее решение, не обладает никаким знанием вероятности результата каждого варианта;

- риск. Лицо, принимающее решение, обладает некоторой вероятностной оценкой результата каждого варианта.

#### 5) Выбор варианта.

Задачей выбора варианта решения проблемы является достижение заранее определенной цели. Это означает, что

решение - не самоцель и является только средством для достижения цели. Хотя лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который, как ожидается, приведет к достижению цели, его выбор не следует рассматривать как изолированный акт. Если это так, то, вероятно, исключаются факторы, которые вели к решению и обусловлены им.

При принятии решений в области управления оптимальные решения часто невозможны. Лицо, принимающее решение, просто не может знать все возможные варианты, их последствия и вероятность этих последствий. Таким образом, лицо, принимающее решение, является не столько оптимизатором, сколько исполнителем, выбирающим вариант, соответствующий выбранному стандарту.

#### 6) Выполнение принятого решения.

Любое решение, которое не выполняется, — абстракция. Другими словами, решение должно эффективно выполняться для достижения цели, ради которой оно принималось. Вполне возможно, что «хорошее» решение, будучи плохо выполненным, сводится на нет. Поэтому выполнение может быть важнее выбора варианта решения.

Правильность решения определяется поведением людей, которых это решение затрагивает. С подчиненными нельзя обращаться так же, как с другими ресурсами. Технически правильное решение может встретить отпор со стороны недовольных подчиненных. Таким образом, работа менеджера — это не только выбор хороших решений, но и их трансформация в режиме организации. Это осуществляется посредством эффективной связи с соответствующими лицами и группами.

#### 7) Контроль и оценка.

Эффективное управление подразумевает периодическое сравнение результатов. Реальные результаты сравниваются с плановыми, и если имеются отклонения, то следует принять меры. Здесь мы снова видим важность измеримых целей. Без них не существует никакого способа оценивать результативность. Изменения по необходимости

должны касаться выбранного решения, его выполнения или исходной цели. Если цель считается недостижимой, она должна быть пересмотрена, и весь процесс принятия решений начинается заново. Важно то, что в момент выполнения решения менеджер не может утверждать, что результат будет соответствовать исходной цели. Нужна какая-то система контроля и оценки, чтобы быть уверенным, что реальные результаты согласуются с плановыми.

## **2. Классификация управленческих решений. Модели и методы принятия управленческих решений**

Управленческое решение выступает связующим звеном между группами функций, отражающих разные аспекты воздействия; процессов управления и процессов производства; управляющей и управляемой частей социально-экономической системы; активизацию совместной деятельности персонала по достижению общей цели в результате реализации основных функций менеджмента. Этим и объясняется многообразие управленческих решений, которые можно классифицировать по следующим признакам:

- по функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие;
- по организации: индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;
- по причинам: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;
- по повторяемости выполнения; однотипные, разнотипные инновационные (нет альтернатив);
- по масштабам воздействия: общие и частные;
- по прогнозируемым результатам; с определенным результатом, с вероятностным исходом;
- по характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;

- по методам переработки информации: алгоритмические, эвристические;
- по числу критериев: однокритериальные, многокритериальные;
- по направлению воздействия: внутренние и внешние;
- по глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые;
- по ограничениям на ресурсы: с ограничениями, без ограничений;
- по способу фиксации: письменные и устные.

---

**Задание 40.** Дополните перечисленные основания классификации управленческого решения.

---

#### **Аналитические, статистические и математические методы**

Аналитические методы. Данные методы основаны на работе с набором аналитических зависимостей. Они определяют соотношение между условиями выполнения задачи и ее результатами в виде формул, графиков, логических соотношений.

В деятельности организации имеется много типовых зависимостей, имеющих объективный характер: зависимости между спросом и предложением, жизненного цикла продукции от времени, производительности труда, от квалификации персонала, стиля управления, от характера деятельности компании, качества управленческих решений, от полноты и ценности информации и др. Основу этих методов составляют: теория вероятности, теория марковских процессов, теория массового обслуживания.

Статические методы. Методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для разработки или реализации УР другими компаниями. К этим методом относятся: последовательный анализ и метод статических испытаний.

Метод математического программирования. Этот метод позволяет рассчитывать лучший вариант решения по критериям оптимальности (например, минимум времени, максимум качества и др.) программы действия УР.

Метод хорошо работает только при наличии четко сформулированной цели.

Матричный метод реализует выбор лучшего решения из набора альтернатив на основе компромисса признаков (критериев), достигнутых заинтересованными сторонами. В зависимости от количества заинтересованных сторон, матрица признаков может быть двухмерная, трехмерная и т.д.

Матричный метод относится к объективным методам. Он применяется при возникновении повторяющихся или сходных ситуаций. При этом в базе данных должен иметься набор альтернативных решений и различных критериев.

### **Активизирующие методы**

Методы имеют несколько вариантов реализации. К ним относятся методы психологической активации и методы подключения, новых интеллектуальных источников. К психологическим относятся: конференция идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Методы подключения основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта. Это теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами.

Методы психологической активации. Метод конференции идей основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Базовые правила использования данного метода состоят в следующем:

- запрещается любая критика, в том числе позитивная и насмешки;
- число участников в диапазоне 4 -12 ;
- формулируются одна-две зависимые друг от друга задачи;
- время обсуждения ограничивается 30-50 минутами;

- ведется запись всех предложений, включая и абсурдные.

В основе метода мозговой атаки лежит стимулирование мышления на уровне подсознания. Считается, что подсознание является неиссякаемым источником человеческого духа, базовой для интуиции и источником неосознанного появления блестящих идей.

Метод вопросов и ответов основан на предварительном составлении набора вопросов, ответы на которые могут сформировать новый подход к решению заданных проблем.

Теоретико-игровой метод. Теоретико-игровой метод применяют при большом объеме информации, трудностях ее обработки или недостатке времени. Теоретико-игровой метод основан на создании человеко-машинной системы разработки решений. Эта система очень плодотворна, так как используется большой интеллектуальный потенциал в виде программного и информационного обеспечения поддержки решений. Метод позволяет корректировать модель системы управления после каждого сеанса проведения игры. Предшественником теоретико-игрового метода были традиционные совещания на различных уровнях управления. Обычно на таких совещаниях принимаются важные типологические, экономические и социальные решения.

Качественным развитием методики проведения деловых совещаний стало внедрение в процесс разработки УР интеллектуальной вставки в виде компьютерной модели организации. На первом сеансе игры все участники вводят в компьютер свои максимальные требования. После обработки этих данных компьютер выдает вариант решения каждому участнику совещания. Если данный вариант по отношению к заложенной модели является некорректным или невыполнимым, то каждому участнику даются рекомендации о желательных изменениях первоначальных требований.

После обсуждения участники вводят коррективы, и процесс продолжается либо до принятия общего решения о неэффективности нового изделия и нецелесообразности его производства (отрицательное решение).

## Экспертные методы

Экспертные методы основаны на совокупности мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, например, в социологии, психологии, РУР.

Основные условия применения экспертных методов:

- в состав экспертной комиссии должны входить общепризнанные специалисты в соответствующей области РУР;

- решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для участников, представляющих на оценку свои варианты решений;

- области применения экспертных методов должны давать участникам преимущества перед другими.

Экспертные методы применяются преимущественно в социальной и биологической системах, например, при консилиумах, конкурсах, дегустациях и т.п. Существуют четыре основных направления экспертных методов: метод простой аранжировки, метод предпочтения, метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений.

Метод простой аранжировки. Метод основан на том, что каждый эксперт располагает набором признаков, например, время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают для каждого решения в порядке предпочтения. Цифрой 1 наиболее важный признак, цифрой 2 - следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики.

Метод задания весовых коэффициентов заключается в том, что каждому решению ставится в соответствие весовой коэффициент (коэффициент значимости). Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

- сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу;

- для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент, все остальные коэффициенты равны долям этого числа.

Методы последовательных сравнений (сортировки). В его состав входят следующие операции:

1. Составляется перечень признаков решений.
2. Перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости.

3. По каждому признаку в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям – максимальная оценка 5.

4. По каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака.

5. Производят сортировку полученных значений по максимальному значению суммы и определяют предпочтительный вариант решения.

Метод парных сравнений (парная сортировка) реализуется путем парных сравнений признаков каждого УР и дальнейшей статистической обработкой УР (Рис.7.). На схеме УР1-УР5 - варианты УР, сравниваемых по набору их признаков.

