

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

**А. И. Половинкина, И. С. Половинкин,
Н. Ю. Калинина**

НАЧИНАЮЩИМ МЕНЕДЖЕРАМ

КУРС ЛЕКЦИЙ

В двух частях

Часть 1

Воронеж 2018

УДК 330 (075)
ББК 65.290-2я7
П52

Рецензенты:

*кафедра управления социально-экономическими системами и бизнес-процессами Воронежского филиала ФГБОУ ВО "Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова" (зав. кафедрой, д. э. н., проф. Е. И. Макаров);
И. Н. Щепина, д-р экон. наук, доц. кафедры информационных технологий
и математических методов в экономике
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»*

Половинкина, А. И.

П52 **НАЧИНАЮЩИМ МЕНЕДЖЕРАМ** : курс лекций: в двух частях/
А. И. Половинкина, И. С. Половинкин, Н. Ю. Калинина; под ред. С. А. Баркалова; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет». - Ч. 1. – Воронеж: Изд-во ВГТУ. - 223 с.

ISBN 978-5-7731-0716-3 (Ч. 1)
ISBN 978-5-7731-0715-6

Приведены основные сведения по основам управления; рассмотрены основные понятия, сущность, функции и виды менеджмента, его краткая история в России и за рубежом.

Курс лекций предназначен для студентов, изучающих управленческие дисциплины, а также может быть полезен менеджерам и преподавателям.

Ил. 54. Табл. 10. Библиогр.: 153 назв.

УДК 330 (075)

ББК 65.290-2я7

Научный редактор – С. А. Баркалов, д-р экон. наук., проф., зав. кафедрой
управления строительством ФГБОУ ВО «ВГТУ»

*Печатается по решению учебно-методического совета
Воронежского государственного технического университета*

ISBN 978-5-7731-0716-3 (Ч. 1)
ISBN 978-5-7731-0715-6

© Половинкина А. И., Половинкин И. С.,
Калинина Н. Ю., 2018

© ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет», 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ.....	7
1.1. Сущность и определение менеджмента.....	8
1.2. Разновидности менеджмента.....	10
Контрольные вопросы.....	11
2. ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	12
2.1. Развитие управленческой мысли до капитализма и на его ранних стадиях.....	12
2.1.1. Управленческая мысль Древнего Египта.....	15
2.1.2. Развитие управленческой мысли в Античной Греции.....	17
2.1.3. Управление Древним Римом.....	19
2.1.4. Развитие управленческой мысли Европы.....	21
2.1.5. Управленческая мысль Ближнего и Дальнего Востока	23
2.2. Индустриальный период (XVIII-XIX вв. н.э.).....	24
2.3. Основные школы менеджмента.....	28
2.3.1. Научная школа управления.....	29
2.3.2. Административная школа управления.....	35
2.3.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.....	38
2.3.4. Количественная школа.....	40
Контрольные вопросы.....	44
3. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	45
3.1. Менеджмент в России.....	45
3.2. Менеджмент в Японии.....	54
3.3. Менеджмент в Америке.....	62
3.4. Западноевропейский менеджмент.....	64
3.4.1. Немецкий менеджмент.....	64
3.4.2. Менеджмент Франции.....	67
3.4.3. Шведская модель менеджмента.....	68
3.4.4. Британский менеджмент.....	71
Контрольные вопросы.....	73
4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.....	74
4.1. Понятие системы управления.....	74
4.2. Организация как открытая система.....	77
4.3. Признаки и законы организации.....	84
4.4. Внешняя и внутренняя среда организации.....	90
4.5. Организационно-правовые формы предпринимательства. Понятие производственно-хозяйственной деятельности предприятия ...	94
Контрольные вопросы	98
5. ПЛАНИРОВАНИЕ - ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	99
5.1. Понятие функций менеджмента. Их классификация.....	99

5.2. Функция менеджмента – прогнозирование и планирование.....	101
5.3. Миссия и цели организации.....	105
Контрольные вопросы	115
6. ОРГАНИЗАЦИЯ – ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	116
6.1. Полномочия и их делегирование.....	117
6.2. Норма управляемости.....	124
6.3. Основные типы организационных структур.....	127
6.4. Проектирование организационной структуры.....	147
Контрольные вопросы.....	155
7. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	156
7.1. Мотивация персонала.....	156
7.2. Содержательные теории мотивации.....	161
7.3. Процессуальные теории мотивации.....	173
7.4. Материальное и нематериальное стимулирование.....	183
Контрольные вопросы.....	190
8. КОНТРОЛЬ – ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	191
8.1. Контроль как функция управления.....	192
8.2. Виды и типы контроля.....	193
8.3. Принципы контроля.....	196
8.4. Контроль производства и координация.....	197
Контрольные вопросы.....	202
9. МЕХАНИЗМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: СРЕДСТВА И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	203
9.1. Организационно-административные методы управления	204
9.2. Экономические методы управления.....	205
9.3. Социально-психологические методы управления.....	207
9.4. Мотивационная направленность различных методов управления ..	209
Контрольные вопросы.....	212
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	213

ПРЕДИСЛОВИЕ

Изучение менеджмента предполагает не только овладение теорией управления при помощи таких традиционных методов обучения, как лекции и семинары, но и практическое закрепление теоретических знаний с применением методов активного обучения.

Современный менеджмент – это область профессиональной деятельности, одна из базовых дисциплин образования. Актуальность обучения менеджменту объясняется объективными признаками современного производства: постоянным изменением и усложнением производственных ситуаций, ростом затрат на персонал, ростом рыночной конкуренции и т.д.

По современному менеджменту написано огромное количество литературы. В книгах рассматриваются разнообразные аспекты этой дисциплины. Студентам трудно ориентироваться в большом количестве изданий. Поэтому перед авторами стояла задача в доступной и оригинальной форме представить материал, который был наработан на протяжении многих лет преподавательской деятельности и соответствовал бы Федеральному государственному стандарту по направлению 38.03.02 от 12.01.2016 г. №7.

В книге приведены сведения по основам управления, рассмотрены основные понятия, сущность, функции и виды менеджмента, его модели и особенности развития в России и за рубежом, основные типы организационных структур управления и др. К достоинствам издания следует отнести то, что авторы используют большой исторический (высказывания корифеев экономической науки), афористический и фольклорный (притчи) материал. Эти отступления позволяют студентам более зримо представить суть предлагаемой темы или проблемы. Они украшают издание нетривиальным подходом к изучению курса менеджмента.

И в заключение хочется напомнить слова великого экономиста Джона Мейнарда Кейнса в напутствие изучающим менеджмент: «... Легкий предмет, в котором очень немногие достигают успеха! Возможно, этот парадокс находит свое объяснение в том, что квалифицированный управленец должен обладать редкой комбинацией талантов... Он должен представлять себе частное в терминах общего и улавливать абстрактное и конкретное в одном и том же полете мысли. Он должен изучать настоящее в свете прошлого для объяснения будущего».

В добрый путь, будущие управленцы!

С уважением, доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой управления строительством Воронежского государственного технического университета.



Баркалов С. А.

ВВЕДЕНИЕ

«Нет ничего практичнее хорошей теории!» - эти слова приписывают одновременно и Курту Левину, и Альберту Эйнштейну, и Энрико Ферми, и Дмитрию Менделееву, и многим другим.

Сегодня перед управленцами всех уровней, как и перед всем человечеством, стоит непростая задача – выбор пути в будущее. Цена неверного шага высока, как никогда прежде. Ключ к завтрашнему дню в руках тех, кто сегодня обладает правом решать, каким ему быть, - в руках менеджеров.

Под менеджментом следует понимать не только область человеческого знания, направленную на достижение целей организации и добиться более высоких результатов с минимальными издержками, но и призванную нести социальную ответственность с учетом необходимости устойчивого развития общества. Р. А. Фатхутдинов считает, что менеджмент — сложная наука, находящаяся на стыке нескольких дисциплин, целью которой является нахождение путей обеспечения конкурентоспособности принимаемых решений [61].

В связи с вышесказанным весьма актуальным вопросом становится подготовка образованных и высокопрофессиональных руководителей, особенно в России, так как:

1) Россия располагает чрезвычайно высоким ресурсным потенциалом на душу населения, что при правильном распределении ресурсов (это и является главной задачей управления) позволит занять одну из ведущих позиций в мире;

2) подавляющее большинство руководителей разного уровня используют эмпирические подходы в управлении социально-экономическими системами, что неизбежно многократно снижает эффективность менеджмента (знают и используют науку управления в нашей стране 0,7 % руководителей разных уровней).

Курс лекций, написанный в легкой и доступной форме с использованием элементов сторителлинга*, предлагается студентам, изучающим управленческие дисциплины, и начинающим менеджерам.

Иллюстративный материал частично выполнен студентами, а частично заимствован из общедоступных ресурсов интернета, не содержащих указаний на ограничения для их заимствования, так же как афоризмы и крылатые выражения выдающихся людей.

* Сторителлинг — это способ передачи информации и знаний с помощью поучительных историй, также сторителлинг можно определить как искусство увлекательного рассказа [153].

1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

Долг человека – трудиться и, по мере сил,
превращать землю в небеса.

Роберт Браунинг

1.1. СУЩНОСТЬ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1.2. РАЗНОВИДНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент – это способность руководителя применять всевозможные теории, концепции и методы управления для эффективного и оптимального достижения запланированных целей организации путем изменения ситуации, используя труд, интеллект, мотивы поведения заранее подготовленного и обученного персонала, а также контроль соответствия разработанных планов итоговым результатам

Менеджмент – это управление и организация производства; совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли, достижения процветания и успеха.

"Успех приходит тогда, когда вы приобретаете уважение мудрых и любовь детей, завоевываете одобрение честных людей и способны перенести предательство ложных друзей. Успех - это когда вы можете ценить красоту, видеть хорошее в других и делать мир чуть-чуть лучше - оставить после себя здорового ребенка, садовую тропинку или справедливое общество. Успех в том, чтобы знать, что хотя бы одному человеку дышится легче оттого, что вы жили. Вам, лично вам необходимо самим для себя сформулировать свои личные и индивидуальные критерии, которые исходят от вашего сердца и из глубины вашей души. Только такой успех принесет вам радость и счастье". (Ральф Уолдо Эмерсон) [1]

Со стороны своего содержания философия в отношении управления выполняет две основные функции – мировоззренческую и методологическую. [2]

1.1. Сущность и определение менеджмента

Лучший способ предсказывать будущее
– творить его своими руками.

Питер Друкер

Менеджмент – английское слово, может заменить слово «управление» в том случае, когда речь идёт о руководстве деятельностью рыночных субъектов (хозяйствовании).

Менеджмент — это не только хозяйственное управление, а её особая разновидность, возможная только в условиях рынка – управление предпринимательского типа. Возникновение менеджмента как особого вида деятельности обусловлено появлением крупных предприятий фабричного производства.

Перед менеджментом стоят две важные задачи:

- *тактическая* – поддержание устойчивости функционирования организации и всех её элементов в текущем режиме времени;
- *стратегическая* – развитие и перевод организации в качественно новое состояние.

Эти задачи решаются в рамках трёх видов менеджмента:

- *общий менеджмент*: задачи постановки целей, выработка стратегии путём решения организационных вопросов, контроль;
- *линейный менеджмент*: задачи руководства текущей работой основных и вспомогательных объединений;
- *функциональный менеджмент*: управление решениями общеприемлемых задач, планирование, научные исследования.

В зависимости от периода, на который ориентируется управленческая деятельность, менеджмент бывает:

- *текущим* (связанным с поддержанием параметров в определенных рамках);
- *опережающим, или перспективным* (обеспечивающим прогнозирование, планирование, организацию нововведений, связанных с риском);
- *контролирующим* (направленным на преодоление негативных последствий от предыдущих принятых решений).

Менеджмент как наука (система знаний и практических навыков,

необходимых для осуществления процесса управления) появился в XIX веке.

Предметом изучения менеджмента является особая разновидность организационных отношений, существующих в форме информационного обмена и связанных с осуществлением руководства деловыми и хозяйственными процессами в условиях рынка.

Так *Соммери* писал: «Из всех способностей самая трудная и самая редкая - это умение управлять».

Основные принципы менеджмента:

- научность в сочетании с элементами искусства (появляется наука, но необходимо применение интуиции и опыта);
- целенаправленность (целеустремленность, систематичность);
- специализация в сочетании с универсальностью (для успеха управления необходим индивидуальный подход, универсальность);
- последовательность;
- непрерывность;
- оптимальное сочетание централизованного регулирования, управления и самоуправления отдельных элементов организации;
- учёт индивидуальных особенностей и психологии работников;
- учёт закономерностей межличностных и групповых отношений;
- обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления;
- состязательность участников управления на основе личной заинтересованности (применяются разные методы стимулирования);
- максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решения («метод мозговой атаки»). От принятия своевременного решения зависит многое, но один человек не может принять решение, особенно если организация велика, поэтому для принятия решений создаются коллективы.

То есть понятие «менеджмент» многозначно и многоаспектно:

- менеджмент – учебная дисциплина;
- менеджмент – управление самостоятельным видом деятельности;
- менеджмент – группа высших руководителей, имеющих возможность принимать независимые хозяйственные решения;

- менеджмент – управление организацией, действующей в условиях рынка.

1.2. Разновидности менеджмента

Для того, чтобы хорошо управлять,
порядок и последовательность нужнее
великих дарований.

Оноре Габриель Рикети Мирабо

Выделяют различные виды менеджмента.

Организационный менеджмент управляет процессом создания организации, формированием и преобразованием её структуры, разработкой правил, инструкций и норм.

Производственный менеджмент обеспечивает эффективное осуществление деятельности предприятия, координацию субъектов и ресурсов.

Объекты его управления:

- цели;
- стратегии;
- планы;
- объем и структура выпускаемой продукции;
- организация труда и технологии производства;
- устранение сбоев и неполадок;
- контроль;
- персонал.

Снабженческо-сбытовой менеджмент управляет процессами заключения хозяйственных договоров, закупки, доставки, хранения, сбыта сырья и материалов, процессами предпродажной подготовки и отправки покупателям изделий, логистикой.

Инновационный менеджмент осуществляет управление нововведениями, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками (НИОКР) образцов товаров, их поставкой покупателю, сбытом.

Маркетинг-менеджмент (переводится как «управление маркетингом», «маркетинговое управление») отвечает за поведение фирмы на рынке; с его помощью изучается рынок, осуществляется оценка текущей и перспективной конъюнктуры (спроса и предложения), происходит отбор целевых рынков (определения групп людей, покупающих определенный товар), происходит формирование каналов сбыта, выработка ценовой и рекламной политики.

Персонал-менеджмент (управление персоналом) – отвечает за подбор кадров, расстановку, разрабатывает систему стимулирования персонала, поддерживает контакты с профсоюзными организациями, которые разрешают споры.

Финансовый менеджмент занимается вопросами состояния бюджета и финансового плана, формирует портфель инвестиций, распределяет ресурсы, оценивает текущее состояние фирмы.

Эккаунтинг-менеджмент управляет процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации (состоянии организации), сравнивает с исходными плановыми показателями фирмы и с данными конкурентов. Цель: выявление проблемы.

Проблемы меняются...

ПРИТЧА "О сапогах"

"Было время, у меня не было сапог. Было так обидно, прям помогай мне бог! Я повесил голову, пошел молиться в храм... и вижу там человека без ног! Как-то сразу позабылось отсутствие сапог..."

Шри Бхактивинод Тхакур (1838-1914, великий учитель, кришнаитский святой, богослов, философ, писатель и проповедник) [3].

Контрольные вопросы

1. Что такое менеджмент?
2. Какие важные задачи стоят перед менеджментом?
3. Каковы основные принципы менеджмента?
4. Какие виды менеджмента вы знаете?

2. ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Приносить пользу миру – это
единственный способ
стать счастливым.

Ханс Кристиан Андерсен

- 2.1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ
ДО КАПИТАЛИЗМА И НА ЕГО РАННИХ СТАДИЯХ
- 2.2. ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПЕРИОД (XVIII-XIX вв. н.э.)
- 2.3. ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Интерес философии к проблемам управления появился еще в античности и связан, прежде всего, с именами Платона и Аристотеля.

«Твое предназначение находится на пересечении твоих талантов и потребностей мира» (Аристотель).

В историческом контексте необходимо упомянуть также Н. Макиавелли, Т. Гоббса, И. Канта, Г. Гегеля, К. Маркса, М. Вебера, А.А. Богданова. Но только в последние сто лет управление стало самостоятельной научной дисциплиной, которая при всем многообразии имеющихся разработок все еще находится в стадии становления, и ряд ее основных проблем пока не получил окончательных и общепринятых решений [4].

2.1. Развитие управленческой мысли до капитализма и на его ранних стадиях

Нельзя соединить точки, глядя только
вперед, – их можно соединить, лишь
оглянувшись.

Стив Джобс

Управление совместной деятельностью людей существовало практически с момента появления человеческого общества. Можно утверждать, что на протяжении всей истории человечества развива-

лись также и знания об управлении, формировались принципы, способы, методы управления людьми, предприятиями и целыми странами [5]. Выделяют следующие этапы развития менеджмента:

- древний (IX в. XVIII до н.э. – XVIII в.),
- индустриальный (1776 г. – 1890 г.),
- систематизации (1856 г. – 1960 г.),
- информационный (1960 г. – наши дни).

Древний период

Вожди племен, облеченные властью и имеющие авторитет в условиях родоплеменных отношений, осуществляли координацию всех основных функций жизнедеятельности родоплеменных коллективов. В этом механизме управления важную роль играло групповое сознание, нашедшее воплощение в традициях.

Принципы законодательные, дифференциация власти, строгое разграничение сфер субъекта и объекта управления возникают уже в рабовладельческом обществе.

В древнем периоде можно выделить четыре этапа [6]:

- 1-й – религиозно-коммерческий, который прошел в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке и приведший к возникновению власти жрецов и зарождению письменности (4-5 тыс. лет назад);

- 2-й – связан с именем вавилонского правителя Хаммурапи (*на основе опыта своих предшественников он счел недостаточным управлять, используя только неписанные законы, народное право и обычаи. Знаменитый свод Хаммурапи содержит 285 законов управления государством и является определенным этапом в развитии менеджмента*), выведшего управление с уровня бытового на государственный (3-4 тыс. лет назад);

- 3-й – «производственно-строительный», соединил государственные методы регулирования с производственной деятельностью. Хронологически относится к царствованию Навуходоносора II (2,5 тыс. лет назад);

- и заключительный 4-й – прединдустриальный, относящийся к средним векам и первоначально характеризующийся значительной ролью производственных отношений ("сообщество важнее личности"). Позднее (в эпоху Ренессанса) усилился мотив прибыли и стремления торговых классов к власти (XII-XVII века н.э.).