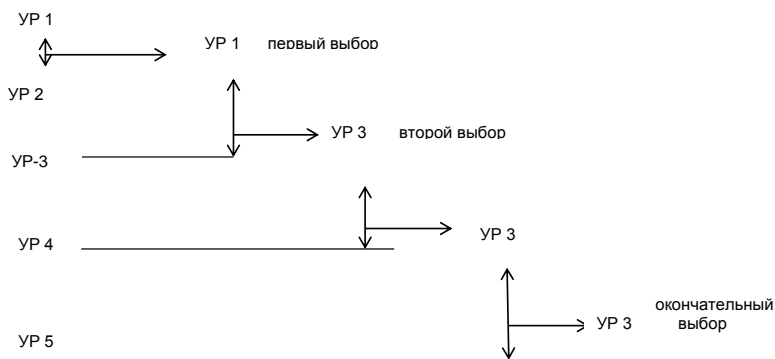


Рис.7. Схема реализации парных сравнений

Для осуществления парных сравнений по приведенной схеме УР, лучшее из них сравнивается с третьим УР и т.д. В результате парных сравнений выбирается одно - лучшее УР.

### **Эвристические методы**

Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и опыте при РУР, при которых выявляется новая существенная информация. Они используют метод Сократа - извлекать скрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов. Методы применяются при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов РУР. Основу эвристических методов составляет метод индукции, т.е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. Данные методы практически целиком относятся к искусству в управленческой деятельности.

В управленческой практике задач творческих, нетиповых задач встречается довольно много. Обычно такие задачи решаются постепенно путем обсуждения, концентрации идей, развития новых подходов и стимулирования мышления в процессе проведения собрания, заседания. Подавляющее большинство открытий и изобретений сделано при коллективном обсуждении или с их подачи, а слова: "эврика" и "эвристика" дали название этим методам. Характерный набор приемов эвристических методов. В специальной литературе рассматривается около тридцати наборов приемов эвристических методов. Рассмотрим один из них.

## НАБОР

Обобщение задачи	Перекодирование текста в модель
Конкретизация задачи	Рассмотрение с различных сторон
Формулирование обратной задачи	Использование сходных задач
Включение в другую структуру	Анализ условий
Критика очевидных решений	Анализ конфликта
Поиск привнесенных условий	Выдвижение любых идей
Движение от конца к началу	Переструктурирование
Сближение данные и цели	

### **Метод сценариев**

Метод сценариев представляет собой, набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным, положительным и отрицательным последствиям.

При разработке, выборе или реализации УР метод сценариев выполняется следующим образом (рис.8):

- составляется подробное описание: цели, существующая ситуация и проблема;
- разрабатываются варианты решения проблемы;
- специалисту, обладающему аналитическими способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов;

- текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;

- созывается совещание по обсуждению сценария. Возможны три варианта результатов обсуждения: полное одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения, внесение в него коррективов, утверждение технологии разработки решения, очевидное несогласие и переделка сценария;

- составление, окончательного сценария.

Структура сценария состоит из содержательной части и количественных параметров.

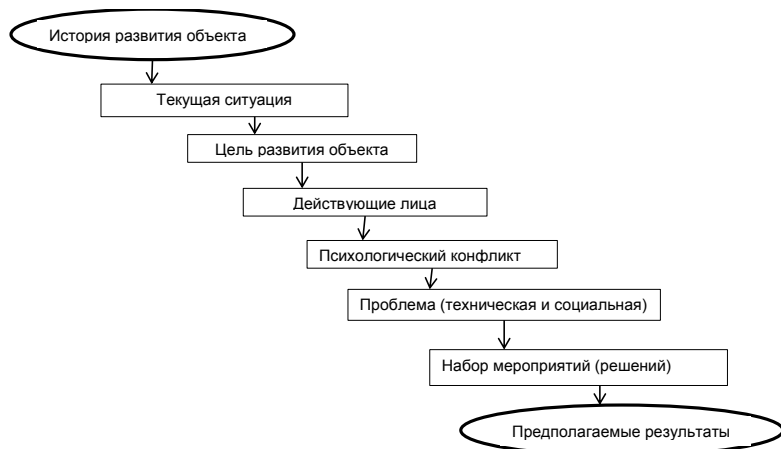


Рис.8. Структура содержательной части сценария

### Методы дерева решений

Метод дерева решений аналогичен методу сценариев с его эмоциональным содержанием, но предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения. Метод дерева решений позволяет руководителю визуально оценить результат действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса.

Модель представляет собой графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР.

### **3. Значение и сущность коммуникаций в управлении. Коммуникационный процесс**

Один из первых теоретиков организационного поведения Ч. Барнард отмечал, что в любой достаточно полной теории организации коммуникация займет центральное место, потому что структура, размеры и масштабы деятельности организаций почти полностью определяются средствами коммуникации.

Позже Д. Кац и Р. Кан писали, что коммуникация является социальным процессом, имеющим важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества, и что она образует самую суть социальной системы или организации.

**Коммуникация** (лат. *communicatio*, от *communico* — делаю общим, связываю, общаюсь) - 1) путь сообщения, связь одного места с другим; 2) общение, передача информации от человека к человеку — специфическая форма взаимодействия людей в процессах их познавательно-трудовой деятельности, осуществляющаяся главным образом при помощи языка (реже при помощи др. знаковых систем).

Можно выделить следующие модели коммуникации:

1) Линейная (классическая) модель коммуникации Г. Лассуэла (1948) включает 5 основных элементов коммуникативного процесса: кто? (передаёт сообщение) — коммуникатор; что? (передаётся) — сообщение; как? (осуществляется передача) — канал; кому? (направлено сообщение) — аудитории; с каким эффектом? (эффективность сообщения) — результат.

2) Социально-психологическая (интеракционистская) модель коммуникации Т. Ньюкомбо, задающая динамику изменений, к которым будет стремиться коммуникация. Данная модель старается учитывать как отношения, складывающиеся между общающимися, так и их отношения

к объекту разговора, и постулирует, что общей тенденцией в коммуникации является стремление к симметрии. При совпадении отношений друг к другу у общающихся, они будут стремиться к совпадению их отношения к объекту, о котором идёт речь. При несовпадении отношения друг к другу, будет не совпадать и отношение к объекту речи. Совпадение отношений к объекту разговора при несовпадении отношений друг к другу будет восприниматься как ненормальное.

3) Шумовая модель коммуникации К. Шеннона — У. Уивера дополнила линейную модель существенным элементом — помехами (шумами), затрудняющими коммуникацию. Авторы выделили технические и семантические шумы — первые связаны с помехами в передатчике и канале, а вторые с искажением передаваемых значений при восприятии содержания.

4) Факторная модель коммуникации Г. Малецки является одним из многочисленных вариантов развития модели коммуникации Шеннона-Вивера включила, помимо базовых элементов, ещё около двух десятков факторов, составляющих контекст процесса коммуникации и активно влияющих на его субъектов.

5) В циркулярной (замкнутой), сбалансированной модели коммуникации В. Шрамма и К. Осгуда (1954) было предложено рассматривать отправителя и получателя информации как равноправных партнёров, а также был сделан акцент на обратной связи, которая уравнивала связь прямую: кодирование — сообщение — декодирование — интерпретация — кодирование — сообщение — декодирование — интерпретация.

6) Текстовая модель коммуникации А. Пятигорского осмысливает коммуникацию человека с собой и другими, которую он осуществляет через (письменный) текст. Согласно данной модели коммуникация всегда осуществляется в определённой коммуникативной ситуации связи с другими лицами

---

**Задание 41.** В чем отличие перечисленных моделей коммуникации?

---

**Содержание коммуникационного процесса**

Организация состоит из множества подразделений, тесно взаимосвязанных между собой. Координация деятельности всех подразделений, помимо нисходящей и восходящей вертикальной информации, нуждается в горизонтальных коммуникациях. Общая тенденция заключается в усилении роли непосредственного координирования действий несоподчиненных подразделений организации.

Именно информация, проходящая по горизонтальным коммуникациям, т. е. коротким каналам связи, обеспечивает качество поступающей информации (достоверность и своевременность). Она формирует равноправные отношения между партнерами и поэтому является важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Рассмотренные вертикальные и горизонтальные коммуникации действуют в рамках официальной структуры организации по линии формальной иерархии подчиненности и делегирования полномочий, а также по линиям формальной подчиненности горизонтального взаимодействия. Однако внутри организации существуют и играют важную роль неформальные коммуникации, которые действуют в рамках неформальной структуры. К их числу относят слухи, прошедшие по системе тайного сообщения. По каналам слухов информация передается гораздо быстрее, чем по каналам формальных коммуникаций. Нередко руководители используют неформальные коммуникации для запланированной утечки информации или сведений типа «только между нами». К числу таких слухов относится информация о крупных грядущих преобразованиях в организации: слияние отделов, сокращение персонала, структурные преобразования и т. п.