Об эффективности управления в древности и об управленческих идеях можно судить, представляя, как строились уникальные сооружения (например, египетские пирамиды), и анализируя древние письменные документы. Полагают, что возникновение письменности в Шумере (3000 г. до н.э.) объяснялось, главным образом, потребностями жрецов вести учет и контроль сбора налогов и накоплением огромного количества имущества. Инвентаризация и контроль велись с помощью счетов и документальной отчетности. Месопотамия — древнее государство, расположенное в междуречье Тигра и Евфрата, являлось одним из старейших очагов цивилизации (IV тыс. лет до н.э.) Документальные источники Месопотамии свидетельствуют о многообразии и активности управленческой деятельности в самые древние времена.

Реформы царя Ассирии Тиглата (VIII в. до н.э.) были направлены на организацию стабильного управления завоеванными территориями. Царь создавал новые округа, меньшие по размерам, вместо старых территориальных образований, что облегчало управление ими. Особые чиновники назначались в округа для сбора податей и формирования воинских подразделений. Это усиливало контроль со стороны центральной власти, укрепляло вертикаль управления, повышало дисциплину.

Египетское искусство (между 4000 и 525 гг. до н.э.) возведения пирамид и гробниц – свидетельство достижений не только строительной механики, но и управления производством и огромным количеством рабочих (до 100 000 чел.) в течение 20 лет. Люди, которые строили сооружения Древнего Египта, очевидно, знали не только, как планировать объект, но и как мобилизовать и использовать человеческие ресурсы, контролировать и координировать процессы производства и управления.

Сильнее, чем во многих других регионах, в Междуречье была выражена нацеленность управления на обеспечение справедливости и служение подданным. Принцип справедливости закреплялся и в официальных документах.

*«Безумен тот, кто, не умея управлять собой,
хочет управлять другими» (Публий Сир, 85–43 гг. до н.э).*

Отчетливо прослеживалось во всех управленческих установках осуждение злоупотреблений служебным положением, корысти, использования власти для личного.

С деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792–1750 до н.э.) связывают издание свода 285 законов (кодекса), установившего правила отношений личной собственности, семьи, труда, торговли, контрактов, ссуды, товарищества, долговых расписок. В законах ставилась задача «справедливо управлять своей страной», «справедливо руководить людьми и дать стране счастье», добиваясь, «чтобы сильный не притеснял слабого».

Кодекс Хаммурапи установил юридические нормы определения минимальной заработной платы и вознаграждения, контроля и ответственности. Эти принципы действовали более десятка веков, прежде чем другой талантливый организатор не встал во главе Вавилонского государства. Навуходоносор (605–562 до н.э.) достиг больших успехов в военных и хозяйственных делах. С текстильных фабрик того времени к нам пришли примеры цветного кодирования при контроле продукции и выплате прогрессивной заработной платы.

2.1.1. Управленческая мысль Древнего Египта

В чем смысл жизни?
Служить другим и делать добро.
Аристотель

В Древнем Египте впервые в мировой истории возникла система единого национального государства и управления им. Объединение

Египта ускорило создание централизованного бюрократического аппарата, который на региональном уровне был представлен правителями-монархами, храмовыми жрецами, вельможами и царскими чиновниками различных рангов. В основе создания государства лежали экономические факторы: наличие природных ресурсов и их рациональное использование, транспортные коммуникации, меновая торговля, строительство, ремесленничество, труд рабов.

*«В Древних ведических трактатах говорится о том,
что лучше плохо выполнять свой
долг, чем хорошо, но не свой!» (Жалевич Я.).*

В древнеегипетских источниках часто звучала мысль о необходимости гуманистической ориентации в управлении, об отражении в управлении интересов простых людей и защите справедливости, несмотря на жестокость порядков, царивших в рабовладельческую эпоху.

В управленческих действиях особое внимание уделялось карательным функциям, направленным на обеспечение порядка в стране и подавление противодействия верховной власти.

Во II тыс. до н.э. египтяне, чтобы организовать управленческий процесс более эффективно, стали создавать документы, регламентирующие работу наиболее важных участников процесса управления государством. В них указывались функции, порядок служебной деятельности, должностные обязанности и права визирей — верховных сановников.

Проблемы экономического управления наибольшим образом были подведомственны писцам, которые отвечали за сбор податей и налогов, вели учет всего, что производилось и потреблялось.

В Египте формировалась судебная система для административного воздействия за несоблюдение каких-либо правил, требований, установок, обычаев и других управленческих действий.

Там впервые были применены понятия, которые соответствуют современным понятиям «организация», «административно-территориальное деление», «аппарат управления», «решения», «исполнительность», «ответственность», «управление объектом», «идео-

логия управления», складывалась некая концепция управления, основные положения которой можно сформулировать следующим образом:

- вертикальная структура власти;
- аппарат управления, построенный по иерархическому принципу;
- применение стимулирования — поощрения и наказания;
- подготовка управленческих кадров (прежде всего, обучение писцов);
- понимание необходимости планирования, организации и контроля (при строительстве крупных и сложных объектов, например, пирамид); необходимость децентрализации в управлении большими проектами.

2.1.2. Развитие управленческой мысли в Античной Греции

Лучшим управлением было бы такое, в котором, при всеобщем равенстве во всем прочем, первые места были бы обеспечены добродетели, а последние - пороку.

Анахарсис

В сравнении с древневосточной античная культура носила более рациональный и демократический характер. Всесторонний характер развития личности граждан в античном обществе становится одной из приоритетных целей общественного производства, а личность выступает как важнейшая форма богатства. Духовные ценности и гражданские доблести ставились греческой культурой много выше, чем владение материальными благами (вещами и деньгами). Высокие ценности профессионализма, качество продукции и интересы покупателей защищал античный рынок.

Расцвет древнегреческой демократии требовал специфической формы управления — умения с помощью слова повести за собой мас-

сы людей. Принудить силой к чему-либо большие массы людей было практически невозможно. Именно древнегреческий мыслитель Сократ первым высказал мнение о том, что искусству управления необходимо обучать. Он утверждал, что необходимо обучать искусству управления людей одаренных, имеющих способности к управлению, потому что именно им чаще всего присущи неукротимость и необузданность, и без знаний эти люди могут причинить государству вред, но они окажут государству неоценимую пользу, имея знания в области управления. По мнению Сократа, хороший правитель — это мудрый правитель, обладающий знанием добра и зла и опирающийся в своей деятельности на это знание. По его мнению, основа благополучия государства состоит в нерушимости законов, в повиновении граждан этим законам.

Велик вклад мыслителей Древней Греции и Рима в управление социумом, причем именно в искусство управления. Великий афинский философ Сократ (469 – 399 до н.э.), рассматривая и анализируя обязанности управленца в различных сферах деятельности (*промышленника, торговца, военачальника*), отметил, что, по сути дела, они у всех одинаковы и главная состоит в том, чтобы поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний. Ему принадлежит идея об универсальном характере управления.

Человечество помнит его как великолепного гения искусства диалога, его именем назван один из методов искусства управления. Несокрушимая логика и большое ораторское мастерство позволяли Сократу добираться до истины путем раскрытия противоречий в рассуждениях оппонента и убеждать его в своей правоте. Сократ первым поставил вопрос о разделении управленческого и исполнительского труда. Ему принадлежат слова: «Не умея строить один дом, как можно взяться за строительство десяти тысяч? При наличии же соответствующего знания предмета и умения управлять людьми человек сможет одинаково успешно руководить как домом, так и войском, так и государством...».

Ксенофонт, великий мыслитель и также гражданин Афин, выделил управление людьми в особый вид искусства. В те же годы персидский царь Кир изучал причины, побуждающие людей к труду, т.е. проблемы мотивации. Ученик великого Сократа Платон (427 – 347 до н. э.) первый в истории высказал научные идеи о горизонтальном разделении труда. Он отмечал, что человек не может одновременно работать и по камню, и по железу, и по дереву, так как везде преуспеть у него нет возможности. Каждый должен делать то, что умеет лучше всего.

«Те, кто достаточно умен, чтобы не лезть в политику, наказываются тем, что ими правят люди глупее их самих» (Платон).

Аристотель — ученик Платона, не соглашаясь со своим учителем по вопросам идеального государственного устройства, считал, что основой государства должна быть частная собственность, поскольку она коренится в природе человека. Он был против обобществления имущества в государстве и ввел классификацию форм власти: три правильные (монархия, аристократия, полиция) и три неправильные (тирания, олигархия, демократия) [5].

«Платон мне друг, но истина дороже» (Аристотель).

В 325 г. до н.э. Александр Македонский создал орган коллегиального планирования и управления войсками — штаб.

2.1.3. Управление Древним Римом

А обо мне пусть люди спрашивают,
почему Катону нет памятника,
чем почему ему стоит памятник.
Марк Порций Катон (старший)

В Древнем Риме, так же как и в Древней Греции, сложилось общество, отличающееся от обществ других стран той эпохи.

Особенностью управления в Древнем Риме было его разделение на виды (государственное, военное, церковное управление, обще-

ственное самоуправление). В каждом виде управления присутствовали иерархия, соподчиненность, определенная одежда, процедуры и ритуалы. Во всех сферах управления имело место правовое обеспечение. Законодательство действовало даже в такой самостоятельной сфере деятельности римского народа, как экономическая деятельность.

В экономике наблюдались тенденции монополизации и капитализации: денежное дело, почта, налогообложение – были всецело прерогативой власти, т.е. правителей. При наличии крупных городов в Риме также начала складываться система городского управления, ориентированная на городское хозяйство. С расширением империи все более развивалось и углублялось территориальное управление.

«Есть два искусства, которые могут возвести человека на высшую ступень почёта: одно – искусство хорошего полководца, другое – искусство хорошего оратора» (Марк Туллий Цицерон).

Огромный вклад в развитие Римской империи внес Август (вторая половина I века до н.э.), унаследовавший власть Цезаря. Четко ставя цели и реализуя управленческие решения, он стал эффективным управленцем, умеющим рисковать, и долгие 44 года сохранял верховную власть в Римской империи. Законы, принятые при Августе, были направлены на укрепление устоев рабовладения, мотивацию армейской службы, на восстановление добрых нравов (отказ от роскоши), строительство дорог и красивых зданий, водопровода, школ, библиотек и др. Оставаясь отличным дипломатом и осторожным политиком, понимая природу общественного мнения, он официально отказался от чрезвычайных властных полномочий, формально восстановил республику, передав свои полномочия сенаторам. До конца дней его жилище было скромным, и остался в памяти человечества Август как блистательный управленец Великой Римской империи.

Время правления Марка Аврелия (с 169 г.) считается в античной исторической традиции золотым веком. Он исповедовал принципы стоицизма, и главное в его записках — этическое учение, оценка

жизни с философско-нравственной стороны и советы, и как к ней относиться.

"Пусть дела твои будут великими, какими ты хотел бы их вспомнить на склоне жизни" (Марк Аврелий).

После своих предшественников Марк Аврелий сохранял институт поддержки детей малообеспеченных родителей и сирот через финансирование алиментарных учреждений. Единственное его сочинение является памятником моралистической литературы.

После смерти Марк Аврелий был официально обожествлен [7].

2.1.4. Развитие управленческой мысли Европы

Одним из источников несчастий, пережитых Европой, было злоупотребление, вследствие которого мирская власть была предоставлена отказавшимся от мира.
Франсуа Вольтер

В странах Западной Европы, где феодализм существовал практически в течение 1000 лет (V – XVI вв.), в этот период возникали новые народности, образовывались централизованные государства, развивалась материальная и углублялась духовная культура с господствующим мировоззрением Римско-католической церкви.

Эволюция в Средневековье включает в себя 3 крупных исторических этапа.

Первый этап – раннефеодальный, хронологически относится к концу V в. – середине XI в. На этом этапе феодализм еще упрочивается как новая общественно-экономическая формация. Государственность поначалу организуется в большие монархии, а потом распадается на конгломераты раздробленных государственно-политических образований.

Второй этап – пора расцвета феодального строя – относится к середине XI в. – началу XV в. Этот период характерен возникновени-

ем централизованных сословно-представительных монархий. Города становятся центрами торговли, что способствует формированию «городского» права.

Третий этап – позднее Средневековье – относится к XV – XVII вв., когда наметился и кризис феодализма, и создались предпосылки для возникновения капиталистических общественных отношений. Государственность на этом этапе преимущественно строится как абсолютная монархия.

Исходя из аграрного характера феодальной экономики, господства натурального хозяйства, неразвитости ремесел и торговли в эпоху раннего средневековья (V – XI вв.), для светских феодалов получение денег было главной экономической проблемой.

Труд в эпоху Средневековья все больше стал рассматриваться не только как наказание за грехи, но и как путь к спасению человечества.

В произведениях монахов получили развитие вопросы управления. В цеховых уставах и городском праве управленческие, экономические и правовые представления средневековых бюргеров нашли свое отражение. Цеховой строй был своеобразной феодальной организацией городского ремесла. Работая сам, цеховой мастер эксплуатирует труд учеников и подмастерьев, а цель его эксплуатации скорее феодальная, чем капиталистическая. Мастера осуществляли цеховые уставы, регламентацию производства каждого члена корпорации, регулировали качество и количество выпускаемой продукции, число подмастерьев и учеников, технологию производства и т.д., что способствовало унификации ремесла, распространению профессиональных навыков работы, стабилизации рынка. В дальнейшем цеховые уставы стали препятствовать экономическому развитию.

«Венцом всех способностей является здравый смысл.

*Мало делать хорошие вещи, их надо делать в свое время
и в подходящем месте. Талант знает, что делать, такт должен
подсказать, когда делать и как делать» (Уильям Мэтьюз).*

Ярко выраженный государственный характер имеет управленческая мысль этой эпохи. Несмотря на то, что само производство в средневековых хозяйствах оставалось ручным и примитивным, мно-

гие проблемы и принципы рационального управления помещным хозяйством становились все более актуальными.

В Классическое Средневековье (XI – XV вв.) усложняются вопросы управления феодальным производством.

Значительный вклад в период Позднего Средневековья в развитие проблем управления государством и правовых учений внес итальянский государственный и политический деятель Н. Макиавелли. Он касался вопросов изучения стиля работы руководителя, организации его труда, взаимоотношений руководителей и подчиненных. Он выдвинул принцип массового согласия и обосновал роль целеполагания в деятельности организации. Англичанин Томас Мор (1478–1535), современник Н. Макиавелли, проделал анализ неблагоприятных последствий плохого управления.

Английский философ Томас Гоббс в 1651 г. в своей книге «Левиафан» и его соотечественник экономист Джеймс Стюарт (в 1767 г.) доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти.

2.1.5. Управленческая мысль Ближнего и Дальнего Востока

Когда ведешь себя ты правильно, то за тобой пойдут и без приказа; когда же ты ведешь себя неправильно, то не послушают, хоть и прикажешь.

Конфуций

Конфуций, известный в Китае как Кун-Цзы, – философ и мыслитель, оказавший глубокое влияние на многие поколения жителей Китая и ставший основоположником учения, известного сегодня как Конфуцианство. В своем учении Конфуций подчеркивал важность управления людьми не посредством законов, а через их моральные принципы и соблюдение устоявшихся традиций. Он считал, что для благополучия и процветания общества руководитель должен быть в

первую очередь моральным лидером – добродетельными и порядочными, и развивать эти качества в других.

Конфуций считал, что искусство управления заключается в «исправлении имен», т.е. в том, чтобы каждого поставить на должность, где он способен приносить наибольшую пользу государству.

*«Когда ты исправляешь сам себя,
то с чем не справишься в правлении?
Когда не можешь сам себя исправить,
то, как же будешь исправлять других?» (Конфуций).*

В центре управленческой мысли Средневекового Востока оказываются вопросы управления страной, налогообложения населения и обогащения государства.

Государственный чиновник выступает здесь как главный создатель духовной культуры, государственного управления, государственной поддержки и стимулирования земледелия как главной сферы производства, а также поощрения ремесла и торговли.

На развитие экономической мысли Ближнего Востока большое воздействие оказал ислам. Мусульманская культура значительно ближе к древневосточной культуре, чем к античной. В сочинениях Аль-Газали и Ибн-Хальдуна, например, содержатся гениальные суждения об управлении людьми, о лидерстве, о поведении человека в организации, о воспитании и обучении будущих руководителей.

2.2. Индустриальный период (XVIII-XIX вв. н.э.)

Меняя свое мышление, мы
меняем свою жизнь.
Уильям Джеймс

В большинстве наиболее развитых европейских стран во второй половине XVIII в. начался активный распад феодализма. Естественные и общественные науки достигли значительных успехов, росли грамотность и образованность населения, акцент в мышлении людей

смещался с эффективной торговли на эффективное производство. Стали появляться специальные коммерческие и технические школы, развивалось самоуправление, рождались различные формы предпринимательства.

Во всемирную историю управленческой мысли вошли Р. Кантильон, А.Смит, Ж.-Б. Сэй, М. Сперанский, Р. Оуэн, Э. Юр, Ч. Беббидж, И. Платонов и другие выдающиеся ученые и практики управления. Они успешно обобщили прошлый опыт, оригинальные управленческие идеи и мысли, результаты оригинальных управленческих экспериментов, рекомендации по реализации новых возможностей и устранению недостатков прошлого.

Так **Адам Смит** (1723–1790) провел яркие эксперименты по разделению труда, сформулировал идею «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей [8].

В конце XVIII–начале XIX вв., когда началась промышленная революция в Англии и Шотландии, стали зарождаться истоки современного менеджмента.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины Чарльзом Беббиджем (1792—1817) — математиком, механиком и экономистом. Его трактат «Экономика машин и мануфактур», опубликованный в 1832 г., является примером работы по исследованию национальной системы управления на уровне промышленного предприятия. Здесь автор изложил результаты своих десятилетних наблюдений и экспериментов в области управления предприятиями различных отраслей для получения научных обобщений и рекомендаций по совершенствованию организации труда и производства. Беббидж первым сформулировал концепцию разделения физического и умственного труда и обозначил «плюсы» специализации:

- чем проще требования к работнику, тем быстрее можно овладеть профессией;
- уменьшаются отходы материалов в процессе обучения;

- экономится время из-за отсутствия смены видов деятельности;
- появляется возможность достичь более высокого уровня квалификации и скорости работы;
- стимулируется творчество;
- появляется возможность обеспечить высокую степень соответствия работника выполняемым им функциям.

Узкоспециализированный работник будет выполнять конкретную работу более эффективно, чем универсальный, кроме того, его легче подготовить, легче контролировать его работу и, главное, им легче управлять. Что еще очень важно, так это расчленение процесса на составляющие, что облегчает механизацию и автоматизацию, открывает путь для техники и компьютеров.

Задолго до Ф. Тейлора Бэббидж открыл многие принципы рациональной организации производства. Его идеи легли в основу таких фундаментальных наук XX в., как управление производством, научная организация труда, исследование операций (системный анализ), эргономика, статистический анализ рынков и контроль качества продукции и др.

В XIX в. в период промышленной революции стали развиваться фабрики, на смену квалифицированному труду ремесленника пришел механизированный труд пролетария. Функции первых специалистов по управлению человеческими ресурсами сводились к обустройству школ и больниц для рабочих, контролю за условиями труда, созданию профессиональных союзов, определению нормы выработки и оплаты труда, расчету оптимального выпуска продукции, усовершенствованию организации производства и труда. Требовалась четко организованная государственная машина и многочисленный аппарат управления, отношение к управлению как к самостоятельной профессиональной деятельности.

В 1813 г. Роберт Оуэн (английский ученый и предприниматель, почти 30 лет управлявший крупными фабриками) выдвигает идею гуманизации управления производством. В «Обращении к управляющим мануфактурами» он говорит о том, что руководителям следует

уделять столько же внимания «живым механизмам» (работникам), сколько «неживым машинам». В 1800-1828 гг. Оуэн провел широко-масштабный социальный эксперимент в г. Нью-Ленарке. Его суть состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта и отдыха, создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам. На фабриках, руководимых Оуэном, был повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к труду, в рабочих поселках открыты школы. Оуэн первым в мире применил на фабрике методы морального стимулирования. Он привязал к станкам ленты разных цветов: красные - у лучших рабочих, зеленые - у средних, а желтые - у не выполняющих норму. Не повышая заработной платы, не вводя технических усовершенствований и не прибегая к угрозам, Оуэн добился того, что через два месяца на всех станках были красные ленты, т.е. нормы перевыполнялись всеми работниками. В короткий срок поселок стал образцовым, население увеличилось в 2,5 раза. А сам Оуэн стремится познакомить мир с результатами своего эксперимента: рассылает свою книгу «Новый взгляд на общество» многим государственным деятелям. Корень зла он видел в невежестве людей, поэтому настаивал на необходимости обучения, всестороннем развитии личности и выступал инициатором «гуманного фабричного законодательства». Ф. Энгельс писал, что «все общественные движения, которые происходили в Англии в интересах рабочего класса, и все их действительные достижения связаны с именем Оуэна». Деятельность Роберта Оуэна по праву можно считать предвестником школы человеческих отношений.

Во второй половине XIX столетия наряду с эмпирическими рекомендациями в управление стали внедряться результаты прикладных исследований и экспериментов. Они помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные скорости работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда.

Но целостной науки об управлении к концу XIX в. еще не было.

Недостатки разрозненных теорий этого периода: система управления базировалась в основном на эмпирических данных; отсутствовали знания о закономерностях организации производственных процессов, оптимальной последовательности операций и оптимальных режимах работы оборудования, не учитывались личные возможности людей.

2.3. Основные школы менеджмента

Ученость есть сладкий плод горького корня.

Марк Порций Катон (старший)

Период систематизации (или «бюрократический» этап управленческого развития).

На рубеже XIX и XX столетий в характере производства произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего, резко возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия-гиганты, на которых были заняты тысячи, а порой и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Для их обслуживания требовались уже образованные и грамотные люди, сознательно и заинтересованно относящиеся к своему труду и его результатам. В этих условиях стали необходимыми коренное изменение модели управления производством, внедрение иных организационных структур, схем подчиненности, строгое соблюдение технологий, точность выполнения заданий, обоснованное стимулирование и т.п. Всего этого прежняя система управления, базировавшаяся в основном на эмпирических данных, обеспечить уже не могла. Отсутствовали знания о закономерностях организации производственных процессов, оптимальной последовательности операций и режимах работы оборудования, технических и иных стандартах, личных возможностях людей. Сами работники не были еще достаточно обученными и подготовленными. В результате внедрение любых новшеств не приносило желаемого эффекта, а

огромный технический и экономический потенциал предприятий оставался до конца не реализованным. Необходимые предпосылки для преобразований к тому времени уже имелись (опыт индустриального управления, накопленный в XIX в., и достижения в экономике, социологии и психологии). Они и позволили создать концепцию научного менеджмента.

2.3.1. Научная школа управления

Думать — самая трудная работа; вот,
вероятно, почему этим занимаются
столь немногие.

Генри Форд

Основателем школы научного управления (школы научного менеджмента, рационалистической школы) стал американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор, родившийся в Филадельфии в семье юриста (1856 – 1915). Карьеру он начал учеником модельщика, затем работал машинистом. В 1875 – 1883 гг. Тейлор работал в различных компаниях, где быстро продвинулся из механика в главные инженеры и, занимаясь заочно, получил диплом инженера-механика Стивенского технологического института. На его счету более ста патентов на изобретения. Через несколько лет Тейлор стал известным консультантом по менеджменту. Фредерик Уинслоу Тейлор старался управлять всеми аспектами своей жизни. Эти черты характера ему прививались с детства по строгим пуританским правилам. Он быстро научился жестко регламентировать свою жизнь и самого себя. С детства «научный» (дотошный) подход, привносил в игры, настаивая на том, чтобы все подчинялось четким правилам.

В 1895 г. им была опубликована первая статья по менеджменту. С 1901 г. в возрасте 45 лет Ф. У. Тейлор, отойдя от производственной деятельности, занялся активным пропагандированием собственной системы «научного менеджмента».

Тейлор изложил свои взгляды в книгах «Управление предприятием» (1903 г.) и «Принципы научного управления» (1911 г.), где были сформулированы основные принципы научного управления в четырех основных областях — нормирование труда; роль менеджеров; отбор и обучение персонала; вознаграждение и стимулирование.

Основные находки и открытия Ф. Тейлора отражены в сформулированных им в пяти принципах научного менеджмента:

- 1) тестирование рабочих и их отбор для выполнения видов работ, к которым они обнаруживали наибольшие способности;
- 2) изучение затрат времени и усилий, которые рабочий затрачивал на выполнение работ;
- 3) специализация работы; закрепление за каждым рабочим определенной специализации;
- 4) система материального стимулирования — премирование за превышение установленной нормы;
- 5) распределение ответственности между рабочим и управляющим.

По мнению Тейлора, выплата высокого заработка, не базирующегося на обоснованных критериях, порочна, поскольку передает инициативу самим рабочим, а предприниматели не имеют понятия о том, какое количество работы действительно может быть выполнено в течение данного времени. Решить проблему можно было на основе создания научно обоснованных норм выработки. Суть первой серии его экспериментов заключалась в исследовании процесса подрезки чугунных "чушек", который выполнялся самыми сноровистыми рабочими. Разделив операции на отдельные элементы, Тейлор определял с помощью секундомера продолжительность каждого из них и в итоге выводил средние нормы, которые становились обязательными для всех. В результате производительность труда возросла в 3,5 — 4 раза, а заработная плата — на 60 процентов. Причем это было достигнуто не за счет интенсификации труда, а прежде всего за счет его рационализации. Всего Тейлор провел несколько десятков тысяч опытов.

Детальное изучение отдельных действий, затрат времени на них

и проведение экспериментов позволило Тейлору разработать оптимальные методы выполнения производственных и трудовых операций, нормы времени на них, осуществить стандартизацию орудий и рабочих условий и доказать, что для наиболее эффективной работы их нужно неукоснительно соблюдать.

*"Человек имеет три возможности действовать мудро:
размышляя — путь самый благородный; подражая —
путь самый легкий; приобретая опыт —
путь самый горький" (Конфуций).*

Последователем Тейлора, основоположником рационалистической школы был Генри Гантт (1861 — 1919 гг.). Как Тейлор, так и Гантт вели поиск эффективных методов стимулирования труда. Уже в 1901 году Гантт разработал первую премиальную систему оплаты досрочного и качественного выполнения производственных заданий. С ее внедрением на ряде предприятий производительность труда возросла более чем вдвое.

Одним из знаменитых последователей Ф. Тейлора был Генри Форд (1863-1947), основатель американского автомобилестроения, был и одним из создателей "философии практики" XX в. Он разработал теорию, получившую название "фордизм", нашедшую отражение в его книгах "Моя жизнь, мои достижения" и "Сегодня и завтра". Основные его положения таковы:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 ч в неделю, но не больше;
- обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Очень важно заявление Форда о том, что "индустрия должна иметь своих генералов, и притом - генералов высококвалифицированных". Как и Тейлор, он был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в Америке.

«Я никогда не говорю: «Мне нужно, чтобы вы это сделали».

Я говорю: «Мне интересно, сумеете ли вы это сделать» (Генри Форд).

Цель своей предпринимательской деятельности Форд видел в служении обществу: *"Если не иметь перед глазами цели, очень легко перегрузить себя деньгами и потом, в непрерывных усилиях зарабатывать еще больше денег, совершенно забыть о необходимости снабжать публику тем, чего она хочет на самом деле. Делать дела на основе чистой наживы - предприятие в высшей степени рискованное... Задача предприятия – производить для потребления, а не для наживы или спекуляции... Стоит сообщить народу, что производитель ему не служит, и конец его недалек".*

Руководствуясь этими принципами, он установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату своим рабочим в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными усердным и талантливым ученикам, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, а главное — постоянно заботился о потребителе, обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей с одновременным регулярным снижением продажной цены. Как видим, наиболее дальновидные предприниматели еще в начале века стали осознавать идею социальной ответственности перед обществом [9].

Основные недостатки научного подхода

Система Тейлора в своем первоначальном виде была рассчитана на использование *дисциплинированных* рабочих. [9]

Основной упор делался на индивидуальную эффективность каждого работника в ущерб коллективному труду.

Школа научного управления не дала ответа на вопрос об эффективном управлении организацией в целом. Труд, по Тейлору, является главным источником эффективности, а цех — основным звеном применения системы научной организации труда.

Эта школа не давала эффективных методов стимулирования труда. Поэтому менеджерам следовало воспринять роль "мудрецов", обладающих уникальным знанием того, что пригодно для рабочих, т.е. умением самим придумать некие стимулы, обеспечивающие управляемость поведения работников, - залог их *дисциплинированности*.

Американские исследователи менеджмента современности критикуют Тейлора в лице нынешних его приверженцев за переоценку роли заработной платы в стимулировании труда с целью повышения его производительность [10]

«Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает.

Не давайте им прочно обосноваться. Всегда поступайте противоположно тому, чего они от вас ожидают. Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо» (Генри Форд).

Гантт интересовался не отдельными операциями и движениями работниками, а трудовым процессом в целом. Человеческий фактор Гантт рассматривал как основную движущую силу производства и считал, что главное внимание нужно уделять обучению рабочих новым навыкам с целью сокращения непроизводительных затрат времени. Им была разработана система сдельной заработной платы с переменными элементами (на случай невыполнения норм). В ее рамках в дополнение к дневной оплате рабочие получали премию за выполнение заданий и соблюдение инструкций, а также за предложения, ведущие к повышению производительности труда. Гантт выдвинул идею о социальной ответственности бизнеса и менеджмента.

Видными последователями Тейлора были его соотечественники Лилиан и Франк Гилберты. Они изучали трудовые операции, используя кинокамеру и изобретенный ими специальный прибор — микрохронометр, который мог измерять и фиксировать сверхкороткие промежутки времени. Лилиан Гилберт стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Она положила начало менеджменту персонала, исследовав проблемы подбора, подготовки, расстановки кадров. Л. Гилберт интересовалась социальными аспек-

тами научного управления, настаивала на следующем тезисе: ни одна организация не может рассчитывать на устойчивость, если она не заботится о благополучии организации в целом и о благополучии каждого ее члена. Она выдвинула идею участия рабочих в планировании, которая была воспринята многими менеджерами как практичная и полезная, обеспечивающая восприятие рабочими принятых наверху решений и облегчающая оценку выполнения ими заданий на основе принятых предварительно целей.

Тейлор и его последователи создали первую научную школу менеджмента, которая получила название рационалистической, и добились признания менеджмента в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности. Однако рационалисты слишком упрощенно представляли мотивы человеческого поведения и недооценивали роль человеческого фактора.

В истории научного менеджмента Г. Эмерсон был первым инженером по эффективности. Он сформулировал принципы, присущие всем формам жизни на Земле, считая, что деятельность человека не превышает 10 % совокупного потенциала, данного человеку от природы. Длительное пребывание Г. Эмерсона в Европе позволило ознакомиться со слабыми и сильными сторонами в организации труда в разных странах, выявить особенности национальных культур и хозяйственной деятельности. По его мнению, труд должен быть благом, а не проклятием. Идеалом двенадцати принципов производительности, сформулированных Г. Эмерсоном, является устранение потерь.

Лениным система Ф. Тейлора была объявлена «научной» системой выжимания пота», системой порабощения человека машиной, но в то же время оценивалась, как «...ряд богатейших научных завоеваний в деле анализа механических движений при труде, изгнания лишних и неловких движений, выработки правильнейших приемов работы, введения наилучших систем учета и контроля и т.д.». Учеными СССР методы Ф. Тейлора были тщательно проанализированы и использованы при разработке научной организации труда.

2.3.2. Административная школа управления

Когда счастливый шанс встречается с основательной подготовкой, рождается успех.

Джо Райан

У истоков классической (административной) школы управления (1920–1950 гг.) стоял Анри Файоль (1841–1925 гг.). Объектом интересов Файоля стали организация в целом и процессы управления как таковые, чем до него не занимался никто. В деятельности любой организации Файоль выделял следующие основные стороны:

- техническую (осуществление производственного процесса);
- коммерческую (закупка всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыт готовой продукции);
- финансовую, связанную с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств;
- бухгалтерскую, заключающуюся в статистических наблюдениях, инвентаризации, составлении балансов и т.п.;
- административную, призванную оказывать воздействие на работников;
- защитную (жизни, личности и собственности людей).

Каждая из них нуждалась в управлении, предполагавшем осуществление функций планирования, организации, координации, контроля, мотивации.

Файоль не просто перечислил основные функции, он заложил основы особого направления в менеджменте — структурно-функционального подхода. Функциональным — потому, что управленческие функции — несущий элемент всего каркаса управления, основа организационной иерархии. Структурным — потому, что функции определяют структуру организации, а не выступают неким довеском к ней.

Эти разработки Файоля оказались настолько плодотворными, что дали жизнь многим современным школам и направлениям.

Например, школа управленческих процессов позаимствовала у Файоля функции планирования и организации, развив их дальше. Несколько позже стал развиваться подход, основанный на идее разделения функций управления, который стал называться делегированием полномочий.

Его концепция оставила заметный след в развитии менеджмента, и не только европейского. Разработанная им теория администрирования, функции управления до сих пор активно применяется в практической деятельности.

По мысли Файоля, управление должно осуществляться в соответствии с 14 принципами, которые сохраняют свое значение и по сей день.

Последователями А. Файоля, развившими основные положения его доктрины, были Линдал Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, Аьфред П. Слоун, Г. Черч.

Основоположником теории рациональной «бюрократии» был немецкий социолог Макс Вебер, профессор университета, преподавал политическую национальную экономию в Мюнхене, основатель немецкого социологического общества, который предлагал заменить собственника, как фигуру временную, менеджером и бюрократом – государственным чиновником. В соответствии с воззрениями Вебера формализация процесса управления позволяет применять расчеты и вычисления, т.е. создавать и практиковать научное управление.

В табл. 1 систематизированы основные принципы управления, сформулированные представителями классической школы и школы научного управления.

Таблица 1

Принципы классического научного управления

Принципы	У. Тейлор (1856-1915)	А. Файоль (1841-1925)	Г. Эмерсон (1853-1931)	М. Вебер (1864-1920)
1. Отчетливо поставленные цели			+	
2. Экономический подход		+	+	

Окончание табл. 1

Принципы	У. Тейлор (1856-1915)	А. Файоль (1841-1925)	Г. Эмерсон (1853-1931)	М. Вебер (1864-1920)
3. Четкое разделение труда		+		+
4. Специализация работы	+	+		+
5. Научный отбор кадров	+		+	
6. Полный контроль и учет			+	
7. Стандартизация операций			+	
8. Поощрение инициативы		+		
9. Индивидуальная ответственность за решение	+	+		+
10. Иерархичность управления		+		+
11. Подчиненность индивидуальных интересов общим		+		
12. Дисциплина		+		
13. Общность интересов		+		
14. Научное обучение	+			
15. Зарплата как побудительный мотив труда	+	+	+	
16. Общие правила и стандарты			+	+
17. Соответствие работы и квалификация		+		+
18. Единоначалие		+		
19. Стабильность персонала		+		
20. Привлечение специалистов			+	
21. Регулирование процессов			+	
22. Централизация		+		

"Обстоятельства переменчивы, принципы - никогда" (Оноре де Бальзак).

Притча к принципу «отчетливо поставленные цели».

ПРИТЧА "Не так понял".

Деревенский кузнец нашел себе помощника, согласившегося выполнять тяжелую работу за минимальную плату. Кузнец сразу же принялся наставлять парня:

- Когда я выну полосу металла из огня и положу ее на наковальню, я кивну тебе головой. В этот момент ты бей по ней молотком.

*Ученик сделал так, как понял.
Деревня осталась без кузнеца [152].*

2.3.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук

Создание чего-то нового происходит благодаря
не интеллекту, а игровому инстинкту,
основанному на внутренней потребности.

Творческий ум играет
с объектами, которые он любит.

Карл Юнг

Крупное капиталистическое производство потребовало новых путей рационализации управления. Тейлоризм перестал удовлетворять требованиям современного капитализма. Президент "Дженерал Форд Корпорейшн" отмечал: "Каждый человек имеет тело, ум и душу. Каждая из этих частей, особенно душа, должна быть использована для достижения максимальной производительности труда». Воплотить это высказывание в жизнь стремились представители другого направления теории управления, так называемой *школы психологии и человеческих отношений (поведенческой школы) (1920-1930 гг.)*. Существовавшие в начале XX в. скудные знания в области психологии были вовсе не связаны с проблемами трудовой деятельности. Поэтому прежние научные и классические подходы к управлению производством при всей их научности и практической ценности были не в состоянии обеспечить необходимый рост производительности труд. Практика управления потребовала иных способов руководства предприятиями, которые учитывали бы не только возможности лучшей организации, новой техники и технологий, но и инициативу, энтузиазм работников.

Авторитетами в развитии школы человеческих отношений были американские ученые Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо. Они установили, что четко разработанные операции и хорошие заработки не

всегда ведут к повышению производительности труда.

Такое направление науки, как *производственная психология*, начало развиваться еще до Первой мировой войны. Создателем этой дисциплины считается *Хьюго Мюнстерберг*.