Как показывают исследования, менеджеры большую часть своего рабочего времени тратят на коммуникации.

Именно посредством коммуникаций информация передается лицам, принимающим решения, а решения – их исполнителям. Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания передаваемой информации со стороны ее получателя.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание.

Элементарный коммуникационный процесс схематично представлен на Рис.9.

Человек, у которого появилась идея (шаг 1), решает ею поделиться. Затем идея кодируется (шаг 2) в какой-то форме письменного, устного или иного языка, который может быть передан (шаг 3) символами, звуками или другими средствами выражения. К сожалению, почти никогда не получается замкнутой цепи от передатчика к приемнику (шаг 5). В промежутке подстерегают помехи (шаг 4) всех видов, готовые исказить сообщение. Изменить исходную передачу могут отвлекающие моменты – шум и другое.

Различия в восприятии – это проблема, на которую часто не обращают внимания. Одно и то же сообщение может иметь различный смысл для людей с разным опытом или образованием. Стремление к точности иногда требует дополнительных усилий, но обычно сберегает время в дальнейшем. И, наконец, независимо от человеческого фактора язык сам по себе создает трудности.

Когда сообщение воспринимается посредством глаз, ушей или эмоций второго человека, оно передается в мозг, где язык сообщения декодируется (шаг 6). Окончательное впечатление порождает полученную идею (шаг 7). К сожалению, шаг 7 точно соответствует (идее) шагу 1 лишь в теории. В реальной практике на каждом из шагов кроются ловушки, мешающие четкой коммуникации.

---

**Задание 42.** Почему обратная связь играет большую роль в коммуникационном процессе?

---

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель – получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

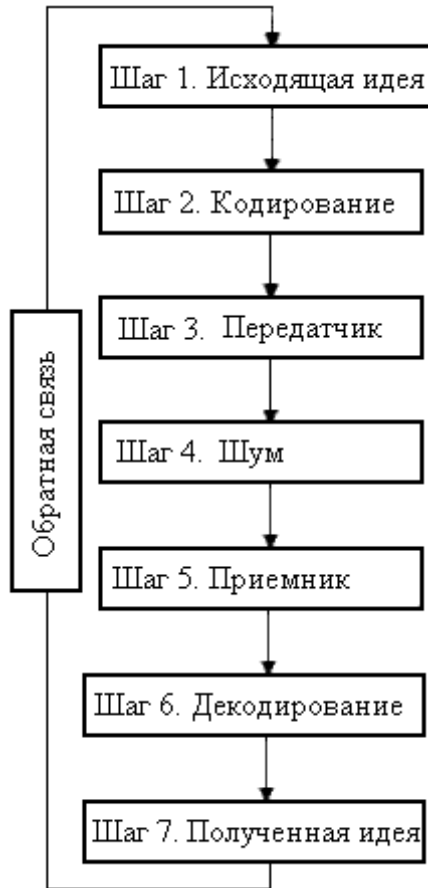


Рис.9. Схема коммуникационного процесса

#### 4. Виды коммуникаций

Коммуникация представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой. Поэтому коммуникации можно классифицировать на внешние и внутренние.

**Внешние коммуникации** – это коммуникации между организацией и ее окружением (средой). Факторы внешней

среды оказывают всевозрастающее влияние на деятельность организации. Эти факторы (потребители, поставщики, конкуренты и т. п.) и определяют состав и содержание внешних коммуникаций. Более того, внутренние коммуникации, как правило, являются реакцией на меняющуюся характеристику внешнего окружения. Организации пользуются разнообразными средствами коммуникации с внешней средой:

- с потребителями общаются с помощью разнообразной рекламы;
- в налоговую инспекцию представляют письменные отчеты;
- с общественностью формируют свой имидж, осуществляют благотворительную деятельность;
- с поставщиками используют их рекламу на материалы, сырье, комплектующие, заключают договоры о поставках.

**Внутренние коммуникации** – это коммуникации между структурными подразделениями и отдельными исполнителями.

В рамках межуровневых вертикальных коммуникаций информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. При этом информация может передаваться по нисходящей и по восходящей. По нисходящей информация передается с высших уровней на низшие, выполняя роль прямой связи. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, выполняют функцию обратной связи, информируют руководителей о состоянии дел на нижних уровнях.

### **Типы коммуникационных сетей.**

Термин "сеть" используется учеными, изучающими организации, для обозначения трех различных понятий.

1. Коммуникационная сеть полной системы, охватывающая устойчивые схемы коммуникации всех индивидов в системе, в частности в организации, может объединять в крупной организации тысячи индивидов.

2. Коммуникационная группа, определяемая как подсистема, элементы которой взаимодействуют друг с другом относительно чаще, чем с другими элементами коммуникационной системы. Большинство групп включают от пяти до двадцати пяти членов, а иногда и большее их число. Группы являются, таким образом, одним из основных компонентов сети коммуникации в организации (наряду со специфическими коммуникационными ролями индивидов).

3. Личностная сеть коммуникации, определяемая как устойчивая схема коммуникационных потоков данного индивида с любыми другими индивидами. Каждый индивид имеет личностную сеть, связывающую его с теми индивидами, с которыми он постоянно контактирует по определенным вопросам. Таким образом, индивид обладает собственной коммуникационной внешней средой. Личностная сеть частично объясняет поведение индивида.

### **Коммуникационные роли**

Члены организации контактируют друг с другом, выполняя разные функции. Коммуникационные роли - это функции, которые выполняют члены организации в процессе передачи информации. Некоторые индивиды являются как бы "сторожами": они контролируют входные потоки сообщений. Другие занимают ключевые позиции, связывая группы. Их называют "связными". Основное отличие третьей группы лиц состоит в том, что они оказывают неформально решающее влияние на поведение остальных, это - "лидеры мнения" (неформальные лидеры). Четвертая группа - "космополиты" - это как бы "окна в мир" организации, поскольку они связывают систему с внешней средой.

"Сторож" - это индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу.

Одна из "сторожевых" функций состоит в уменьшении информационных перегрузок. "Сторож" фильтрует потоки сообщений, отсеивает маловажные сообщения и передает более важные, способствует снижению информационных

перегрузок, не препятствуя нормальному функционированию организации.

"Связной" (иногда называемый "связующей точкой") - это индивид, связывающий на межличностной основе две и более группы в системе, не принадлежа ни одной из них (определенные индивиды играют квазисвязную роль, являясь членами той или иной группы, их называют "мостиками"). "Связные", таким образом, размещаются на пересечениях информационных потоков в организации. "Связных" называют цементом, скрепляющим структурные "кирпичи" организации: при удалении "связных" система начинает разваливаться на изолированные группы.

"Лидер мнения" - это лицо, способное оказывать достаточно заметное неформальное влияние на установки или поведение других индивидов в желаемом направлении. Таким образом, "лидеры мнения" - это, скорее, неформальные, чем формальные лидеры.

"Космополит" - это индивид, который чаще, чем остальные, взаимодействует с внешней средой системы. В той мере, в какой любая организация является открытой, она должна иметь по крайней мере нескольких "космополитов". В большинстве систем "космополиты" располагаются в вершине и у основания иерархической лестницы.

---

**Задание 43.** Могут ли меняться коммуникационные роли?

---

## **5. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления**

Преграды в межличностных коммуникациях.

Межличностная коммуникация имеет огромное значение для эффективного управления. С одной стороны, от 50 до 90 % своего времени руководитель тратит на разговоры, а с другой – решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей в рамках различных ситуаций, в которых межличностная

коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью. Преграды или шумы, встречающиеся в межличностной коммуникации, принято подразделять на преграды, обусловленные:

- восприятием;
- семантикой;
- использованием в обмене невербальной информации;
- неэффективной обратной связью;
- плохим умением слушать.

Рассмотрим их более подробно.

### **Преграды, обусловленные восприятием.**

Руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно это определяет реальность для индивида. Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет факторов, влияющих на восприятие в процессе обмена информацией, позволяет своевременно устранить преграды, обусловленные восприятием. Одна из таких преград возникает по причине несовпадения сфер компетенции отправителя и получателя. Люди могут по-разному интерпретировать одну и ту же информацию в зависимости от накопленного опыта. Отсюда возникают трудности организаций в обмене информацией.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей.

**Преграды, обусловленные семантикой.** Семантика изучает способ использования слов и значений, передаваемых словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, соответственно, интерпретация сообщения будет зависеть от этих различий.

Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, то никто не может быть абсолютно уверен в том,

что другое лицо припишет то же самое значение использованному символу.

**Невербальные преграды.** Несмотря на то, что вербальные символы (слова) – основное средство для кодирования идей, предназначенных для передачи, однако люди используют и невербальные. Как правило, невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов, модуляции голоса, темп и ритм речи и т. д.