Вначале это было обычным исследованием, цель которого состояла в выяснении степени влияния освещенности рабочего места, длительности перерывов на отдых и т.п. на производительность труда отдельных рабочих (группа испытуемых состояла из 6 человек). При улучшении освещенности рабочих мест производительность труда, по вполне понятным причинам, росла. Но неожиданным оказалось то, что производительность продолжала увеличиваться после того, как освещенность стали снижать! Было сделано предположение, что на нее влияют иные факторы. Продолжавшиеся эксперименты показали, что любая организация представляет собой нечто большее, чем простую совокупность людей, выполняющих общие задачи. Она является сложной социальной системой, коллективом, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных, что и приводит к дополнительному росту результатов (в данном случае он составил 40 процентов).

В результате многолетних исследований учеными во главе с Э. Мэйо был сделан вывод о том, что поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того:

- в каких социальных условиях он находится на работе,
- какие отношения существуют у рабочих между собой,
- какие отношения существуют между субъектом и объектом.

Последовал вывод о том, что, управляя этими параметрами, руководитель может влиять на производительность организации.

Хоторнские эксперименты послужили основой формирования в 1920-е гг. концепции человеческих отношений.

В то же время школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, который представлялся относительно безликой массой, а этого в условиях дальнейшего усложнения и индивидуализации производственной деятельности было явно мало. Поэтому со

второй половины 30-х гг. в дополнение к этой теории начали формироваться поведенческие концепции Д. Мак-Грегора, А. Маслоу и других исследователей.

2.3.4. Количественная школа

В каждой сфере деятельности имеются
неограниченные возможности.

Открытый разум всегда способен
развернуть границы.

Чарльз Ф. Кеттеринг

В 50-е годы прошлого века стала формироваться еще одна школа менеджмента – количественная. Следствием применения математики и компьютеров в управлении стало появление *школы науки управления (количественной, или управленческой школы)*. Серьезной предпосылкой стали и успехи научно-технического прогресса в послевоенный период, и существенное изменение структуры рынка, которое требовало разработки и внедрения новых способов принятия решений в ситуации возникшей неопределенности [11].

Количественный подход к управлению заключается в применении статистических методов, моделей оптимизации, информационных моделей методов компьютерного моделирования. Управление рассматривается как логический процесс, который может быть выражен математически. Суть количественного подхода заключается в использовании в процессе принятия управленческих решений методов математического и статистического анализа.

Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности. В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки. Достаточно большое число научных работ было основано на методах исследования операций, поэтому данное направление в менеджменте может носить еще и такое одноименное название.

Наиболее известными представителями количественной школы являются Р. Акофф, Л. Фон Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л.Клейн и др. [12].

Мощный импульс данному направлению дало развитие компьютерной техники.

В странах Запада в 50-х гг. XX была осознана необходимость в самостоятельной дисциплине «Управление проектами» (*Project Management*). Это было вызвано массовым ростом масштабов проектов и тем, что понятие успешности проекта стало измеряться в первую очередь соответствием его окончательной стоимости объему выделенных ассигнований, величиной экономии и размерами прибыли. Были разработаны методы сетевого планирования и управления (методы СРМ и PERT), которые были использованы для управления ракетной программой «Атлас» и при строительстве крупного завода синтетического волокна.

Основная заслуга школы науки управления в том, что производство (организация) рассматривается как система с использованием процессного, системного и ситуационного подходов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. *Процесс* – это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которые по определённой технологии преобразуют входы в выходы для получения заранее определённых продуктов, результатов или услуг, представляющих ценность для потребителя.

Системный подход означает, что организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (люди, ресурсы, технологии и т.д.). Главная идея системной теории в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

«Сложные системы имеют тенденцию противопоставлять себя своим же функциям» (Принцип Шателлера).

Системный подход управления должен быть основан:

- а) на объединении исследуемых объектов в совокупности;
- б) установлении свойств и связей этой совокупности;
- в) выделении факторов, наиболее важных для достижения поставленных целей;
- г) предсказании поведения объектов в будущем.

Ученые подошли к понятию «система» в начале 1950-х гг., что привело к серьезным изменениям в организации процесса создания новых технических устройств. Но в строительной теории и практике методы системного анализа начали применять только в конце XX — начале XXI в., что особенно повлияло на развитие теории управления и оценки проектов — инвестиционных и особенно инновационных.

Ситуационный подход заключается в том, что формы, методы, системы и стили управления должны определяться сложившейся ситуацией. Центральный момент здесь – ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени. Отсюда вытекает признание важности специфических приемов выделения наиболее значимых факторов, воздействуя на которые, можно эффективно достигать цели. Подход концентрируется на том, что пригодность различных способов управления (административных, экономических и социально-психологических) определяется ситуацией и самым эффективным методом является тот, который более всего соответствует сложившейся ситуации. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость ситуационного мышления. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Здесь делается акцент на изучении и использовании в практике как можно более широкого спектра различных типовых ситуаций. В обучении этот метод называется «кейс стади». В учебных процессах западных вузов, готовящих современных менеджеров, «кейс-стади» занимают до 70 % времени. В России тоже стала создаваться база данных по деловым ситуациям. Получают развитие деловые игры при подготовке управленцев [13].

В табл. 2 описаны важнейшие концепции, на основе которых внесен последующий существенный вклад в развитие теории и практики менеджмента.

**Характеристика основных вкладов научных школ
в теорию и практику менеджмента**

Годы	Главные проблемы экономики и менеджмента	Научные школы и подходы	Главные направления методических разработок
1885-1920	Повышение эффективности выполнения работ	Школа научного управления	Методы рационализации труда и производства
1920-1950	Эффективное функционирование крупных организаций	Административная школа управления	Функциональное разделение и специализация управления, принципы менеджмента, формирование иерархических структур управления
1936-1955	Максимизация выпуска продукции и эффективности	Школа человеческих отношений	Методы совершенствования труда и мотивации работников
1956–1970 по настоящее время	Усиление управленческого контроля за всеми параметрами бизнеса	Количественная школа	Исследование операций, моделирование для обоснования оптимальных управленческих решений
1920–1950, 1965–1980 по настоящее время	Эффективность процессов управления	Процессный подход	Исследование взаимосвязи и взаимодействия функций менеджмента (традиционный классический подход), исследование природы и характера процессов управления с целью их оптимизации (современный взгляд)

Годы	Главные проблемы экономики и менеджмента	Научные школы и подходы	Главные направления методических разработок
1956–1975 по настоящее время	Решение сложных управленческих проблем	Системный подход	Системный анализ
1971–1985 по настоящее время	Усиление конкурентного статуса на рынках и эффективная реализация целей организации	Ситуационный подход	Методы стратегического планирования и управления, методы управления инновациями
1986–1990 по настоящее время	Адаптация к растущим и ускоряющимся изменениям и максимальное использование потенциала организации	Формируются новые подходы и теории изменений в организациях с целью обеспечения динамического развития	Методы управления организационными изменениями, культура организаций, лидерство, процессный анализ и процессная теория, теория самоорганизации, самоменеджмент

Контрольные вопросы

1. Назовите основные школы менеджмента.
2. Охарактеризуйте классическую школу управления, ее принципы.
3. Каковы отличия школы человеческих отношений?
4. В чем суть подхода количественной школы управления?
5. В чем суть системного подхода в управлении?
6. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

3. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Все успешные люди преуспели именно в синтезе, объединяющем вещи, связи между которыми другие не видели...

А. Жалевич

3.1. МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ

3.2. МЕНЕДЖМЕНТ В ЯПОНИИ

3.3. МЕНЕДЖМЕНТ В АМЕРИКЕ

3.4. ЗАПАДНОЕВРОПЕЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

За всю историю существования менеджмента различные страны накопили большой опыт по теории и практике менеджмента.

Национальные особенности менеджмента отличаются подходами к управлению предприятием. На модель менеджмента оказывают влияние следующие факторы:

- тип собственности (частная, смешанная);
- форма государственного устройства;
- степень зрелости рыночных отношений;
- организационная культура.

3.1. Менеджмент в России

Русский – это человек двустороннего действия: он может жить и так и обратно и в обоих случаях остается цел.

А. Платонов. «Чевенгур»

Страна наша находится между Западом и Востоком, и ее население впитало в себя черты как европейской культуры, так и культуры Востока. Россиянам свойственно внутреннее богатство восточных народов, но не свойственны рациональность и трудолюбие японцев.

В то же время нестабильность и неразвитость экономики не позволяют полностью отвергнуть стимул материального вознаграждения.

В XVII в. началось развитие менеджмента в России. Объединение региональных рынков в единый общенациональный рынок произошло в процессе слияния земель и княжеств.

А. Л. Ордин-Нащокиным – дипломатом и политиком – впервые в XVII веке была предпринята попытка введения городского самоуправления в западных приграничных городах России (тактический менеджмент).

Реформы Петра I изменили летоисчисление, развили крупную промышленность, стали осуществлять государственную поддержку ремесел, развитие сельского хозяйства, укрепление финансовой системы, развитие внешней и внутренней торговли.

Главный управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях В. Н. Татищев в XVIII в. стал продвигать идеи о том, что государство должно регулировать хозяйственные процессы, а не только наблюдать за ними.

Значительные экономические преобразования были проведены в XIX в., в царствование Александра I.

С 1906 г. П. А. Столыпин (министр внутренних дел и премьер-министр), занимался совершенствованием местного самоуправления, в этом и есть его великие заслуги в реформировании системы управления России.

Переход от одного типа общества к другому в XX веке потряс управленческими революциями Россию (управляемый политической элитой переворот) дважды: в 1917 г. от капитализма к социализму, в 1991 г. от социализма к капитализму.

В. Ленин открыл в стране около 10 научных институтов менеджмента и НОТ (научной организации труда) в начале 20-х годов, ученые которых в течение 5 - 7 лет совершили ряд выдающихся научных открытий и приобщили тысячи руководителей к принципам западного менеджмента.

А. А. Богданов – известный русский ученый, писатель, револю-

ционер –внес большой вклад своей теорией: организационной наукой или *тектологией*, ввел и обосновал понятия «управляющая и управляемая система», «обратная связь» и др.

Заимствование новейших технологий в 1920—1930-е гг. для развития промышленности СССР играло очень важную роль в развитии советской экономики. В 30-е годы в СССР было ввезено 300 000 высококачественных станков, нередко закупалось оборудование целых огромных заводов. Американские, немецкие и другие западные инженеры участвовали в проектировании и строительстве важнейших промышленных объектов 1930-х годов. Был импорт не только технологии, но и идеологии НОТ: только одно архитектурное бюро известного американского архитектора Альберта Кана спроектировало для России не менее 530 фабрик и заводов

Вопросами совершенствования теории и практики организации труда занимался Алексей Капитонович Гастев (*российский учёный и поэт, один из основоположников педагогики профессионального образования и научной организации труда в России*): была сформулирована и обоснована концепция «трудовые установки», важнейшее место в которой отводилось инструктажу) [14].

А. К. Гастев обозначил основные методологические принципы своего подхода к научной организации труда: решающими факторами развития организации труда является техника и логика движения технологии, требующие для своей реализации новый тип работника; современное производство предусматривает превращение каждого станка в исследовательскую лабораторию. Он считал, что автоматизм поведения не отрицает творческое начало, а создает для него необходимый рефлекторный базис. По методикам ЦИТа (Центрального института труда) было подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, на многих предприятиях внедрена прогрессивная система организации труда и управления. Гастев предлагал полугодовой испытательный срок для руководителя, в процессе которого за кандидатом на выдвижение проводились бы тщательные социально-

психологические наблюдения и на основании их составлялся «психологический паспорт» [15].

П. М. Керженцев (известный советский партийный и государственный деятель, экономист, историк, публицист) был глубоко убежден, что развитие НОТ (научной организации труда) должно происходить не путем указаний и предписаний из центра, а "лишь при энергичном и массовом почине самого пролетариата". 20-е годы — это самый интересный и плодотворный период, когда отечественная наука управления создала теоретические концепции и практические методы, сопоставимые с лучшими зарубежными образцами. Ни до, ни после этого она уже не знала столь высокого подъема.

"Жизнь похожа на езду на велосипеде: если тяжело - значит, мы на подъеме" (Уоррен Баффет).

Период в 10-15 лет дал нам подлинные образцы эффективного управления, которые в последующие 50 лет не только не были развиты, но фактически полностью утрачены [16].

Большой вклад внесли О. А. Ерманский, Н. А. Амосов. 20-е годы поражают воображение современников не только грандиозностью замыслов, количеством новых идей, проектов и теорий, ожесточенностью идеологических дискуссий, но и грандиозностью личностей, которых дал Отечеству «серебряный век» [17].

Создана научная организация труда (НОТ), распространившаяся на все сферы человеческой деятельности. 30-е годы — подготовка кадров для работы в сфере управления.

Идею о необходимости системного подхода к изучению организации высказал в 1921 г. А. Богданов, он дал характеристику *соотношения системы и ее элементов*, показал, что *организационное целое превосходит простую сумму его частей*. Н. А. Витке считал, что управление организацией надо рассматривать как «единый и целостный процесс... где каждая часть работает в тесной связи с другой» [14].

В начале 30-х годов был осуществлен *переход от хозяйственного способа строительства к подрядному*. Были четко распределены обязанности между заказчиком, генеральным подрядчиком и специа-

лизированными субподрядными организациями.

В 30-е годы стали развиваться поточные методы строительства, позже созданы домостроительные и заводостроительные комбинаты.

Система управления советским народным хозяйством была хорошо адаптирована к требованиям административно-командной системы и воспитала много прекрасных специалистов, труд которых определил существенные достижения в энергетике, топливдобывающих отраслях промышленности, строительстве и тяжелой индустрии [18].

Основным принципом управления в послевоенные годы становится командно-административный хозрасчёт, вводится система социалистических соревнований.

В конце 50-х годов в строительстве начинают внедряться программно-целевые методы управления, разновидностью которых являются методы управления проектами.

Переход к управлению по территориальному принципу (через совнархозы) начался 1957 г. в промышленности и строительстве.

Увеличение масштабов производства, числа хозяйственных связей, многовариантность решения экономических задач объективно вызывали и требовали новых подходов к организации управленческих систем. С количественным и качественным усложнением народного хозяйства связаны причины резкого возрастания внимания к вопросам управления [19].

Начало реформы системы управления экономикой, ориентированной на повышение эффективности и качества работы: расширение самостоятельности предприятий, изменения в системе внутризаводского управления, переход от административных методов управления к экономическим в 1965 г. (*были созданы фонды: экономического регулирования, социально-культурный, материального поощрения, жилищного производства*).

Количественная школа (использование математических методов), в развитие которой большой вклад внес Л. Канторович, разработавший «линейное программирование» 1939 г., привела к появлению новой теории – оптимального планирования народного хозяйства.

Совместно с В. С. Немчиновым и В. В. Новожиловым в 1965 г. Л. В. Канторовичу была присуждена Ленинская премия за разработку оптимизационного подхода к плановому управлению экономикой, а в 1975 г. он был удостоен Нобелевской премии в области экономики (совместно с американским экономистом Т. Купмансом).

В обоснование *идеи комплексного подхода к анализу проблем управления* производством в 60-70 годах XX в. большой вклад внесли Д. Гвишиани, А. Годунов, С. Дейнеко, О. Козлова, Ю. Лавриков, Ю. Любович, А. Омаров, Г. Попов [19].

Попытки изменения организации и управления экономикой с помощью совнархозов предпринимал Н. С. Хрущев. Это способствовало расшатыванию жесткой управленческой вертикали, монополии центра, которым противопоставлялось множество экономических субъектов, имеющих возможность относительно самостоятельно принимать часть решений. Во времена Н. С. Хрущева получил формальное признание принцип экономической заинтересованности работников.

В "косыгинской" хозяйственной реформе 1960-х выделяют три элемента:

- 1) восстановление на новой основе отраслевой структуры управления;
- 2) расширение хозяйственной самостоятельности и инициативы предприятий на основе рыночных отношений;
- 3) внедрение хозяйственного расчета и повышение ответственности работников за его результаты.

Задуманное не состоялось, т.к. кремлевские реформаторы не проявили должной настойчивости и последовательности.

Нарастание централизма способствовало упрочению «затратного» подхода в экономике, выявлялась недостаточная заинтересованность трудовых коллективов в эффективном использовании ресурсов для достижения высоких экономических и социальных результатов. Плохо сказался на качестве выпускаемой продукции и темпах научно-технического прогресса монополизм.

Российская управленческая практика и российская экономическая наука пришли в конце 70-х — начале 80-х годов XX века к пониманию значимости и уникальности человеческих ресурсов, в то время как в странах с развитой социальной и экономической системами это произошло намного раньше [20].

1985 г. – перестройка, курс на капитализм. Основные механизмы перехода к рынку:

- приватизация — разгосударствление собственности (переход собственности государства в частные руки);
- сочетание разных форм собственности (частной, государственной, смешанной);
- создание нормативной законодательной базы, регулирующей рыночные отношения;
- создание рыночной структуры управления.

С начала 1990-х годов в России формируется организованная структура рыночной экономики как альтернатива вертикально-командным структурам.

Импульсом ускорения рыночных преобразований в России был августовский путч 1991 г. Последовавшие за ним события привели к ликвидации единой системы управления народным хозяйством СССР.

Приватизация, в ходе которой государственная собственность была разделена между множеством владельцев, считается необходимым первоначальным этапом и условием перехода к рыночной экономике.

"Истинный защитник России - история: ею в течение трех столетий неустанно разрешаются в пользу России все испытания, которым подвергает она свою таинственную судьбу" (Ф. И. Пютчев).

Коренным поворотом в переходе от планового управления экономикой к рыночному регулированию явилась либерализация цен. За короткий период в стране были созданы коммерческие структуры (коммерческие банки и различные биржи), многочисленные акцио-

нерные общества разнообразных типов, фирмы и корпорации как местного, так и федерального масштаба деятельности, реорганизация колхозов и совхозов, осуществлено перераспределение земель. Большое значение для развития менеджмента и маркетинга как философии бизнеса в России имеет принятый в 1995 г. Федеральный закон «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития в Российской Федерации» [21].

В 90-е годы также произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами, связанные с ускорением технологического прогресса, глобализацией экономики и усилением конкуренции во всех отраслях жизни. Изменилось также и отношение между предприятием и работником, теперь обе стороны относятся к рабочему процессу как к временному, взаимовыгодному, в то же время руководители организаций видят в своих сотрудниках основной источник устойчивого конкурентного преимущества [22].

Исследования, проведенные на ряде предприятий, показали, что еще имеют место нарушения, связанные с переводом с одного рабочего места на другое, с присвоением квалификационных разрядов, с правом на отпуск. Далекое не во всех бюджетных организациях осуществляется индексация выплат и пособий на величину инфляции, что не отвечает принципу правовой определенности и поддержания доверия граждан к закону.

Административный произвол различного вида стал почти нормой в коммерческих организациях в отношениях между работодателем и персоналом. Особенно уязвимыми в этом отношении являются женщины и пожилые люди.

Долгое время Россия шла по пути развития коммунизма, а эта идеология мотивировала к труду на уровне идеи, внутренней потребности, веры в светлое будущее, но сейчас все изменилось.

России полезно было бы интенсивнее изучать иностранный опыт, чтобы ускорить процесс создания собственного стиля. Полезными могли бы оказаться и готовые методы, например опыт движения кадров внутри предприятия - ротация персонала, подготовка новых спе-

циалистов и управленцев, методы формирования и объединения команды, принципы равенства и доверия, забота о сотрудниках и направление кадровой политики в интересах людей, а не напротив, сохранение атмосферы семейственности на предприятии. Все это служило бы мотиватором к хорошей работе [23].

Возросла стимулирующая значимость экологической безопасности, т.е. тех условий труда, которые не являются непосредственной причиной травматизма, но ведут к потере здоровья или к физиологическому дискомфорту. Исследования свидетельствуют о том, что к труду все чаще привлекаются временные работники (порой на несколько дней) и в отношении их меры экологической безопасности практически не соблюдаются. Даже на крупных предприятиях (в химической, металлургической, горнодобывающей отраслях) существует повышенный уровень экологической опасности.

По многим направлениям научные результаты отечественных ученых достигли высокого уровня, в том числе и в менеджменте. Достаточно хорошо разработаны экономико-математическое моделирование систем управления, теоретическая прикладная статистика, моделирование управленческих процессов, информационное обеспечение принятия решений и т.д., но они не в полной мере находят практическое применение, что неизбежно сказывается на эффективности менеджмента [24].

Появилось и новое направление в безопасности труда, связанное с безопасностью «белых воротничков», т.е. персонала, занятого интеллектуальным трудом. Здесь обращает на себя внимание труд, связанный с длительным использованием компьютера и другой оргтехники. Всё это предъявляет повышенные требования к психофизиологическим условиям организации труда и отдыха, но это и в качестве стимула в значительной мере не используется.

Первостепенная задача менеджмента в России – создание сильной организационной культуры, творческого инновационного климата, стимулирующих работников на нововведения. Решить данную

проблему возможно только благодаря созданию более гибкой и комплексной системы управления инновационными процессами [21].

Природные и другие богатства России не заменят менеджмент высшей компетенции, уже назрела необходимость кардинального изменения в качестве российского управления.

3.2. Менеджмент в Японии

Людам нужны деньги, но они хотят
получить удовольствие от своей
работы и гордиться ею.

А. Морита

Особенности японской модели менеджмента. Одной из главных причин стремительного успеха Японии является модель менеджмента, ориентирующаяся на человеческий капитал. Когда-то Страна восходящего солнца по всем экономическим параметрам была малоразвитой, но все изменилось после введения менеджмента высшей компетенции. После Второй мировой войны экономика Японии была полностью разрушена, но правильное регулирование со стороны государства привело страну к высокому уровню развития всего за несколько десятков лет.

Центральное место занимают «кружки качества». Широко распространена система организации труда «канбан» (доставка продуктов вовремя). Управление ориентировано на национальные ценности и морально-психологические установки японцев. Фирмы используют свой, а не привлечённый капитал. Велика роль государства в развитии национальной экономики, широко используются налоговые льготы.

Заработная плата зависит от качества личного опыта и возраста работника.

Эксперты всего мира считают, что причиной ведущей роли Японии в области производительности труда является хорошее

управление на научной основе в совокупности с построением сильной организационной культуры.

Менеджмент по-японски, или японская модель управления, — это синтез традиционных японских этнокультурных черт и импортированных методов управления. В период американской оккупации, после Второй мировой войны японская экономика постаралась вернуть в себя наиболее рациональные идеи американского менеджмента. В процессе заимствования зарубежных идей менеджмента традиционные черты не отошли на второй план, а органично слились с ними, что и привело к появлению системы, получившей название «японская модель управления». В этот период японский рынок стартовал почти с нуля, позднее начались попытки продавать электронику, автомобили, фотокамеры и факсимильные аппараты. За рубежом ничего не знали про японские товары, за исключением дешевых товаров, которые раньше экспортировались из Японии.

Пожизненный наем, групповое принятие решений, контроль качества и т.д. — эти основные составляющие японской системы сложились под влиянием специфических психологических факторов, главный из которых — «группизм», он оказывает влияние практически на все стороны жизни японского общества, в том числе и на взаимоотношения между персоналом предприятия, фирмы, корпорации.

Специалисты в области управления выявили достаточно серьезные отличия в подходах к управлению персоналом в различных странах Запада и Востока. Выявлено, что традиции, менталитет играют здесь огромную роль. Например, работники на Востоке отличаются высокой степенью преданности своим компаниям, ощущением важности своего вклада в успех компании в целом. Японцы стараются не допускать прогулов, даже при недомогании идут на работу, спокойно относятся к переработкам, отпуск используют частично, так как его полное использование расценивается как недостаточная преданность компании.

Стремление к качеству характеризует сущность японцев. В этом вопросе для них не существует компромиссов. Качество означает

«полное отсутствие дефектов». Бездефектность является абсолютным и непререкаемым требованием. Бездефектность на уровне 95 % совершенно недопустима и неприемлема. Если вы не сосредоточены на качестве, то не можете считаться членом японского общества. В Японии качество — это добродетель и наивысшая ценность в обществе и производстве.

Известно, что японские фирмы стимулируют самообучение персонала путем формирования корпоративных библиотек и корпоративных университетов, оплачивая при этом учебное время.

В практике японского управления выявлены следующие особенности:

1) гарантия занятости и создание доверительной дружеской обстановки, система пожизненного найма. Возможность продвижения по вертикали способствует повышению инициативы, а отсутствие страха увольнения и чувство стабильности расширяют границы и рамки для креативного подхода к работе (при переходе на другую работу теряется стаж работы);

2) гласность и ценности корпорации. Возможность пользоваться информацией и базой данных фирмы дает понимание общих целей, задач и курса фирмы. Это сплачивает, снижает конфликтность;

3) информационный подход к управлению позволяет анализировать производственно-хозяйственную деятельность предприятия, определять причины и виновников некачественной продукции и предотвращать это на начальном этапе;

4) соблюдение благоприятных условий производства;

5) забота о сотрудниках и психологическом климате в коллективе:

– рабочий день начинается с зарядки под музыку, что способствует отличному настроению и сохранению здоровья;

– начальник (и даже директор) сидит в одном зале с подчиненными, отдельных столовых нет;

– во избежание сокращения персонала сотрудников переводят или в другие подразделения, или на сокращенный рабочий день, практикуется более раннее оформление пенсии (гибкая

- система выхода на пенсию);
- выплачиваются пособия на другие социальные нужды: доплата на семью, проезд на работу, медицинское обслуживание всей семьи работника, профилактику заболеваний, страхование;
 - при необходимости фирма арендует для работника жилое помещение, выдает льготные кредиты;
 - профсоюзы сотрудничают с менеджментом;
 - при спаде производства менеджерам первым снижают зарплату [23].

Идея пожизненного найма была впервые применена в начале эры Мэйдзи в связи с нехваткой квалифицированных кадров и их высокой текучестью, что делало обучение таких работников невыгодным. Потом же стали подписывать контракт на долгосрочное сотрудничество при условии, что фирма обязуется обучать работников и давать им некоторые гарантии. Однако возникли новые проблемы, связанные с повышением фонда заработной платы: рост зарплаты пожизненно нанятых работников, обусловленный увеличением стажа их работы и выслуги, привел к необоснованному росту издержек. Но эта проблема решилась естественным путем: рост промышленности, появление на рынке новых компаний и фирм привели к улучшению ситуации на рынке труда, приему новых работников, молодых специалистов, которым не нужно было платить за выслугу. Средний возраст работников компаний снизился, проблема повышения издержек за счет заработной платы была решена.

В Японии должностные инструкции зачастую расплывчаты и открыты для широкого толкования. И здесь вполне очевидна роль концепции группового менеджмента. Работники должны стремиться выполнять любую работу, которая требуется в интересах достижения групповых целей.

Философия пожизненного найма способствует тому, что молодые специалисты, выпускники школ и ВУЗов, пользуются спросом, затруднен переход на новое место людей среднего возраста. В Японии не любят принимать людей среднего возраста на работу, потому что

это противоречит принципу организации системы оплаты труда, а работники предпочитают оставаться на своих местах, потому что их удерживают стаж работы, привилегии, получаемые от компании. Пожизненный наем — это, прежде всего, философия общества. В действительности лишь около 50 % персонала японских компаний привержены этой философии.

Мотивирование персонала в Японии неотделимо от коллектива, ориентировано на согласованность, внутренние качества личности, гармонию внутри компании.

Для менеджмента японских предприятий характерны высокие морально-нравственные принципы, модели организации производства, ориентированные на выпуск высококачественной и безопасной продукции («бережливое производство»), охрану окружающей среды, добросовестную уплату налогов.

Большое значение для мотивации и стимулирования персонала имеет то, что крупные корпорации берут на себя многие расходы работника. Это называется системой льгот. В Японии это обычное явление. Также фирма предоставляет работникам жилые дома по сниженным ценам. Если собственных домов у фирмы не хватает, компания арендует дома по рыночной цене и сдает их своим работникам по льготной. Корпорация гарантирует займы и возможность получения кредита по льготному проценту. Чтобы обеспечить все эти средства, компания берет кредиты в коммерческом банке под банковский процент, и часть процента выплачивается с прибыли, а работники получают займы под сниженный процент.

Большое значение уделяется движению кадров внутри корпорации. Японцы не имеют других ресурсов, кроме собственных сил и науки, поэтому используют при проведении кадровой политики промышленную психологию. Чтобы избежать косности и привычки, потери интереса к работе, ими широко используются возможности движения кадров по вертикали и по горизонтали [23]. При этом по вертикали продвигаются те, кто обладает способностями руководителя, лидера и организатора. Те же, кто не обладает такими способностями,

движутся по горизонтальной служебной лестнице, т.е. сменяют подразделения, профиль работы. Это приводит к разностороннему развитию профессионализма работника, знанию тонкостей производства. Часто такие работники могут быть хорошими консультантами при решении важных производственных задач.

При этом денежная мотивация не является в Японии настолько эффективной, как в европейских компаниях. Возможно, это связано с общим благополучием государства, высоким экономическим развитием, высоким духовным потенциалом японцев, богатством традиций и патриотизмом, развитым чувством коллективизма: японец чувствует себя членом группы и свою индивидуальность воспринимает лишь как индивидуальность части единого целого. Отсюда возникает склонность к групповому принятию решений, а соответственно — совпадению интересов и желаний работников с интересами фирмы, общества и государства.

НАТО в Японии совсем не означает Североатлантический союз. Это сокращение расшифровывается примерно так - «Нет Активности, Только Обсуждения».

Эффективным методом работы с персоналом является метод ротации трудовых ресурсов, который заключается в том, чтобы каждый работник умел выполнять не только одну операцию, а все операции производственного процесса. Работника переводят с одного рабочего места на другое, он обучается и становится многофункциональным работником. Это приводит к тому, что в случае невыхода на работу одного из работников замена производится внутри коллектива. Это повышает уровень сплоченности коллектива, приводит к пониманию работником своей деятельности, осознанию ее важности, снижению уровня монотонности труда, разнообразию, повышает интерес, возможность самообразования и самообучения, повышает инициативу.

Отлично работает система рациональных предложений. Каждый работник обязан вносить рациональные предложения в течение года. Эти предложения рассматривает непосредственный руководитель. В том случае, если предложение является интересным для дальнейшего

рассмотрения, оно продвигается дальше, к руководителям более высокого уровня. Если предложение внедряется (а такое случается довольно часто), то работник, сделавший это предложение, получает подарок, стоимость которого соответствует выгоде, полученной фирмой от внедрения его проекта. Награждение носит публичный и торжественный характер, и подарки получают только те, кто их заслуживает. Это исключает элемент зависти, потому что все находятся в совершенно одинаковых условиях.

Такая политика позволяет не только внедрять ценные проекты, но и выявлять потенциальные таланты в корпорации и использовать эти таланты в дальнейшем для процветания на рынке. Планирование в Японии является обязанностью каждого сотрудника компании. Сначала определяется высшая политика управления (*хошин* - управление через политику), включающая цели компании и стратегии их достижения, а затем в процессе ее дробления и распределения определяются функциональная политика и политики отделов. Разработка и распределение *хошина* состоит из двух элементов: движения сверху вниз и снизу вверх к конечной цели и средств, результата и процесса. *Хошин* является понятным и принятым всеми менеджерами и рядовыми сотрудниками, конкретным и количественно определенным.

Система ценностей в Японии значительно отличается от европейской, чем обусловлены и отличия в мотивации. В Японии мотивация направлена на совершенствование личностных качеств и внутреннюю удовлетворенность, которой придается намного большее значение, чем денежному вознаграждению.

В японских компаниях доход управленческого звена не намного выше, чем доход рядовых работников, что снижает уровень конфликтности и приводит к равенству в компании. Этим во многом объясняется феномен японской преданности и любви к родной компании, зарплата которых в 5-8 раз выше зарплаты подчиненных. Участие в заседаниях компании, конференциях, принятие коллективных решений и приводят к единению целей и мотивов для совместного сотрудничества. Часто на этих собраниях и заседаниях используется

противопоставление «мы и они», где под «мы» подразумевается сама компания и все ее работники, а под «они» — компании-конкуренты. Это очень действенный психологический прием.

На рис. 1 отражены особенности японского метода управления.

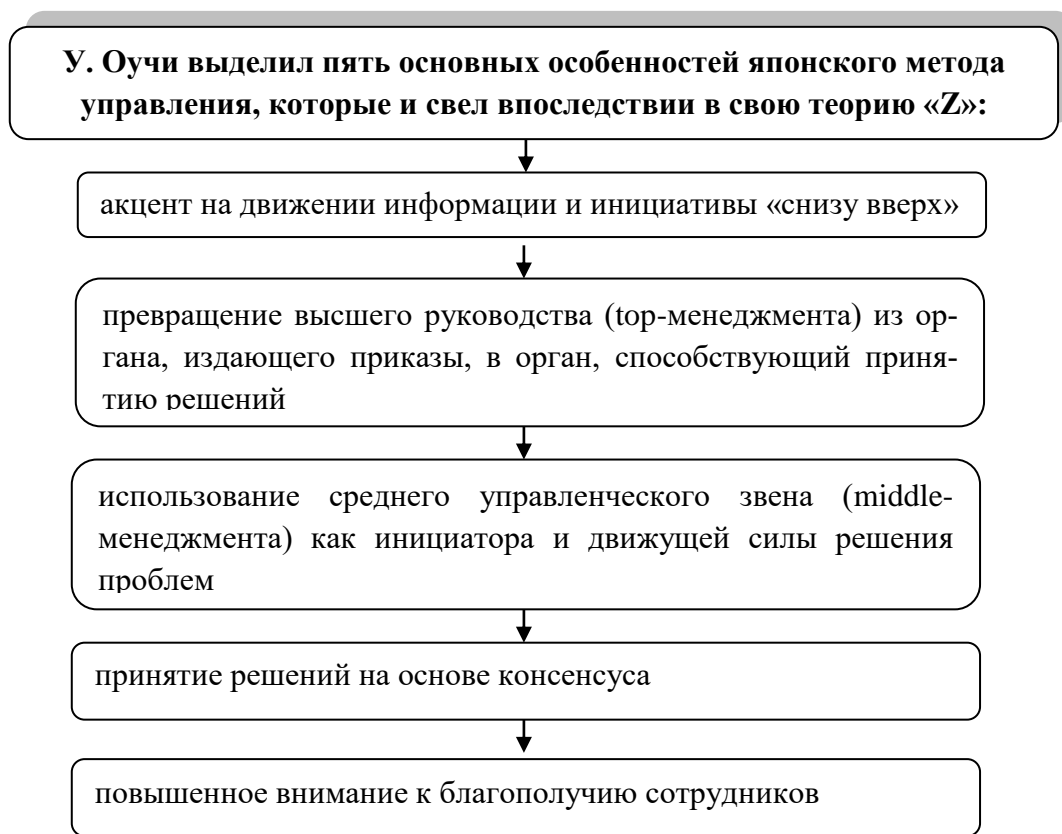


Рис. 1. Особенности японского метода управления [25]

Японские методы управления в корне отличаются от европейских и американских методов. Можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях и имеют очень мало точек пересечения. Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использует весь спектр морально-психологических рычагов воздействия на личность: это чувство долга перед коллективом, что почти тождественно чувству стыда. Налоговая система работает на усреднение доходов населения, в японском обществе расслоение на богатых и бедных минимально. Это и дает возможность использовать чувство коллективизма, или «группизм»,

максимально эффективно.

Благодаря экспансии японских компаний другие страны узнали четыре характерные черты, которые сделали эти компании такими сильными и эффективными:

- стремление к качеству;
- потребность в энтузиазме;
- акцент на рост;
- тесное, семейное взаимодействие.

Конкурентоспособность промышленного производства Японии не случайно находится на самом высоком мировом уровне. Японские компании продолжают экспансию заводов в различные страны мира, доказывая тем самым эффективность собственных методов управления. Эти же заводы демонстрируют чудеса конкурентоспособности в мировом масштабе.

Некоторые методы, первоначально разработанные в Японии, уже утратили свою японскую принадлежность и стали лучшими образцами международного практического менеджмента.

3.3. Менеджмент в Америке

Самое страшное для меня, как для американца — это то, что в какой-то момент я вдруг ясно осознал, что для эффективного управления страной президентская администрация просто манипулирует человеческими страхами.

Дэстин Ли Хорффман

На развитие американского менеджмента большое влияние оказали школа научного управления Фредерика Тейлора и школа психологических и социальных отношений Элтона Мэйо.

Характерной американской особенностью является «производственная демократия», связанная с появлением в управлении хоро-

ших организаторов. В 60-е годы именно там возник термин «человеческие ресурсы».

Факторами успеха американского менеджмента являются:

- образование,
- специализация,
- организация производства (комплексный контроль качества, профилактическое обслуживание оборудования).

Почему американцы отказались от политики повышения производительности труда любой ценой? Существуют несколько причин:

1) это неизбежно сказывается на качестве: в погоне за выработкой работник пренебрегает качеством выполняемой работы, увеличивается брак, репутация и позиции на рынке ухудшаются, снижается уровень прибыли;

2) это ведет к увеличению количества незавершенного производства, появлению узких мест, аритмичности производственного процесса;

3) теряется стимул к рациональной организации производства.

Успех американской кадровой политики определен не только правильной ее организацией, но и менталитетом самого народа. Американская нация формировалась из эмигрантов. Это были предприимчивые, инициативные, смелые люди, умеющие доводить дело до конца и выживать в жестких условиях, желающие и достигающие желаемого, их основными чертами являются независимость и рациональность.

В связи с этим можно выделить несколько характеристик, которые определяют особенности американских работников:

- деловитость;
- организаторские способности;
- обеспечение компетентности персонала;
- совершенствование теории и практики управления;
- мобильность;
- равноправие.