**Неэффективная обратная связь.** Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие адекватной обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку позволяет установить, действительно ли переданное вами сообщение правильно истолковано получателем. Поскольку существует масса источников шумов, искажающих содержание сообщений, то обратная связь является единственным средством, позволяющим гарантировать достоверность коммуникации.

**Неумение слушать.** Эффективный обмен информацией возможен лишь тогда, когда не только отправитель, но и получатель информации одинаково нацелены на коммуникацию. Необходимо уметь слушать. К несчастью, многие так и не научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе возможна. Люди традиционно не уделяют достаточного внимания развитию умения слушать. Многим кажется, что слушать означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания.

### **Преграды в организационных коммуникациях**

Несмотря на то, что коммуникации в организациях часто носят характер межличностных, однако далеко не всегда проблемы их исчерпываются межличностными барьерами. Чаще всего на пути эффективных коммуникаций и, соответственно, успешной работы организации встают

специфические преграды, связанные с различными её проблемами. Эти организационные преграды в коммуникациях заслуживают отдельного внимания, поскольку их природа связана не со спецификой индивидуального или группового поведения людей, а с некоммуникационными проблемами внутри организаций, т. е. речь идет об искажении сообщений, информационных перегрузках и неудовлетворительной структуре организации.

**Искажение сообщений.** Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений может искажаться. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно, а в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось ранее. Однако значительную роль в появлении искажений играют и другие факторы. Рассмотрим их.

- Во-первых, возможно сознательное искажение информации источником. Такое искажение может быть в случае если сообщение служит для оценки деятельности самого источника, тогда он модифицирует его смысл, т. е. изменяет его в своих интересах;

- Во-вторых, существует не менее важная проблема при обмене информацией, которая связана с так называемой фильтрацией информации. Фильтрация представляет собой процесс утраты части смысла сообщений в связи с неизбежными потерями любой природы при движении вверх или вниз по уровням управления или внутри одного уровня организации от одного сотрудника к другому.

Фильтрация осуществляется при агрегировании сообщений, при их движении вверх по уровням управленческой иерархии, при селективном отборе информации в процессе ее распределения между различными получателями, при целенаправленном отсеке информации руководителем общей информации и упрощении сообщений в случае передачи конкретных указаний подчиненным и т. д.

**Информационные перегрузки.** Еще одной важной причиной, по которой содержание сообщения может не дойти до получателя, является перегрузка получателя

другими поступающими сообщениями или ненастроенность его на тематику сообщения. В этом случае передаваемая идея до получателя тоже не дойдет.

**Неудовлетворительная структура организации.** В организациях, имеющих сложную многоуровневую структуру, возможно появление проблем другого рода. Подразделения внутри организации сами являются организованными системами, следовательно, у них имеются собственные цели. Поэтому, если структура организации и система мотивации построены неудачно, то собственные цели подразделений могут вступать в противоречия с общими целями организации, в частности блокировать каналы коммуникаций. Чем больше уровней в структуре организации, тем больше вероятность появления в ней существенных противоречий.

Для преодоления указанных преград как в устной, так и в письменной коммуникациях принята система «Пять "С" коммуникаций», а именно.

1. Ясность (clarity). Информация или сообщение должны быть настолько однозначными, насколько это возможно. Часто недостаточная ясность происходит из-за попытки выразить одним предложением слишком много мыслей.

2. Полнота (completeness). Упрощение информации может привести к ее неполноте. Часть информации может оказаться вреднее ее полного отсутствия.

3. Краткость (conciseness). Большинство коммуникаций улучшается, когда несколько хорошо подобранных слов заменяют многословное сообщение с небрежно выбранными словами.

4. Конкретность (concreteness). Выбор конкретной терминологии приобретает всё большее значение, поскольку растет взаимодействие наций. Термин, приемлемый в одной культуре, в другой может иметь совершенно неприемлемый смысл.

5. Корректность (correctness). Безупречное использование методов коммуникации совершенно бесполезно, если сообщение некорректно.

### **Выводы**

1. Управленческие решения представляют собой саму суть управления. Решение подразумевает выбор из множества альтернатив одного варианта по какому-либо (каким-либо) критерию.
2. В науке управления представлено два подхода к принятию решений: дескриптивный (выбор лучшей практики на основе анализа эмпирического опыта) и нормативный (построен на экономико-математических отношениях и логических нормах).
3. Коммуникация является еще одним из основных связующих процессов в управлении. Используемая в коммуникации обратная связь позволяет корректировать процесс управления.
4. В процессе коммуникации, которых может быть представлен с точки зрения разных моделей, встречаются барьеры, снижающие эффективность коммуникации. Одной из задач современного управления является предотвращение их снижения.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Управленческое решение – это скорее процесс управления или результат управленческой деятельности?
2. Зачем классифицировать управленческие решения?
3. В чем отличие понятия коммуникативности в узком и широком смысле слова?
4. Назовите основные подходы к выделению видов коммуникативности?
5. Почему возникают коммуникативные барьеры?

### **Список основной литературы**

1. Бурганова Л.А. Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. - М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 88-102.
2. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс ] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В.И. Коробко. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 . - 383 с. – Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 26.03.2013). - Загл. с экрана. –С. 164-185.
3. Костин В.А. Теория управления : учеб. пособие / В. А. Костин. - М. : Гардарики, 2004. – С. 167-207.
4. Теория управления : учебник / под ред. Ю. В. Васильева [и др.]. - Изд. 2-е, доп. - М. : Финансы и статистика, 2005. – С. 334-433.
5. Уколов В.Ф. Теория управления : учебник / В. Ф. Уколов, А. М. Масс, И. К. Быстряков. - 2-е изд., доп. - М. : Экономика, 2004. – С. 411-484.

### **Список дополнительной литературы**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. Проспект, 2006. — 504 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 3 изд. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М. : Омега-Л, 2004. - 472 с. - ГРИФ\*.
4. Глушченко Е.В. и др. Теория управления: Учеб. курс / Е.В. Глушченко, Е.В. Захарова, Ю.В.Тихонравов. — М.: Вестник, 1997. — 336 с. — (Universa).
5. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая кн. менеджера PR. — 2 изд., испр. — СПб.: Союз, 1997. — 288 с.

6. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., изм. и доп. - М. : Норма, 2007. - 544 с. - (Основы менеджмента). - ГРИФ\*.
7. Лафта Дж.К. Менеджмент: учеб. пособие / Лафта Дж.К. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: КноРус, 2004. — 592 с.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [учеб. пособие: пер. с англ.] / М. Х. Мес-кон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — 672 с.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003.
10. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : [пер. с англ.] / М. Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 454 с.
11. Прахалад К.К. Пространство бизнес-инноваций. Содание ценности совместно с потребителем / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан. – М.: Альпина паблишер, 2012. – 264 с.
12. Теория управления [Электронный ресурс] : практикум для студентов всех форм обучения по специальности 080504.65 - Гос. и муницип. упр. / Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы ; сост. Е. Р. Метелева. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2010. - 133 с. Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 25.03.2013). - Загл. с экрана.
13. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
14. Хангер, Д.Д. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов по направлению «Менеджмент»: пер. с англ. / Д. Д. Хангер, Т. Л.

Уилен. — 4-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 307 с.

## **ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **План:**

1. Основные теории управления человеческими ресурсами.
2. Человеческий капитал, его структура
3. Культура, социальная ответственность и этика менеджера. Культура организации как фактор эффективности управления
4. Стил ь управления

### **1. Основные теории управления человеческими ресурсами**

В теории управления используется несколько терминов, которые отражают участие людей в производстве товаров и услуг: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, персонал, кадры, человеческий капитал. Выделяя в качестве главного объекта человека, они раскрывают различные стороны управления людьми и подходов к их решению. В теории и практике управления существует четыре сменяемые концепции роли человека на производстве.

#### **Использование трудовых ресурсов (с середины 19 века до 40-х годов 20 века).**

Люди рассматривались как специфический вид ресурса, потребляемый в общественном производстве и измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. В связи с этим сформировались понятия «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». Широкое использование термина «рабочая сила» связано с учением К. Маркса. В частности, К. Маркс определял рабочую силу как «совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительные стоимости». Также эта концепция нашла свое отражение в учении Ф. Тэйлора.

### **Управление персоналом.**

С развитием социальной системы предприятия и теорий управления трудовыми отношениями менялись взгляды на роль человека в организации. Понятие «человеческий фактор» расширяет границы ранее используемых понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы», наделяя его всей совокупностью личностных качеств человека, влияющих на его трудовую активность. Данный период характеризуется представлением о субъекте труда и трудовых отношений в качестве трудового потенциала. Научной основой данной концепции, развивающейся с 40-х годов, была теория бюрократических организаций, согласно которой человек рассматривался как субъект со своими потребностями и интересами в сфере труда, но продолжал оставаться пассивным инструментом внешнего управления.