3.4. Западноевропейский менеджмент

Множество менеджеров ушли на покой,
не уходя со своих постов.

Питер Дракер

Европейский менеджмент стал совокупностью национальных особенностей управления Франции, Германии, Швейцарии, Финляндии и других стран еврозоны. Но главную роль сыграл английский менеджмент, одной из причин стал быстрый переход к автоматизации ручного труда, что было обусловлено историческими факторами.

Наибольшее влияние оказали научные разработки Анри Файоля, немецкого социолога Макса Вебера, английских ученых Эрхарда и Кейнса. Вебер говорил об административной организационной «бюрократии», где команды шли все сверху, Кейнс – о концепции государственного регулирования экономикой, Эрхард – о концепции социально-рыночного хозяйства, позволившей создать систему социальной защиты населения. Во многих странах Европы законодательно закреплены обязательное медицинское страхование и охрана здоровья работников, пенсионное регулирование и ряд других социально значимых вопросов. Правоотношения между работодателем и работником в Европе отрегулированы более детально, чем в США. И в целом в Европе госрегулирование многих аспектов корпоративной социальной ответственности значительно превосходит американскую систему.

В европейских странах довольно тяжелое налоговое бремя является причиной того, что вся ответственность за финансирование данных направлений переносится на государство [26].

3.4.1. Немецкий менеджмент

Хорошо управляются только те компании,
с которыми вы не знакомы близко.

Фред Вандеримидт

Теоретические истоки немецкой модели менеджмента относятся к началу прошлого столетия. Ее родоначальником следует считать

выдающегося ученого, социолога и экономиста Маркса Вебера (1864 – 1920 гг.).

Теория бюрократической рационализации, разработанная М. Вебером, явилась важной составляющей становления классического менеджмента. По его концепции компании должны управляться на безличной, сугубо рациональной основе, названной им "бюрократической". Бюрократия (по Веберу) – система управления не на основе личных оценок, а в соответствии с точным следованием индивидов определенным правилам и процедурам. Формальная рационализация, по М. Веберу включала: четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников; введение формальной отчетности; разделение функций собственности и управления.

Теория М. Вебера является вполне актуальной, и сегодня (особенно для таких стран, как Россия), она имеет много последователей, в том числе и в менее развитых странах мира [27].

Рассматривая европейский менеджмент, обязательно необходимо вспомнить выдающего канцлера Германии Л. Эрхарда, который ранее занимал должность министра экономики. Именно под его управлением в послевоенные годы Германия смогла достичь высокого экономического подъема.

Отличительной особенностью немецкой деловой культуры является принцип порядка, который отмечается и в стиле управления, и в организации процесса принятия решений. Вместо ценовой конкуренции немецкие компании конкурируют на основе передового опыта в производстве товаров и услуг, уделяя особое внимание пожеланиям клиента.

В Германии существует лучшая в Европе национальная система профессионально-технического образования. Главный упор в ней делается на инженерное дело, техническое обучение и ремесла. Система обеспечивает трехлетнюю подготовку молодежи в возрасте от 16 лет до 21 года с итоговым получением государственного диплома. Обучение с первых же дней сопровождается производственной практикой на конкретном рабочем месте (4 дня в неделю). Теоретическому

обучению отводится один день в неделю. Учебные программы утверждаются правительством, ассоциациями работодателей и профсоюзами. Общее руководство осуществляется местными торгово-промышленными палатами.

Для немецких мастеров, наставников и менеджеров более типично высшее техническое образование. Около 2/3 топ-менеджеров имеют такое образование, а половина из них — докторские степени (в немецкой научно-образовательной квалификации) в области права, экономики и технических наук (примерно в одинаковом соотношении). Они рассматривают себя как технических экспертов и специалистов, к которым их подчиненные могли бы обращаться с производственными проблемами.

В немецких компаниях активно реализуется функция мотивации и качественная кадровая работа, служба УП (управления персоналом) отбирает персонал на научной основе, организует их обучение, повышение квалификации, охрану труда, проводит мероприятия по формированию высочайшей производственной культуры, сопрягая интересы компании с интересами работников.

Менеджеры ценят высокую квалификацию работников. В свою очередь авторитет управленцев в немецких компаниях также основан в большей степени на их профессиональных качествах, чем на положении в служебной иерархии [28].

Высокий уровень технического образования специалистов и управленцев позволяет менеджменту Германии, в отличие от англосаксонских стран, эффективнее осуществлять производственно-технологический процесс. Немецкие компании укрепляют свои позиции на рынке с помощью введения инноваций через закупку патентов, инвестирование в НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), сотрудничество с научно-исследовательскими институтами и т.д.

Немецкая система управления предполагает наличие тесных связей между инженерно-техническим и административно-управленческим персоналом, поддерживаемых высококвалифициро-

ванными рабочими. Высокий уровень квалификации немецких менеджеров позволяет им шире использовать свои контрольные функции.

3.4.2. Менеджмент Франции

Если вся работа держится на незаменимых людях, значит, менеджера нужно менять.

Гаролд С. Хук

У Франции репутация страны с индивидуалистической культурой, в социальном отношении это очень сбалансированное общество. Принципы капитализма доведены здесь до совершенства, но уравновешены мощнейшими социальными программами и огромной ролью государства. Французы не отличаются высокой чувствительностью к нуждам других людей, они не склонны следовать за толпой.

Не финансы, а человеческие ресурсы в центре французской модели менеджмента. При высоком бюрократизме порядка значительно меньше, чем в немецких компаниях, но трудовое законодательство соблюдается очень строго, предлагается много социальных льгот. У Французов меньше всех работают, здесь самая короткая рабочая неделя в Европе, Законодательством установлена 35-часовая рабочая неделя. Но большинство менеджеров среднего и низшего звеньев работают по 40 часов, получая за это дополнительные выходные, а выходных дней и праздников больше, чем в других странах.

Большое значение во французском языке имеет подтекст разговора. Общение часто построено на недомолвках, намеках, порой — на лицемерии. В общении французы редко говорят о том, что их интересует, т.к. правда им кажется скучной!.. Общение для них — это больше игра, для человека другой культуры — русского, англичанина, немца — это создает трудности ведения переговоров с французами. Порой они бывают капризны в деловых отношениях: могут долго обсуждать мелкие детали, стараясь извлечь микроскопическую выгоду, не всегда обязательны в выполнении контракта.

Контроль за повседневным менеджментом в трудовом коллективе французского предприятия осуществляет Совет по менеджменту. А

его деятельность регулируется Наблюдательным советом. Эта двухъярусная структура характерна для компаний с ограниченной ответственностью (*она дает возможность представителям исполнительной власти, которые не владеют акциями, выполнять свои управленческие функции, а также надзорные функции над владельцами акций*), а в традиционных структурах имеется только Совет директоров. Он имеет большое значение для реализации трудовых отношений во Франции, его члены назначаются советом акционеров компании, а их властные полномочия носят частично эксклюзивный характер и отчасти определяются председателем собрания акционеров.

Процесс принятия решений во французских организациях отличается высокой степенью централизации [29].

3.4.3. Шведская модель менеджмента

Лучше быть реорганизатором,
чем реорганизуемым.
Норман Огастин

Интерес представляет шведская модель социализма, основанная на социальном регулировании экономики и социальном партнёрстве. Главное в шведской модели — социальная защита населения, которая гарантирует повышение благосостояния трудоспособного и нетрудоспособного населения.

В связи со становлением Швеции, как одного из самых развитых в социально-экономическом отношении государств, возник термин "шведская модель". Он появился в конце 60-х годов, когда иностранные наблюдатели стали отмечать успешное сочетание в Швеции быстрого экономического роста с обширной политикой реформ на фоне относительной социальной бесконфликтности в обществе. Этот образ успешной и безмятежной Швеции особенно сильно контрастировал тогда с ростом социальных и политических конфликтов в окружающем мире [30].

Одна из ценностей шведской культуры — это равенство. Шведы известны своими гуманитарными ценностями и равенством в обще-

стве. Речь идет о сравнительно низкой дифференциации по уровню доходов и богатства хотя различия между социальными слоями, разумеется, есть. В Швеции самое высокое представительство женщин в парламенте — 42 %, в правительстве — 50 %, собственные источники дохода имеют 80 % женщин.

Закон Янте означает: "...не думай, что ты что-то собой представляешь, не думай, что ты лучше нас, не думай, что можешь чему-то нас научить...". «Быть как все», — следуйте этому принципу, и вы немедленно завоеуете всеобщее уважение. Успешные люди — это самые обычные люди, которым совсем чуть-чуть улыбнулась удача, но это ненадолго.

Lagom. Ни экстравагантности, ни излишества шведы не одобряют. Именно поэтому в их словаре присутствует слово «lagom», которое означает «в меру», «достаточно» [31].

Для постиндустриального общества, по мнению шведов, все большую значимость приобретают социальные и поведенческие навыки людей в отличие от инженерно-технических, которые больше требовались и ценились ранее. Топ-менеджеры тем самым понимают место и роль человека в организации для достижения результата. Работа для каждого шведа является смыслом жизни. Строгая приверженность букве закона в Швеции — явление уникальное [31].

Шведский стиль менеджмента отличается меньшей по сравнению с другими культурами иерархичностью: неформальность в отношениях, незначительная разница в статусе менеджеров и работников, нестрогое и неформальное планирование организационной структуры управления (ОСУ). ОСУ чаще матричные с двойной или тройной отчетностью и подчинением. В шведских международных компаниях (МНК) отношения между зарубежными подразделениями и головным офисом менее формализованы по сравнению с американскими или японскими МНК. Часто для зарубежных менеджеров такое распределение ответственности и ролей, размещение ресурсов и т.п. выглядит не совсем понятным [28].

В менеджменте шведы не приемлют каких-либо форм строгого контроля, поэтому вряд ли можно говорить об эффективном стиле управления. Б. Густафссон аргументирует тезис о том, что не подобает шведскому менеджеру свою личность ставить выше тех, для кого он является руководителем или лидером, и поэтому традиционный управленческий контроль не становится эффективным в шведских организациях. По традиции никому не дозволено выделяться. Исключением является спорт: успешный швед — совершенно не обязательно тот, кто достигает богатства или славы. Шведские менеджеры не любят отдавать приказы: работники могут делать самостоятельные выводы и заключения в пределах своей ответственности, поскольку считается, что управление через видение и ценности исключает такую необходимость, процесс принятия решений в результате становится относительно длительным и размытым. Иностранцев, привыкших к формализованной и рациональной процедуре, такой стиль сбивает с толку. Шведский менеджмент отличается своей децентрализованностью и демократичностью. Количество иерархических уровней в организации втрое меньше по сравнению с Францией, поэтому дистанция между различными подразделениями и сотрудниками заметно меньше. Обязательное информирование является базовым требованием шведского закона. Этот закон («закон согласованного решения») предписывает следующее:

- все важные решения обсуждаются с представителями работников и сотрудников и согласуются с профсоюзами;
- все стороны, вовлеченные в процесс принятия решения, должны быть проконсультированы;
- все нюансы и дополнения по принимаемому решению должны открыто обсуждаться прежде, чем быть окончательно утвержденными;
- работники должны быть проинформированы о принятом решении [30].

Скандинавская модель корпоративной социальной ответственности (КСО) отличается от всех остальных высоким уровнем защиты

населения, гарантируемым государством, в связи с чем она получила название «скандинавская модель социального государства». Бизнес практически полностью освобождается от социальных обязательств, оставаясь социально ответственным, должен, прежде всего, прибыльно вести дела и исправно платить высокие налоги, которые являются для него тяжелым бременем. В этой модели государство играет более значимую роль, чем рынок или гражданское общество, потому что оно:

- создает законодательную базу для развития и роста бизнеса;
- выполняя фискальную функцию, оптимизирует финансовые потоки для обеспечения приоритетных и перспективных направлений развития экономики;
- стремится к обеспечению высокой занятости и достойному уровню жизни для низкодоходных групп, к преодолению неравенства между различными социальными группами;
- поддерживает высокий уровень социальной защиты граждан, здравоохранения и образования.

Из-за высокого уровня налогообложения существует практика ухода бизнеса в другие страны, что снижает уровень его конкурентоспособности [32].

3.4.4. Британский менеджмент

Как жаль, что нельзя покупать наших менеджеров по их настоящей стоимости и продавать по цене, в которую они сами себя оценивают!

Малколм Форбс

Британское управление ярко индивидуалистично в формальной деловой атмосфере. Менеджеры прагматичны, вежливы, склонны к искренности, самоконтролю и самодисциплине. В обществе Великобритании практически все жители по образованию, семейному происхождению и даже акценту принадлежат к определенному социальному классу, что ощутимо влияет на организационные отношения

(недоверие и недопонимание), на отношения между цеховыми рабочими и «белыми воротничками», менеджерами и предпринимателями. Менеджеры относят себя к среднему классу, имеющему долю в собственности, что позволяет контролировать ресурсы предприятия, имеют преимущества по властным полномочиям, статусу, условиям труда, месту в столовой и кафе предприятия, правилам проведения ланча и перерыва на чай, проведения праздничных дней. В отличие от шведской традиции принятия решений в Британии менеджеры стремятся быть более индивидуальными и амбициозными, ориентированными на выполнение задач. В сравнении с французскими британские менеджеры шире вовлекают своих подчиненных в процесс принятия решений, чаще применяют более демократический стиль управления. Школы бизнеса этой страны имеют высокий международный рейтинг и привлекают большое количество иностранных студентов и слушателей, но на среднем и низшем уровне управления существуют проблемы с управленческой квалификацией. По сравнению с Германией и Францией Великобритания имеет самую низкую долю дипломированных специалистов среди топ-менеджеров и в управлении в целом, а те выпускники университетов и бизнес-школ, которые избирают деловую карьеру в промышленности, как правило, редко имеют техническое образование. В компаниях инвестиции в человеческие ресурсы случаются довольно редко, что способствует текучке кадров в поисках профессионального и карьерного роста. Стратегическое планирование своего бизнеса не так активно, как в японских и немецких компаниях, инвестиции в НИОКР невелики, предпочтение отдается краткосрочным проектам. По отношению к иностранцам британцы демонстрируют этноцентризм.

Британия имеет хорошую репутацию страны, где развита государственная система социального обеспечения и здравоохранения. В целом для британской модели характерны такие признаки, как:

- широкое развитие сектора независимого консалтинга в области КСО (*корпоративная социальная ответственность*);

- пристальное внимание финансового сектора к проектам в области КСО (тенденция роста количества социально ответственных инвестиционных фондов);
- повышенный интерес средств массовой информации (например, «Таймс» публикует индексы социальной ответственности в своем еженедельном разделе «Профиль компании»);
- система бизнес-образования Великобритании однозначно превосходит подобную систему в континентальной Европе по количеству и разнообразию учебных курсов в области корпоративной социальной ответственности (КСО);
- активное участие правительства в развитии КСО (в Великобритании даже существует министерство по координации корпоративной социальной ответственности);
- принципиальным моментом является ярко выраженная инициативность самого бизнеса в создании проектов в области КСО, что, по сути, полностью согласуется с принципом добровольности.

Активная роль британского правительства выражается в политике поддержки компаний, освещающих свою деятельность в социальной и природоохранной сфере и взаимоотношениях с персоналом. Целый ряд законодательных актов устанавливает льготный режим налогообложения для фирм, ведущих свой бизнес социально ответственно и с позиций деловой этики, особенно в вопросах эффективного использования энергии, вторичной переработки отходов производства и т.п. [32]

Контрольные вопросы

1. По каким признакам разделяют менеджмент?
2. В чем особенности управления на Востоке и на Западе?
3. Каковы особенности российского управления?
4. Какие национальные черты европейской практики управления вам запомнились?
5. Какое заимствование было бы полезно для отечественного управления?
6. Что мешает эффективному менеджменту в России?

4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Единственный способ делать великое
дело - любить то, что вы делаете.

Стив Джобс

4.1. ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

4.2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

4.3. ПРИЗНАКИ И ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

4.4. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

4.5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. ПОНЯТИЕ ПРОИЗВОД- СТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Однажды Тошиюки Накагаки сказал: «У людей есть склонность искать систему управления, какой-то центральный узел, к которому всё стекается и из которого всё исходит. Но в мире биологии и физики, и я думаю, что и в других областях, это работает не так. У Токио есть центральный мозг? У Интернета? А как насчёт муравейников и пчелиных ульев? И кто командует миллионами пешеходов на тротуаре Нью-Йорка?» [3].

4.1. Понятие системы управления

Единственное, чем вы можете полностью
управлять, — это ваши мысли.

Пользуйтесь ими правильно.

Брайан Трейси

Система (греч. «*systema*») означает целое, составленное из частей, или соединение множества элементов, находящихся в опреде-

ленных отношениях и связях друг с другом и образующих определенную целостность, единство.

Такое определение понятия «система» является наиболее распространенным, хотя первоначально системой считался комплекс элементов, находящихся во взаимодействии. В широком понимании система — это множество элементов, для которых определены (заданы, выявлены) некоторые отношения. Рассмотрим элементы системы управления (рис. 2).

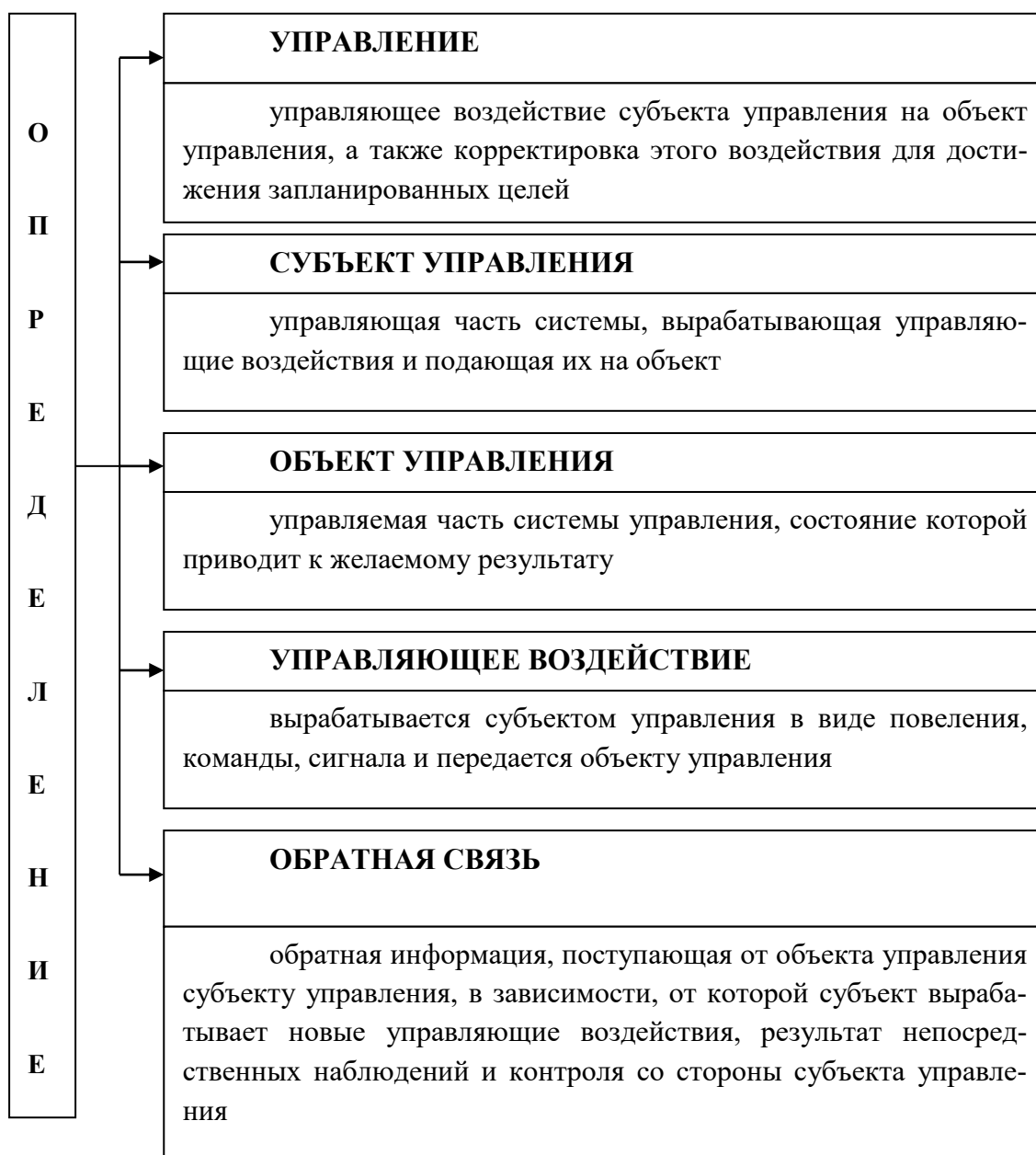


Рис. 2. Элементы системы управления

«...Деятельность субъекта управления по воздействию на объект управления для его перевода в состояние, необходимое для достижения цели», по мнению профессора СКАГС А.И. Радченко, является наиболее конструктивным определением управления.

Управление – процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов, требующий глубокого анализа.

Субъект управления – это физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.

Объект управления – это то, на что направлено властное воздействие субъекта управления: это могут быть физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

В результате воздействия субъекта управления на объект должен быть получен некоторый результат, который необходимо сопоставить с целью. Чем точнее результат соответствует поставленной цели, тем выше качество управления (рис. 3). *Если объект управления никак не реагирует на управляющие воздействия, никакого управления нет.* Объекты управления по своим функциональным признакам разделяются на подсистемы:

- технологическую;
- техническую;
- организационную;
- социальную;
- экономическую.

Цель системы управления — обеспечить удовлетворение постоянно растущих потребностей целевых рынков потребителей (клиентуры) товарами определенного ассортимента с высоким уровнем качества и по доступной цене, а также обеспечить соблюдение прав организации в процессе ведения производственно-хозяйственной, финансово-экономической, торгово-закупочной, сбытовой и иной деятельности и выполнение обязанностей перед соответствующими субъектами права микросреды — поставщиками, потребителями,

маркетинговыми посредниками, государственными, общественными и иными органами и организациями.

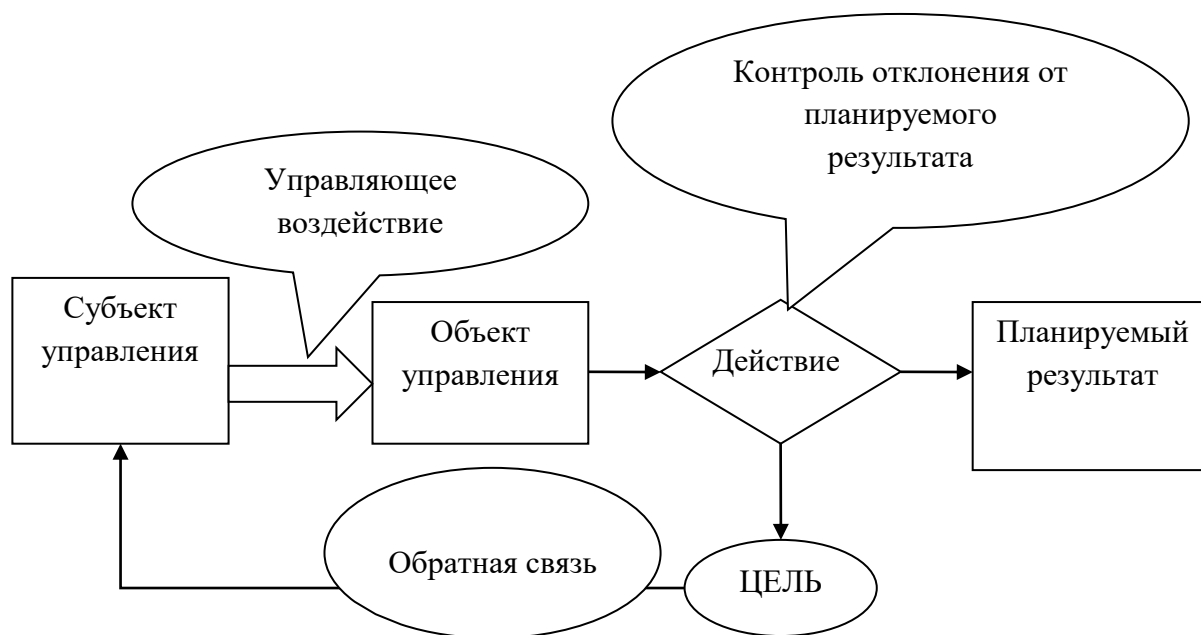


Рис. 3. Алгоритм управления

4.2. Организация как открытая система

Люди, в сущности, могут обойтись без управления не больше, чем без еды, питья и сна.

Эти политические животные нуждаются в организации, то есть в порядке и вождах.

Шарль де Голль

Организация представляет собой обособленное объединение людей, взаимодействующих для достижения определенных целей и задач.

Организация - открытая система (в условиях динамичного рынка и активного влияния внешней и внутренней среды). Центральное и основное место в организации занимает человек.

В научной литературе часто вместо слова «организация» ис-

пользуется понятие «хозяйствующий субъект», отражающее сущность создания и функционирования организации.

Любую организацию, как систему, можно рассматривать с различных точек зрения, или аспектов, к основным из которых относятся следующие: производственно-технический (*организационный*), экономический, маркетинговый, правовой, социально-психологический, природоохранный (*экологический*), информационный (*управленческий*).

Основными задачами управления являются следующие: организация взаимодействия трудовых и технических элементов в процессе производства продукции и (или) услуг; организация трудовых и производственных процессов (включая основные, вспомогательные и обслуживающие) в пространстве и времени; разработка и поддержание регламентированных режимов производства, а также труда и отдыха персонала; нормирование потребления всех видов ресурсов (*трудовых, материальных, финансовых, информационных и основных фондов*) в процессе производства заданного объема продукции и (или) услуг; программирование и планирование темпов, ритмов и объемов запуска-выпуска продукции (рис. 4).

К параметрам, оценивающим состояние системы, относятся количественные характеристики производственной мощности, оснащенности различными видами машин, механизмов, оборудования, поточных линий, обеспеченности материальными, в том числе энергетическими ресурсами, персоналом (кадрами) в натуральном выражении. Результатами деятельности системы служат количественные и качественные показатели произведенной продукции в регламентированные сроки.

Эмоции, чувства, настроения персонала по сути несистемны, спонтанны, малоуправляемы, но весьма дееспособны, а то и разрушительны для организации. Такие несистемные явления наполняют функционирование и развитие организаций иногда не меньше, чем бизнес-процессы.

Суть искусства управления в гармоничном использовании мето-

дов и инструментов управления для согласованного функционирования и взаимодействия элементов организации с целью достижения основной ее цели.



Рис. 4. Структура системы управления в организации

Любая организация переживает этапы развития. Характеристики этапов жизненного цикла организации приведены ниже (табл. 3).

Характеристики этапов жизненного цикла организации

Характеристика	Стадия создания Организации	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия спада и отмирания
Цель	Выживание и укрепление конкурентоспособности	Кратковременная прибыль и ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства	Рост продаж, захват сегмента рынка, систематический, сбалансированный рост и формирование индивиду-	Сохранение достигнутых результатов («завоеванных» позиций). Сохранение прибыли, удержание рынка
Положение на рынке	Отсутствие конкурентов	Необходимость утверждения на рынке. Появление конкурентов. Передел торговых границ и ниш. Установление границ	Закрепление покупателей за организациями. Фиксирование границ. Стабильный спрос	Жестко поделенные и закрепленные границы
Организационная форма	Неформальная структура	Функциональная организация	Децентрализованная структура с целью мотивации нижних уровней	Объединение децентрализованных подразделений
Вид планирования	Эмпирическое планирование	Долговременное планирование	Долговременное планирование	Экстраполяционное планирование

Продолжение табл. 3

Характеристика	Стадия создания организации	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия спада и отмирания
Основные задачи	Выход на рынок, захват незанятого сегмента рынка. Организация труда, адаптация новых технологий и способов организации производства и сбыта. Стремление к максимальному увеличению прибыли	Укрепление и захват своей части рынка. Организация труда, планирование прибыли, увеличение оплаты труда и услуг	Достижение эффекта за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство), рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов, организация труда, разделение и кооперация, премирование индивидуальных результатов	Координация действий, обеспечение стабильности, свободный режим организации труда
Способ управления	Управление предпринимателем	Управление группой лиц; бюрократический способ	Управление группой лиц	Бюрократический способ управления

Продолжение табл. 3

Характеристика	Стадия создания организации	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия спада и отмирания
Характеристика	Стадия создания Организации	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия спада и отмирания
Политика управления развитием	Использование прибыли на расширение Производства	Снижение цен, что не позволяет получить значительные финансовые результаты	Снижение издержек, что позволяет получить финансовые результаты. Использование их части на НИОКР	Получение прибыли, которая может быть использована на обновление продукции, расширение объема потребительских качеств, сервиса и дополнительных услуг. Разработка нововведений
Проблемы	Рост потребности в использовании профессиональных методов управления. Кризис лидерства, руководства	По мере роста и диверсификации организации функциональная структура становится все более неадекватной, слишком громоздкой	Организация становится неуправляемой и начинает разваливаться на отдельные составляющие. Кризис потери контроля	Возникновение недоверия между функциональными и управленческими звеньями. Вся энергия уходит на решение возникающих проблем. Способность организации к инновациям резко падает. Кризис бюрократизации. Кризис финиша

Характеристика	Стадия создания организации	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия спада и отмирания
Основы развития	Творчество, создание творческой атмосферы, быстрая реакция на нужды клиентов, энтузиазм при недостаточной оплате труда	Определение направления роста. Развитая функциональная структура, формальные системы контроля, стимулирования, планирования, координации и регламентирования. Упор делается на централизацию и функциональные обязанности без передачи полномочий по принятию решений	Делегирование полномочий. Центры прибыли. Подразделениям предоставляются экономические права, получив которые они могут стать полностью независимыми	Координация. Центры инвестиций. Улучшение координации за счет реструктуризации, формирования групп продуктов, централизации общих функций, информатизации, планирования, подбора кадров, переподготовки и повышения квалификации, координации через финансовые показатели
Требования к руководителю	Вера в успех, готовность рисковать, высокая работоспособность	Наличие профессиональных качеств менеджера	Наличие профессиональных качеств менеджера	Наличие профессиональных качеств менеджера

4.3. Признаки и законы организации

У того, кто решит изучить все законы,
не останется времени их нарушать.

Иоганн Вольфганг Гете

Чаще организация характеризуется следующими основными признаками:

- наличием единой цели (производство продукции или оказание услуг);
- формализацией отношений в организации и нормативной регуляцией поведения членов данной организации;
- иерархией отношений (существованием системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности);
- распределением функций (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии друг с другом;
- наличием коммуникации (совокупности правил и норм, регулирующих отношения между людьми).

А также признаками, представленными ниже (рис. 5).

Жизнедеятельность организации подчиняется определенным законам: синергии, пропорциональности, самосохранения, онтогенеза, дополнения, конкуренции, композиции, наименьших, масштаба, экономики времени и др.

«Нет такого закона, который был бы хорош для всех» (Катон).

Закон синергии проявляется в том, что возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов его отдельных частей. В экономике положительный синергетизм определяется как $2+2=5$ (=7, 8...10 и т.д.) т.е. суммарная отдача всех капиталовложений предприятия должна быть больше, чем сумма показателей отдачи от отдельных, не влияющих друг на друга вложений.

Можно постоянно наблюдать в разных организациях проявление как положительного, так и отрицательного синергетического эффекта: бригада из 5 человек сделает ремонт 5 одинаковых помещений быстрее, чем один человек отремонтирует одно. Но если, не проводя соответствующего обучения, предложить этой бригаде более совершенные материалы и орудия производства (т.е. привлечь дополнительные ресурсы), то время проведения ремонта может существенно увеличиться.



Рис. 5. Признаки организации

«Я не верю в коллективную мудрость из невежественных индивидов» (Томас Карлейль).

В общем случае Закон синергии формулируется следующим образом: *для любой организации существует такой набор ее компонент и их элементов, при котором ее потенциал будет выше (либо ниже), чем простая сумма потенциалов этих компонентов.*

Этот закон требует концентрации усилий руководителя не столько на привлечении новых дополнительных ресурсов, сколько на гармоничном использовании имеющихся, уделять внимание не только квалификационным, но и морально-психологическим качествам персонала, росту его профессионализма.

Еще Греческий философ Платон сказал, что хорошее общество – это больше, чем сумма его отдельных частей.

Закон пропорциональности применительно к организации проявляется как количественные и качественные соотношения между различными ее частями. Закон пропорциональности в организации связан с планомерностью, т.е. конкретными действиями людей, поддерживающими необходимые для организации пропорции (*например, при проектировании ОСУ учитывается норма управляемости, отношение производственной структуры к управленческой и т.д.*).

"В джунглях законов расцветает закон джунглей" (Яцек Вейрох).

Закон самосохранения находит свое отражение в стремлении сотрудников к длительной и продуктивной деятельности организации.

Любая организация и ее элементы стремятся сохранить себя как целое путем недопущения:

- потрясений и деструктивных конфликтов;
- нарушения границ;
- изменения рангов ключевых фигур (*авторитетных лидеров: чем больше видов власти сосредоточено у руководителя, тем тяжелее для коллектива потеря или смена руководителя*).

Так же, как и закон синергии, закон самосохранения может носить стихийный характер или использоваться целенаправленно.

«Единственное, что развивается в организации само по себе: беспорядок, разногласия и бездействие» (Питер Друкер).

Закон самосохранения не проявляет себя до тех пор, пока созидательный потенциал организации превосходит энергию разрушительных воздействий на 10-50 %. Если энергия разрушения наращается, то организация и коллектив начинают стихийно сопротивляться развалу. Чаще всего это выражается в применении экстенсивных методов:

- ◆ увеличение продолжительности рабочего дня, что приводит к лишним затратам;
- ◆ поиск виновных внутри и вне организации, что приводит к росту конфликтов;
- ◆ быстрое привлечение дополнительных ресурсов без обеспечения их эффективного использования.

Эти действия приближают скорость развала организации.

"Незнание закона не освобождает от ответственности.

А вот знание нередко освобождает" (Станислав Ежи Лец).

Два противоречивых начала в действии закона самосохранения – это развитие и стабильность. Не нарушив стабильности, нельзя ожидать каких-либо изменений.

Закон онтогенеза проявляется в том, что организация последовательно переживает периоды создания и роста, процветания, достижения максимума возможностей своего потенциала, упадка и разрушения (*онтогенез – совокупность преобразований, претерпеваемых живым организмом от зарождения до конца жизни*). Период расцвета и процветания организации связан с ее способностью удовлетворять потребности общества, т.е. с жизненным циклом продукции и услуг, которые находят спрос.

«Как только вы созрели, вы начинаете гнить.

Будьте стабильно зелеными и непрерывно растите!» (Рей Крок).

С падением спроса в обществе на производимые товары и услуги начинается процесс «отмирания» данного предприятия. Таким образом, задача руководителей сводится к сокращению периода становления организации, продлению периода зрелости и эффективной деятельности и замедлению наступления заключительного этапа ее жизнедеятельности. На определенном этапе развития любая организация

имеет типичные проблемы, имеющие решения при своевременной диагностике.

Согласно *закону дополнения*, противоположно направленные процессы и функции внутри организации объединяются, взаимно дополняя друг друга (специализация + универсализация, дифференциация + интеграция; при диверсификации производства интегрируются управленческие функции и т.д.). Это позволяет одновременно использовать выгоды тех и других, а, следовательно, существенно увеличивать общие организационные возможности.

"Закон не гарантирует обеда, хотя гарантирует обеденный перерыв" (Веслав Брудзиньский).

Закон конкуренции – объективный процесс «вымывания» с рынка некачественных товаров, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены.

"Там, где нет конкуренции, спится лучше, но живется хуже" (NN).

В любом живом организме, в любой естественной устойчивой природной системе, в любой успешно развивающейся организации ежедневно происходит обновление устаревших элементов через их разрушение и замену на новые и более эффективные при сохранении всего лучшего, содержащегося в форме.

Закон композиции подразумевает, что все элементы организации подчиняются общей цели (например, оперативные цели – тактическим, тактические – стратегическим). Отдельные элементы организации достигают своей цели через достижение цели всей организации.

«Мелочи создают совершенство, а совершенство – не мелочь» (Микеланджело Буонарроти).

В соответствии с *законом информированности*, предметом управленческого труда является информация, на основе которой принимаются управленческие решения. В широком понимании информация – это совокупность сведений о чем-либо или о ком-либо. Объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость явля-

ются основными характеристиками информации в управлении организациями.

"Если ты все понимаешь, значит, тебе не обо всем говорят" ("Гішеқруй").

Данный закон имеет одно следствие: *информированность работника после достижения определенного уровня переходит в его компетентность.*

Закон *наименьших* – структурная устойчивость целого определяется наименьшей его устойчивостью. Например, прочность цепи определяется наименее прочным звеном.

«Познав самого себя, никто не останется тем, кто он есть» (Томас Манно).

Закон *масштаба* — закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции. Существует точка насыщения, когда при увеличении программы выпуска себестоимость (трудоемкость) продукции не снижается, так как этот фактор исчерпал себя.