### **Управление человеческими ресурсами.**

С 60-х годов человек перестал рассматриваться как должность, планово-учетная единица, а был признан невозобновляемым ресурсом – элементом социальной организации в единстве трех составляющих (трудовые функции, социальные отношения и состояние работника). Человеческие ресурсы – термин, характеризующий персонал предприятия с качественной, содержательной стороны. **Человеческие ресурсы** включают способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников; общую культуру и нравственность, влияющие на эффект кооперации и самоорганизации.

### **Управление человеком.**

С 1980-х гг. наступает эра так называемого интегративного подхода. Данный подход предполагает особое внимание к явлениям и процессам, имеющим объединяющий, интегрирующий характер: к доверию, к корпоративной культуре, к командной работе, к политике компромиссов, к поиску этических основ делового взаимодействия, к учёту внешних и внутренних связей организации. В соответствии с этой концепцией человек –

главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться только как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека, должны строиться стратегия и структура организации.

С развитием процесса управления произошло качественное изменение роли и места людей в производстве. От дополнения к машине на промышленной стадии развития производства человек в настоящее время становится основой процесса данного производства, являясь его основным субъектом.

Исходя из данных подходов в управлении человеком в рамках предприятий и организаций, можно выделить две его ролевые особенности в производстве:

1. Человек является ресурсом производственной системы, важным элементом процесса производства и управления;

2. Человек – это личность со своими потребностями, желаниями, мотивами, ценностями и отношениями – не только объект, но и главный субъект управления и производства.

Как уже упоминалось ранее, для характеристики человеческого фактора производства используются такие понятия, как «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «личность», «работник», «рабочий» и т.д.

**Рабочая сила** представляет собой совокупность физических и интеллектуальных способностей человека к труду, которые он использует для производства материальных благ и услуг. Традиционно в отечественной экономической науке под рабочей силой понимают способность к труду, под трудом – целесообразную деятельность человека. Как товар рабочая сила, в отличие от других видов товара, обладает исключительной особенностью: ей свойственна высокая пластичность, способность активно менять свои характеристики и тем самым активно влиять на ситуацию спроса и предложения.

Способность к труду также характеризует такое понятие, как «трудовые ресурсы». **Трудовые ресурсы** – часть

населения страны, которая в силу психофизиологических и потенциальных качеств способна производить материальные блага или услуги. Из этого определения следует, что трудовые ресурсы включают в себя как тех людей, которые заняты в экономике, так и тех, которые не заняты, но могут трудиться.

Отсюда понятие «человеческие ресурсы» представляется более емким, чем «трудовые ресурсы», представляющие население, обладающее физической и интеллектуальной способностью в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы. «Если строгое содержание терминов «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального». Таким образом, специфика человеческих ресурсов, в отличие от всех других видов ресурсов, состоит в следующем:

- Человек как выразитель уникального производственного ресурса наделен интеллектом, следовательно, его реакция на управление эмоционально-осмысленная, а не механическая;
- Обладание интеллектом является следствием того, что человек способен постоянно совершенствоваться и развиваться; это, в свою очередь, является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любой деятельности;
- Человек выбирает конкретный вид деятельности, исходя из своих потребностей и желаний, отталкиваясь от которых осознанно ставит перед собой конкретные цели.

---

**Задание 44.** Какие аспекты человеческих ресурсов вы считаете наиболее сложными для описания?

---

## 2. Человеческий капитал, его структура

Элементы теории человеческого капитала существовали с тех давних пор, когда формировались первые знания и система образования.

В научной литературе понятие человеческого капитала появилось в публикациях второй половины XX века в работах американских ученых-экономистов Теодора Шульца и Гэри Беккера. За создание основ теории человеческого капитала им были присуждены Нобелевские премии по экономике — Теодору Шульцу в 1979 г., Гэри Беккеру в 1992 г.

Понятие человеческого капитала является естественным развитием и обобщением понятий человеческого фактора и человеческого ресурса, однако человеческий капитал является более широкой экономической категорией.

С. Фишер дал следующее определение человеческому капиталу: «**Человеческий капитал** есть мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Человеческий капитал включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию». В настоящее время и это определение можно считать определением человеческого капитала в узком смысле.

Т. Шульц внес огромный вклад в становление теории человеческого капитала на начальном этапе её развития, в её принятие научной общественностью и популяризацию. Он одним из первых ввел понятие человеческого капитала как производительного фактора. И сделал многое для понимания роли человеческого капитала как главного двигателя и фундамента индустриальной и постиндустриальной экономик.

Основными результатами инвестиций в человека Шульц считал накопление способностей людей к труду, их эффективную созидательную деятельность в обществе,

поддержание здоровья и т. д. Он полагал, что человеческий капитал обладает необходимыми признаками производительного характера. Человеческий капитал способен накапливаться и воспроизводиться.

Г. Беккер, пожалуй, первым перенес понятие человеческого капитала на микроуровень. Человеческий капитал предприятия он определил как совокупность навыков, знаний и умений человека. В качестве инвестиций в них Беккер учел в основном затраты на образование и обучение. Беккер оценил экономическую эффективность образования, прежде всего, для самого работника.

Беккер в рамках теории человеческого капитала исследовал структуру распределения личных доходов, возрастную их динамику, неравенство в оплате мужского и женского труда и т. д.

Беккер в своих работах рассматривал работника как комбинацию одной единицы простого труда и известного количества воплощенного в нём человеческого капитала. Его заработную плату (доход) — как сочетание рыночной цены его простого труда и дохода от вложенных в человека инвестиций. Причем, основную часть дохода работнику, по оценкам Беккера, а также расчетам других исследователей, приносит именно человеческий капитал.

**Человеческий капитал** в широком определении — это интенсивный производительный фактор развития экономики, общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование ЧК как производительного фактора развития.

Кратко: **Человеческий капитал** — это интеллект, здоровье, знания, качественный и производительный труд и качество жизни.

---

**Задание 45.** Когда впервые стали использовать термин «человеческий капитал»?

---

### 3. Культура, социальная ответственность и этика менеджера. Культура организации как фактор эффективности управления

Существуют многочисленные определения культуры. Широко используется следующее определение: Культура включает явные и неявные формы поведения, приобретаемые и передаваемые с помощью символов, которые образуют четко определенное состояние групп людей, в том числе воплощенное в артефактах; существенное ядро культуры составляют традиционные (т.е. полученные и отобранные на основе исторического опыта) идеи и особенно связанные с ними ценности.

Большинство специалистов в области культуры, используя определение, подобное приведенному, согласны с тем, что культура:

- приобретается и передается путем учета, наблюдения и накопления опыта;
- является общим достоянием индивидов, принадлежащих к группам, семьям и обществу;
- передается из поколения в поколение;
- воздействует на восприятие, формирует поведение и определяет восприятие индивидом мира;
- адаптивна и основана на способности человека меняться и адаптироваться.

Говоря об организационной культуре, мы имеем в виду нечто схожее с культурой общества. **Организационная культура** — это признанные и разделяемые ценности, убеждения, восприятия, нормы, артефакты и формы поведения.

Организационная культура формирует отношение к организации, т.е. оценку поведения организации и ее сотрудников и мнение о ней. В этом смысле организационная культура — это совокупность аспектов, с помощью которых пытаются объяснить и предсказать поведение организаций и их сотрудников при различных обстоятельствах.

Попросту говоря, организационную культуру считают индивидуальностью или «состоянием» организации.

---

**Задание 46.** Как быстро может меняться организационная культура?

---

### Индивидуальное поведение как элемент организационной культуры

Как следует из Рис. 10, на поведение работника влияют факторы окружающей среды и множество индивидуальных факторов, опыт и события. Такие индивидуальные переменные, как способности, мастерство, восприятие, особенности характера и стаж работы, также определяют поведение.

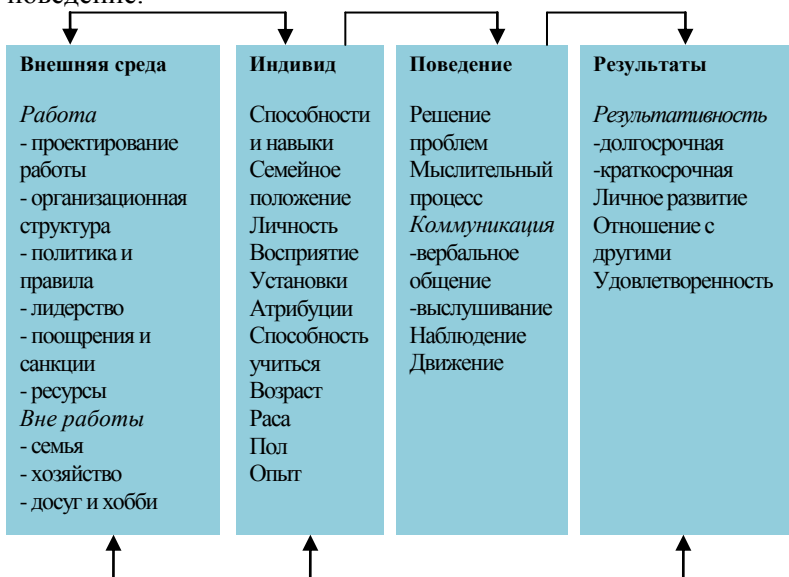


Рис.10. Структура индивидуального поведения

Поведение работников приводит к определенным результатам. Это может быть устойчивое повышение

производительности и качества труда или, наоборот, снижение объемов и качества труда. Как следует из Рис.10, поведение человека и результаты работы имеют обратную связь с индивидом и окружающей средой.

Поведение человека слишком сложно и не поддается однозначному объяснению. На Рис.10 представлена только модель релевантных переменных, влияющих на поведение человека. Наибольшее внимание необходимо уделять трем основным психологическим характеристикам: восприятию, жизненной позиции личности и особенностям индивида (индивидуально-типологическим особенностям).

### **Современные взгляды на место этики в бизнесе**

Противоречие между этикой и бизнесом, должным и сущим весьма остро проявляется и сегодня в бизнесе, причем на самых разных его уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Между управляющими, предпринимателями и вообще деловыми людьми по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

1. Считающие себя прагматиками полагают, что в бизнесе этика сама по себе не нужна. Единственная обязанность управляющего корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, — любыми доступными средствами максимизировать прибыль, "делать как можно больше денег", всячески приспособиваясь к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях

С этой позиции, которую можно назвать "деловой макиавеллизмом", этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются "излишние", "не относящиеся к делу" проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

2. Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в бизнесе признается важным не только с

точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Думается, что этот подход является более цивилизованным и, в конце концов, более эффективным, так как предприятие-компонент общества, и, утверждая этические нормы общения у себя, оно в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса. Вместе с тем неэтическое поведение и общение рано или поздно обернется, если и не прямыми экономическими убытками, то во всяком случае социальными и нравственными издержками как для предприятия, так и для социальной среды.

---

**Задание 47.** Какие противоречия между этикой и бизнесом возникли в вашей трудовой деятельности?

---

Существуют различные средства и способы повышения уровня моральности бизнеса. В качестве примеров повышения показателей этичности поведения, как руководителей, так и рядовых работников можно привести следующие: разработка этических нормативов на предприятии, создание комитетов и комиссий по этике, проведение социально-этических ревизий, обучение этическому поведению.

Этические нормативы бизнеса и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания —

установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики бизнеса, являющейся важнейшим компонентом бизнеса.

#### 4. Стиль управления

Под **стилем управления** можно понимать совокупность конкретных способов взаимодействия руководителей и подчиненных.

Стиль руководства предопределяется особенностями организации и ее подразделений, существующим в них порядком ведения дел, позициями высшего руководства, преобладающей системой ценностей и типом культуры, случайными факторами. Стили руководства могут сменять друг друга, например, в зависимости от внешней ситуации, связанной с цикличностью экономических процессов. Попеременное использование двух стилей получило в западном менеджменте название «метод двух шляп».

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации.

Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, соблюдает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Независимо от личных качеств (доброжелательности, такта и пр.) он будет проводить в соотношении сотрудников жесткую линию, навязывать им свои решения.

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля. «Эксплуататорская» предполагает, что руководитель полностью сосредотачивает в руках решение

всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования такой руководитель использует наказание, угрозы, психологическое давление.

Сотрудники относятся ко всему происходящему безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается почва для развития производственных конфликтов.

При более мягкой «благожелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, по-отечески, интересуется их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, предоставляет исполнителям в ограниченных пределах самостоятельность. Мотивирование страхом наказания здесь имеет место, но оно минимально.

Применение авторитарного стиля может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя, например на военной службе, или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), а руководитель уверен в том, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

Авторитарный стиль руководства более всего характерен для харизматических творческих личностей. Его применение увеличивает личную власть руководителя и возможность его влияния на подчиненных, обеспечивает максимальную производительность, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей, ибо излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Концептуальным выражением авторитарного стиля руководства и его «эксплуататорской» и «благожелательной» разновидностей является «Теория X» Дугласа Мак-Грегора.

В соответствии с ней среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Поэтому большинство людей требуется принуждать различными методами, вплоть до наказаний, к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия. Дело, как считает Мак-Грегор, осложняется еще и тем, что большинство работников ни к чему не стремятся, избегают брать на себя ответственность и предпочитают, чтобы ими руководили.

Однако Мак-Грегор оговаривается, что подобное поведение вызывается не столько свойствами человеческой природы, сколько теми внешними условиями, при которых людям приходится жить и трудиться.

---

**Задание 48.** Какие элементы мотивации используются при авторитарном руководстве?

---

Во многом противоположен авторитарному демократический стиль руководства, который обосновывается Мак-Грегором в «Теории Y». Современная НТР во многом изменила прежнюю ситуацию. Большинство видов физического труда и рутинные операции, относящиеся к умственному, начинают выполнять машины под управлением самих же машин. Это, по мнению Мак-Грегора, неминуемо приводит к изменению отношения людей к своей работе.

Теперь затрата физических и умственных усилий в процессе трудовой деятельности столь же естественна, как, например, игра или отдых, поэтому даже простому человеку не должно быть присуще чувство отвращения к работе.

Организации, в которых доминирует демократический стиль управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательно, а успех служит вознаграждением.

У демократического стиля руководства выделяют две формы: «консультативную» и «партисипативную». В рамках «консультативной» руководитель хотя и не полностью, но в значительной мере доверяет подчиненным, интересуется их мнением, настроениями, советуется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержку.

«Партисипативная» форма демократического руководства предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах (и тогда они ответят тем же), всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, привлекают их к постановке целей и контролю, что дает возможность им не ощущать себя пешками. Все это сплачивает коллектив.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества.

---

**Задание 49.** В чем состоят недостатки демократического стиля управления?

---

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический - сложными, где на первом месте выступает качество.

Там же, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Либерал дает подчиненным свободу в определении своих целей, контроле за работой и минимально участвует в делах. Группа имеет право принимать собственные решения.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают на основе обсуждения решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально психологический климат в коллективе. Он порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя дополнительных полномочий и ответственности.

Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, оказывает помощь и поддержку, поддерживает благоприятный морально-психологический климат, а также в спорных случаях сохраняет за собой право окончательного решения.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и пр.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления – это всего лишь одна из множества классификаций стилей управления.

---

**Задание 50.** Какие ограничительные эффекты либерального стиля управления?

---

**Выводы**

1. Человеческий ресурс является основным ресурсом управления. В современной трактовке человеческие ресурсы рассматриваются в единстве трех составляющих – трудовые функции, социальные отношения и состояние работников.
2. «Человеческий капитал» является «естественным продолжением» понятийного ряда «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы». В широком смысле, человеческий капитал, прежде всего, состоит из интенсивного производительного фактора развития экономики, общества и семьи, включающего образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающего эффективное и рациональное функционирование ЧК как производительного фактора развития.
3. Организационная культура является еще одним аспектом анализа организаций, с помощью которого можно объяснить как индивидуальное, так и групповое поведение.
4. Стиль управления характеризует организацию с точки зрения совокупности конкретных способов взаимодействия руководителей и подчиненных.

**Контрольные вопросы и задания:**

1. В какое время появилась теория управления управленческими ресурсами?
2. Какой автор внес наибольший вклад в теорию человеческого капитала?
3. Какие элементы организационной культуры возможно изменить в краткосрочном периоде?

4. Назовите основные недостатки классификации стилей управления на авторитарный и демократический?

### **Список основной литературы**

1. Батурич, В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.К. Батурич. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 487 с. — Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 26.03.2013). - Загл. с экрана. — С. 159-201.
2. Бурганова Л.А. Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. - М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 103-109.
3. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В.И. Коробко. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 383 с. — Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 26.03.2013). - Загл. с экрана. — С. 188-228.
4. Теория управления : учебник / под ред. Ю. В. Васильева [и др.]. - Изд. 2-е, доп. - М. : Финансы и статистика, 2005. — С. 436-491.
5. Уколов В.Ф. Теория управления : учебник / В. Ф. Уколов, А. М. Масс, И. К. Быстряков. - 2-е изд., доп. - М. : Экономика, 2004. — С. 349-372.

### **Список дополнительной литературы**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. Проспект, 2006. — 504 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального

- интеллекта/ Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. – М.: Альпина паблишер, 2012. – 301 с.
3. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., изм. и доп. - М. : Норма, 2007. - 544 с. - (Основы менеджмента). - ГРИФ\*.
  4. Кови С. Скорость доверия. То, что меняет все / С. Кови, Р. Меррилл. – М.: Альпина паблишер, 2012. – 432 с.
  5. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [учеб. пособие: пер. с англ.] / М. Х. Мес-кон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — 672 с.
  6. Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. – М.: Альпина паблишер, 2013. – 274 с.
  7. Сисодиа Р.С. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удастся завоевывать сердца людей / Р.С. Сисодиа, Д.Б. Вольф, Дж.Н. Шет. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2011. – 336 с.
  8. Теория управления [Электронный ресурс] : практикум для студентов всех форм обучения по специальности 080504.65 - Гос. и муницип. упр. / Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы ; сост. Е. Р. Метелева. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2010. - 133 с. Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 25.03.2013). - Загл. с экрана.
  9. Хэмел Г. Конкурируя за будущее / Г. Хэмел, К.К. Прахалад. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
  10. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сегодня. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 320 с.
  11. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство : Построение. Эволюция. Совершенствование: Пер. с англ. / Э. Шейн. - СПб. : Питер, 2002. - 336 с. - (Теория и практика менеджмента).

## **ТЕМА 8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ**

### **План:**

1. Понятие, сущность и содержание эффективности менеджмента, эффективного управления организацией
2. Затраты на управление. Условия и факторы результативной работы менеджера

### **1. Понятие, сущность и содержание эффективности менеджмента, эффективного управления организацией**

В любой сфере человеческой деятельности, будь это материальное или духовное производство, ключевым фактором, оправдывающим или отрицающим конкретные формы и методы этой деятельности, является ее эффективность. Термин «эффективность» произошел от латинского *effectivus* – достигающий определенного эффекта, нужного результата, действенные меры .

В целом, эффективность - это интегральная и структурированная характеристика деятельности организации, комплексно отражающая успешность этой деятельности, ее соответствие миссии, целям и задачам организации. И как раз многомерность эффективности означает принципиальную невозможность отразить вкладываемое в нее содержание каким-то «одномерным» понятием и показателем .

Отсюда огромное количество мнений о том, что следует включать в понятие «эффективности», а также о том, какие факторы на нее влияют.

В управленческой литературе различаются следующие аспекты эффективности организации:

- внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом);

- внешняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации;
- целевая, или стратегическая эффективность отражает меру достижения целей организации;
- затратная, или тактическая эффективность отражает экономичность способов преобразования ресурсов в результате производительной деятельности организации.

---

**Задание 51.** Чем отличается трактовка эффективности в широком и узком смысле слова?

---

Довольно распространенной моделью оценки эффективности является следующая схема: «ресурсное обеспечение деятельности - затраты - результат». Характерной чертой этой схемы является выделение роли ресурсного обеспечения, затрат в повышении эффективности управленческой деятельности.

Следует обратить также внимание на модель эффективной организации, разработанную Р. Лайкертом. По его мнению, три фактора определяют эффективность:

1. Внутриорганизационные факторы – формальная структура организации, экономическая структура и социальная политика, профессионально-квалификационный состав персонала;

2. Промежуточные переменные – человеческие ресурсы организации, организационный климат, методы принятия решений, уровень доверительности к руководству, способы стимулирования и мотивации деятельности;

3. Результирующие переменные – рост или падение производительности труда и прибыли, степень удовлетворенности запросов потребителей и др.

Кроме того, особого внимания заслуживает вопрос о сравнении эффективности деятельности различных организаций. В этом случае необходимо определиться с базой сравнения. Ей могут стать:

1. Результаты деятельности организации в предыдущие периоды времени;

2. Установленные стандарты, нормы и т.п.;
3. Средние показатели по всему классу организаций.

В целом все подходы к определению сущности эффективности организации можно условно разделить на три группы, которым соответствуют определенные виды эффективности (Рис.1.1).

Первый подход характеризует организацию как закрытую (замкнутую) систему и, соответственно, акцентирует свое внимание на частной экономической эффективности организации.

Второй подход рассматривает любую социальную систему (организацию) как открытую систему. Данному подходу соответствует понятие социально-экономической эффективности.

Эта два подхода рассматривают т.н. «внешнюю» эффективность организации, а третий подход принципиально отличается от них тем, что рассматривает внутреннюю сущность организационной деятельности и, соответственно, внутреннюю эффективность организации (эффективность управления.)

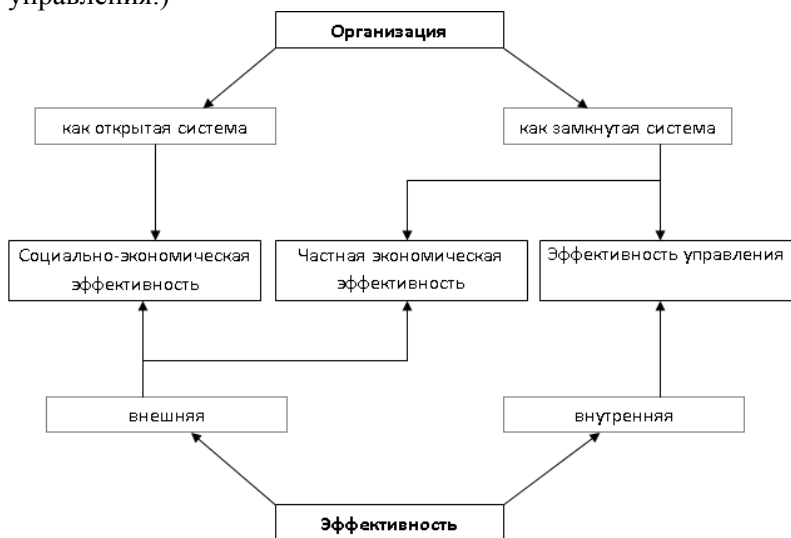


Рис. 11. Подходы и виды эффективности

## Понятие и сущность эффективности управления

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Эффективность можно различать как потенциальную и реальную. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

Эффективность управления бывает тактической и стратегической. Тактическая эффективность отражает получение эффекта в ближайшем времени, стратегическая в будущем.

В достижении высокой эффективности менеджмента большую роль играют характеристики системы, механизма и процесса (технологии) менеджмента. Однако, эффективность менеджмента всегда изменчива и определяется не только внутренними факторами, но и внешними – состоянием экономики, конкуренцией, социально политической обстановки и др. При этом внешняя и внутренняя эффективность менеджмента должны быть сбалансированы.

Современная наука выделяет три группы основных принципов, определяющих эффективность менеджмента.

Принципы приоритетов в менеджменте. Главными из них являются:

- приоритеты человеческого фактора – мотивированная деятельность, профессионализм;
- принципы критических факторов – учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность, как форма эффективного сотрудничества и партнерства;
- основные принципы ориентирования – управленческая деятельность включает в себя разработку

цели, миссии и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества (система «думай сам») и др.

В чем же состоит проблематика оценки эффективности управления?

В первую очередь это связано с тем, что результат может быть как прямым (непосредственным), так и косвенным (отдаленным). Во-вторых, результат может принести социально-экономический, социально-психологический и социально-организационный эффект. В-третьих, мы можем получить исключительно экономический, производственный эффект. Социальный и экономический эффект находятся в постоянном противоречии. Рост социального эффекта может вызывать снижение экономического эффекта и наоборот.

### **Факторы оценки эффективности управления**

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо учитывать все влияния на ее же факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие.

Что же такое фактор, по каким признакам их можно классифицировать?

Фактор - момент, существенное обстоятельство в каком-то процессе, явлении. Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам:

- по продолжительности влияния;
- по характеру влияния;
- по степени формализации;
- в зависимости от масштаба влияния;
- по содержанию;
- по форме влияния;

Рассмотрим более подробно основные факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента.

По продолжительности влияния выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т.п.).

По характеру влияния различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов – увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д.

По степени формализации выделяют количественно измеримые и количественно неизмеримые факторы.

В зависимости от масштаба влияния факторы можно подразделить на: народно-хозяйственные, отраслевые, на уровне организаций, на уровне подразделений.

По содержанию различают факторы:

- научно-технические (уровень механизации и автоматизации труда),
- организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, документооборот, трудовая дисциплина),
- экономические (система материального поощрения и материальной ответственности),
- социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения),
- технические,
- физиологические (санитарно-гигиенические условия труда) и др.

По форме влияния различают факторы прямые (квалификация персонала, состояние оборудования) и косвенные (психологический климат, групповая динамика).

Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно.

Каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления сам по себе, в отдельности, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента (за счет синергического эффекта), при отрицательном - снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности должен стать объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации.

---

**Задание 52.** Какие факторы влияют на эффективность управления?

---

### **Критерии и показатели эффективности управления**

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Можно оценить ресурсы, легко измерить время, трудно оценить результат.

Есть конечный результат в котором управление проявляется лишь опосредовано, и можно назвать непосредственный результат, который присущ любому виду деятельности человека.

Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности.

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки.

Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством труда персонала, социальной эффективностью (которые мы рассмотрим при изучении последующих вопросов).

Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Современная наука выделяет общие, локальные и качественные критерии эффективности управления.

Общий критерий – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

Группа более частных локальных критериев:

- затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
- затраты материальных ресурсов;
- затраты финансовых ресурсов;
- показатели использования основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений.

Группа качественных критериев:

- увеличение доли продукции высшей категории качества;
- обеспечение экологической чистоты;
- выпуск продукции, необходимой обществу;
- улучшение условий труда и быта работников;
- ресурсоэнергосбережение и др.

Критерием эффективности управления, кроме того, при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

Показатель эффективности – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления.

Такие показатели эффективности как производительность труда, материалоемкость, фондоотдача основных производственных фондов, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений условно можно объединить в группу частных или локальных показателей.

Кроме того, выделяют обобщающие показатели: рентабельность и ликвидность. Они отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами.

Показателями, характеризующими работу аппарата управления являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Представляется возможным следующим образом разграничить подходы к анализу эффективности публичного управления (Рис.12):

1) с позиции объекта управления речь идет об оценках эффективности социально-экономической системы, которые подразделяются на оценки фактических показателей – результатов развития и оценки стратегических факторов – ресурсов развития;

2) оценка непосредственно управления может проводиться как через анализ эффективности управленческих действий, так и через оценку эффективности лиц, осуществляющих управление.



Рис.12. Подходы к оценке эффективности публичного управления

Наиболее обобщающую группу составляют критерии социально-экономической эффективности публичного управления, раскрывающие результаты функционирования системы. Такие критерии, с одной стороны, объективно связаны с потребностями, интересами и целями общественного развития, а с другой – дают возможность оценивать достигаемую посредством управления меру удовлетворения общественных потребностей, интересов и целей.

---

**Задание 53.** Как можно назвать подход к оценке эффективности публичного управления?

---

В качестве международной методики оценки эффективности управления можно привести исследование Всемирного банка «Governance Matters». Показатели

представлены по 212 странам и территориям. Они получены на основе данных из 33 различных источников. В рамках исследования осуществлялась оценка качества государственного управления по шести направлениям:

1. Учет мнения населения и подотчетность государственных органов.
2. Политическая стабильность и отсутствие насилия.
3. Эффективность работы правительства. Оценка качества государственных услуг, качества работы государственных служащих, степени независимости государственных служащих от политического давления, качества выработки и реализации политики, приверженности правительства заявленной политике.
4. Качество законодательства.
5. Верховенство закона.

## **2. Затраты на управление. Условия и факторы результативной работы менеджера**

Эффективность управления можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Эффективность воспринимается как само содержание управления организацией; «вся наука и все искусство управления как раз и состоит в эффективном использовании ресурсов административными организациями».

Показатели, используемые при оценке эффективности управления:

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объём, прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие:

А) Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.

Б) экономичность аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.

В) Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять задачные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Г) Гибкость аппарата управления характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в

процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

Д) Оперативность принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Е) Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её технико-организационной уровень. К структурам относится звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

---

**Задание 54.** Почему эффективность управления невозможно отделить от эффективности организации?

---

### **Выводы**

1. Понятие «эффективность» не имеет однозначной трактовки. В наиболее широком значении оно характеризует успешность деятельности (функционирование объекта)

2. На практике, суждения об эффективности зачастую сводятся к оценкам одного или нескольких аспектов – критериев эффективности. К наиболее часто используемым можно отнести производительность, экономичность, качество, удовлетворенность, гибкость, продуктивность и т.п.
3. Эффективность управления также может быть охарактеризовано с разных точек зрения. В оценку эффективности управления принято включать затраты на управление и некоторые аспекты эффективности деятельности аппарата управления (надежность, оперативность, принятие решения и т.п.)

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Почему трудно рассчитать эффективность управления?
2. Какие критерии могут быть использованы для характеристики эффективности Вашей организации?
3. В чем состоят отличительные особенности оценки эффективности управления в публичной сфере?
4. Каким образом можно рассчитать экономичность аппарата управления?

#### **Список основной литературы**

1. Костин В.А. Теория управления : учеб. пособие / В. А. Костин. - М. : Гардарики, 2004. – С. 201-207.
2. Теория управления : учебник / под ред. Ю. В. Васильева [и др.]. - Изд. 2-е, доп. - М. : Финансы и статистика, 2005. – С. 497-528.
3. Теория управления [Электронный ресурс ] : учебник / [А. Н. Алексеев и др.]; под общ. ред. АЛ. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - Изд. 2-е. – Москва : Изда-во РАГС, 2005. – 562 с. – Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, требуется

авторизация (дата обращения: 26.03.2013). - Загл. с экрана.

### **Список дополнительной литературы**

1. Азидес И.К. Управляя изменениями. - Питер, 2008. – 224 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 3 изд. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
3. Друкер П. Ф. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. - М: ФАИР-ПРЕСС, 2002.– 288 с.
4. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. -304 с.
5. Питерс Т. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки/ Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Вильямс, 2005. – 560 с.
6. Питерс Т. В поисках эффективного управления/ Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.
7. Питерс Т. Представьте себе! - М.: БестБизнесБукс, 2006. – 352 с.
8. Прахалад К.К. Пространство бизнес-инноваций. Содание ценности совместно с потребителем / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан. – М.: Альпина паблишер, 2012. – 264 с.
9. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности : 40 вопр. для размышления с примерами разных вариантов действия : пер. с англ. / Х. К. Рамперсад, К. Туоминен. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 148 с.
10. Теория управления [Электронный ресурс] : практикум для студентов всех форм обучения по специальности 080504.65 - Гос. и муницип. упр. / Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы ; сост. Е. Р. Метелева. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2010. - 133 с. Доступ из Б-ки электрон.

изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. –  
Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>, требуется  
авторизация (дата обращения: 25.03.2013). - Загл. с  
экрана.

11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент.  
Искусство разработки и реализации стратегии/ А.А.  
Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. –  
576 с.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время теория управления еще не достаточно оформилась как отрасль научного знания. Это обусловлено как объективными, так и субъективными общественными факторами. С одной стороны, как и любая общественная наука теория управления имеет мало «аксиом», так как использование таких научных методов как эксперимент, методы обследования объектов, основанные на научных законах, применимы в очень ограниченном числе случаев, с другой стороны, теория управления еще «не созрела» до собственного научного знания. В связи с этим, человек, желающий изучать науку управления, встречается с трудностями.

В отношении понятийно-категориального аппарата, который в любой науке является «ядром», так же есть определенные сложности. Такое ключевое понятие современной теории управления как «система» уже получила однозначную трактовку. Более 95% исследователей скажут, что система – это совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая свойством целостности.

Однако, такое понятие как «управление» не имеет однозначной трактовки. Авторы не только спорят, в каких типах систем управление является универсальным свойством – только в социальных, социальных и живых или вообще это универсальное свойство мира, но и до сих пор не определились в сути самого процесса управления.

Так, с точки зрения классической теории управления управление это – последовательность функций (этапов) управления, то есть прогнозирования, планирования, организации, мотивации, контроля.

С точки зрения системного подхода, управление – это воздействие субъекта управления на объект управления с целью его преобразования, сохранения или ликвидации.

С точки зрения гуманистических концепций, управление – это разумный акт воздействия одного человека

или группы людей на другого человека или группу людей с целью изменить его (их) поведение.

Приведенные определения управления описывают различные аспекты управленческой деятельности. Но целостное определение, которое однозначно позволяет отделить управление от других видов умственного труда, других внутригрупповых процессов, пока не найдено.

К тому же, сейчас теория управления переживает кризис. Если ранее можно было достаточно четко сгруппировать исследования в отдельные школы управления, то примерно с середины 80-х годов XX века управление представлено отдельными концепциями, получившими распространение в практике.

В учебном пособии рассмотрено развитие теории управления как в период существования школ управления, так и на современном этапе. Темы IV – VIII посвящены отдельным аспектам управления. В целом, дисциплина «Теория управления» формирует базу для изучения последующих дисциплин общепрофессионального и специального цикла