*«Богатство внутри вас безгранично,
а изобилие вокруг нас неистощимо» (Жалевич А.).*

Закон *экономии времени* — закон экономии суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта объекта за его жизненный цикл. Этот закон отражает экономические процессы в динамике, за весь жизненный цикл товара, тогда совокупные затраты равны сумме прошлого, живого и будущего труда (*который потребуются затратить в будущем для получения от товара полезного эффекта*).

*"Время и деньги большей частью
взаимозаменяемы" (Уинстон Черчилль).*

Невозможна успешная работа организации без внутрипроизводственного разделения труда, подчинения индивидуальных и групповых целей общим, профессионального мастерства, соответствия степени зрелости персонала стилю управления.

Законы и закономерности жизни организаций проявляют себя с различной степенью интенсивности, необратимости, взаимосвязи.

Быстрота, последствия разрушительных и созидательных явлений и событий в определенной мере зависят от видов организации и сфер их деятельности, форм собственности, методов управления и других хозяйственных и правовых условий.

"Разумеется, законы для богатых не те, что для бедных; иначе кто бы пошел в бизнес?" (Бартон Холлидей).

4.4. Внешняя и внутренняя среда организации

Даже если ты на верном пути, тебя задавят, если ты будешь стоять на месте.

Уилл Роджерс

Любая организация характеризуется основными элементами внутренней среды (рис. 6), которые и определяют потенциал организации, ее способность к деятельности:



Рис. 6. Основные элементы внутренней среды организации

Основными переменными внутренней среды организации являются:

- цели,
- структура,

- трудовые ресурсы,
- оборудование,
- материальные запасы,
- технология,
- организационная культура.

Внутренняя среда организации (рис. 7) – совокупность внутренних элементов организации, к которым относятся:

- разделение труда (горизонтальное и вертикальное) - разграничение и обособление различных видов деятельности, закрепление их за отдельными людьми и группами. Горизонтальное разделение труда имеет в основе технологии, профессии, выпускаемую продукцию и т.п. и определяет общую организационную структуру, вертикальное служит основой управленческой структуры;
- технология деятельности (складывающаяся, последовательная, связанная, групповая) определяет связь между отдельными видами работ, последовательность их выполнения во времени и пространстве;
- организационный порядок – совокупность действующих правил и норм (прохождения документов, прием посетителей и пр.);
- отношения в коллективе.



Рис. 7. Внутренняя среда организации

Каждая организация должна компенсировать своей продукцией получение ресурсов из внешней среды! Как только рвутся связи с последней, организация прекращает свою деятельность.

"Каков ты, таков и твой мир" (С. М. Неаполитанский).

Внешняя среда организации (рис. 8) – совокупность объектов

и условий за пределами организации, с которыми она взаимодействует непосредственно (деловое окружение) или которые она должна учитывать (фоновое окружение).



Рис. 8. Внешняя среда организации:

----- - среда косвенного воздействия;

— - среда прямого воздействия

Предприятие зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. Для этого необходима постоянная адаптация любой социально-экономической системы к изменениям во внешней среде.

С деловым окружением (поставщиками, потребителями, конкурентами и т.п.) взаимодействие происходит непосредственно, что позволяет организации оказывать на него активное влияние. К фоновому окружению (например, законодательству) можно только при-

способливаться. Окружение организации характеризуется многообразием, сложностью, постоянными изменениями и в целом оказывается неустойчивым. Это обстоятельство, наряду с непредсказуемостью поведения персонала и менеджеров, придает деятельности организации, особенно в перспективе, элемент неопределенности.

Любая организация получает ресурсы из внешней среды в виде так называемых «входов», т.е. в ту продукцию или услуги, ради производства которых создано предприятие. Помимо трудовых, материальных и денежных, в них нередко большое место занимают так называемые «неосязаемые» ресурсы, которые могут быть представлены, например, в виде особых знаний или умений, общественной поддержки программ и политики предприятия.

Несмотря на то, что эти факторы действуют в границах организаций, они также не всегда находятся под прямым контролем менеджмента, так как организации в своей деятельности зависят от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. На рис. 9 представлены общие характеристики внешней среды организации.

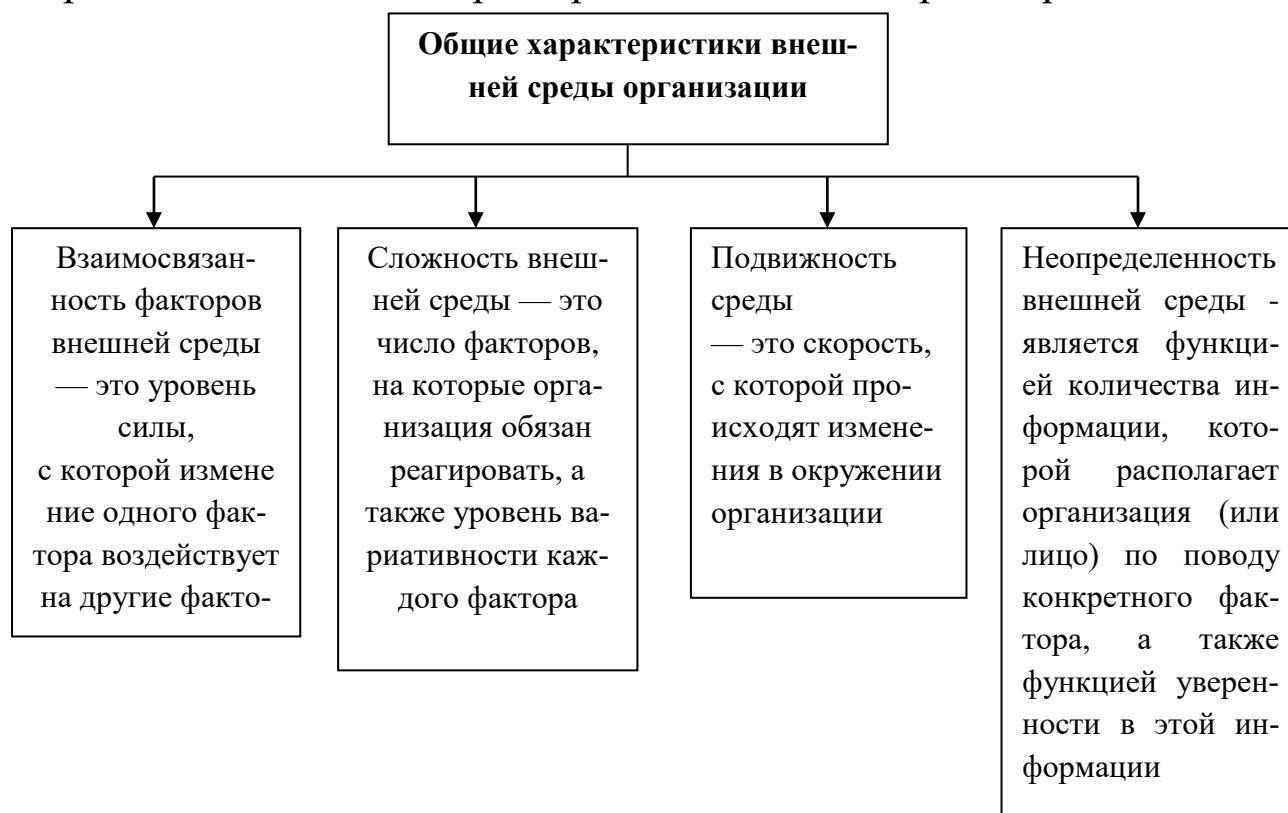


Рис. 9. Общие характеристики внешней среды организации

Связь между внешней и внутренней средой иллюстрирует рис.10, на котором организация показана как органическая составляющая внешней среды, получающая из нее все необходимое, чтобы реализовывать свое назначение, и предлагающая ей результаты своих усилий по преобразованию ресурсов в продукцию и услуги.

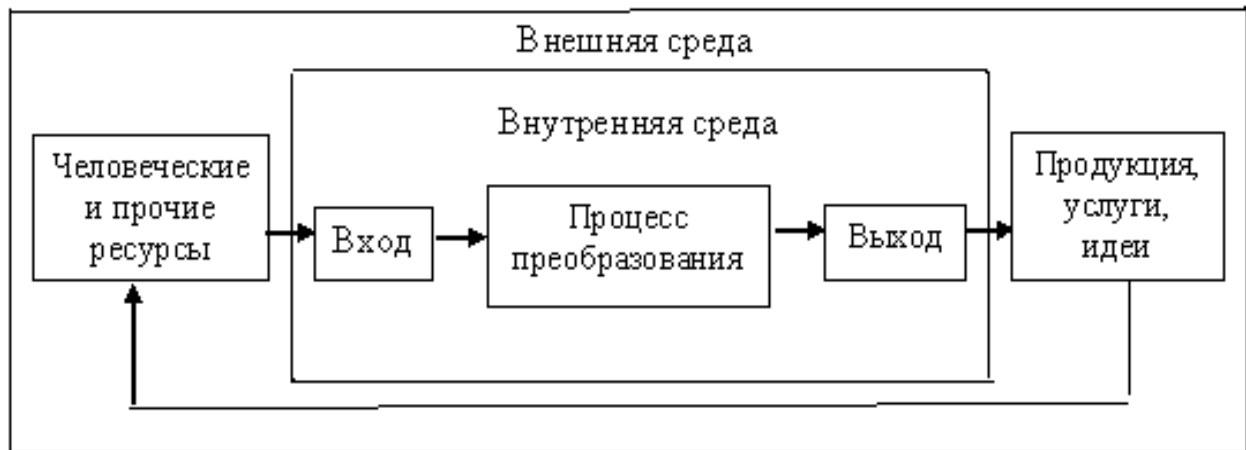


Рис. 10. Организация как открытая система

4.5. Организационно-правовые формы предпринимательства. Понятие производственно-хозяйственной деятельности предприятия

Даже чтобы бороться за права личности,
необходимо создать коллектив.

Тадеуш Котарбиньский

Организацией, согласно ч. 1 ст. 48 Гражданского кодекса РФ, признается юридическое лицо, которое имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Иными словами, **организация** — это система субъектов права,

взаимосвязанных между собой (на правовой /формальной/ основе) и с элементами внешней среды. Их деятельность регулируется законодательно.

В соответствии с законодательной базой организационно-правовые формы хозяйствующего субъекта могут быть следующими:

- хозяйственные товарищества и общества в виде полного товарищества, товарищества на вере, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, открытых и закрытых акционерных обществ, дочерних или зависимых хозяйственных обществ;

- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные унитарные предприятия;
- некоммерческие организации (общественные и религиозные организации, благотворительные и иные фонды, ассоциации и союзы).

Хозрасчет – метод ПХД, основанный на соизмерении доходов и расходов и направленный на безубыточную рентабельную работу предприятия. Основные принципы хозрасчета – самокупаемость (произведенные предприятием затраты обязательно должны окупаться), самофинансирование (закрепление выручки за предприятием), самоуправление (наличие прав и регуляторов управления ПХД).

Предприятие – самостоятельный субъект хозяйствования, обладающий правами юридического лица, деятельность которых направлена на получение прибыли в условиях риска.

Организации объединяются в группы в соответствии с гражданским законодательством страны, устанавливающим организационно-правовые формы, в которых могут функционировать коммерческие и некоммерческие организации. Виды предприятий показаны на рис. 11.

Особенности формирования уставного капитала определяются типом предприятия:

- **унитарное предприятие:** организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия; размер уставного капитала определяется собственником, но не менее установленного законом;

обязательна аудиторская проверка уставного капитала;



Рис. 11. Виды предприятий

- **товарищество:** участники товарищества несут ответственность за деятельность товарищества всем своим имуществом, совместно решают все коммерческие вопросы, а прибыли и убытки распределяют пропорционально вкладу в уставной капитал; размер уставного капитала указывается в задаточном договоре; аудиторская проверка не обязательна;

- **общество:** ответственность акционеров осуществляется в пределах стоимости акций; аудиторская проверка обязательна.

Под *правовой формой предприятия* подразумевается комплекс юридических, правовых, хозяйственных норм, определяющих способы формирования отношений между собственниками организации, а также между организациями и другими субъектами хозяйственной деятельности и органами государственной власти.

Виды предпринимательской деятельности:

- производственное предпринимательство (производство товаров и услуг);
- коммерческое предпринимательство (перепродажа товаров);

- финансовое предпринимательство (объект продажи – деньги, валюта, ценные бумаги);
 - посредническое предпринимательство;
 - товарные биржи;
 - страховое предпринимательство;
 - венчурное предпринимательство (эксклюзивная продукция, новинки);
 - консалтинговое предпринимательство (консультационное).
- Классификация предприятий приведена в табл. 4.

Таблица 4

Классификация предприятий

Основание классификации	Виды предприятий
По степени формализации	Формальные, неформальные
По форме собственности	Частные, государственные, муниципальные
По отношению к прибыли и целям деятельности	Коммерческие, некоммерческие
По отраслям	Промышленность, связь, сельское хозяйство, строительство, транспорт, здравоохранение, культура
По видам объединений	Транснациональные, региональные, международные, местные
По участию иностранного капитала	Совместные, национальные, зарубежные
По размерам (масштабам деятельности)	Крупные, средние, малые
По формам хозяйствования	ПАО, ООО, ЗАО, ОАО
По форме собственности	Коллективные, долевые, совместные, Общественные
По организационно-правовой форме предпринимательской деятельности	Хозяйственные товарищества, акционерные общества, государственные и муниципальные предприятия, унитарные предприятия, корпорации, хозяйственные общества
По организационно-экономической форме предпринимательства	Картель, синдикат, трест, концерн, консорциум, ассоциация, финансово-промышленная группа (ФПГ)

Контрольные вопросы

1. Что такое система управления?
2. Каковы основные элементы системы управления? Охарактеризуйте каждый из них.
3. Охарактеризуйте организацию как систему.
4. Назовите признаки организации.
5. Какие законы организации вы знаете?
6. В чем суть закона синергии?
7. Какие этапы жизненного цикла организации рассматриваются в законе онтогенеза?
8. Какие элементы относятся к внутренней и внешней среде организации.
9. Назовите основные организационно-правовые формы предпринимательства.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ - ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Счастье – это когда у тебя есть мечты
и достаточно трудолюбия,
чтобы воплощать их в жизнь!

Джо Райан

5.1. ПОНЯТИЕ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА.

ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

5.2. ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА - ПЛАНИРОВАНИЕ

И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

5.3. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Весь процесс управления представляет собой совокупность непрерывных, последовательно выполняемых действий по формированию и использованию ресурсов для достижения целей организации и эти действия представлены функциями менеджмента. Функция управления представляет собой определенный вид трудовой деятельности, обособившийся в процессе специализации управленческого труда.

В своем учении А. Файоль акцентировал, что управлять – это значит предвидеть, планировать, организовывать, наслаждаться, координировать и контролировать. [24]

5.1. Понятие функций менеджмента. Их классификация

Мало идти правильной дорогой,
нужно идти этой дорогой правильно.

О. Г. Торсунов

Функция менеджмента – это вид управленческой деятельности, направленный на решение конкретной задачи управления.

Выделяют общие и специальные функции менеджмента.

Общие функции (рис. 12):

- *прогнозирование и планирование* – определение целей деятельности, средств и методов их достижения, составление планов, прогнозов (что нужно сделать? кто должен сделать? сколько и когда?);

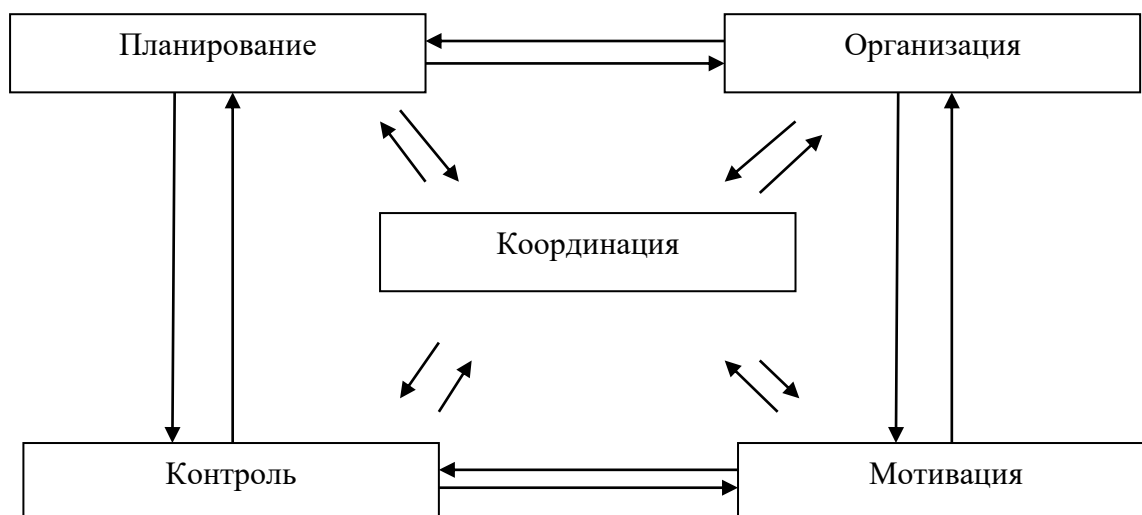


Рис. 12. Общие функции менеджмента

- *организация* – определение путей, методов и средств достижения поставленной цели (*как сделать?*), это комплекс мероприятий, направленный на достижения цели с использованием средств труда и предметов труда в пространстве и во времени;

- *активизация или мотивация*, – создание таких стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудился бы с наивысшей отдачей;

- *контроль* – количественная и качественная оценка результатов труда, прогнозирование отклонений для их своевременного предупреждения.

Общие функции взаимосвязаны. Если запланированные действия и ресурсы не обеспечивают достижение установленных целей, то необходимо изменение первоначальных целей развития.

Специальные функции менеджмента показаны на рис. 13.



Рис. 13. Специальные функции менеджмента

5.2. Функция менеджмента – прогнозирование и планирование

Мы замечаем препятствия,
когда отрываем взгляд от цели.

Джозеф Косман

Прогнозирование – это оценка принимаемых решений, с точки зрения их выполнимости и последствий, к которым они могут привести. Основная задача прогнозирования заключается в оценке имеющихся возможностей и отборе тех из них, которые являются наиболее удобными и результативными.

Прогнозирование должно предшествовать планированию. Прежде чем определить, каким именно образом будет действовать организация, необходимо со всех сторон рассмотреть как можно больше возможностей с целью определить, к каким результатам могут они привести, могут ли они иметь негативные последствия, какова их эффективность, насколько они доступны и т.д. И лишь после того, как выбраны наиболее приемлемые и эффективные возможности, можно приступать к планированию.

Прогнозирование – сложный этап, т.к. строить прогнозы всегда

приходится в ситуации неопределенности. Неопределенности могут быть связаны с природными факторами (количеством ресурсов, природными и погодными условиями, авариями), с ближайшим окружением фирмы (поведением покупателей, конкурентов, отношений с поставщиками и торговыми организациями), с экономической, социальной и политической жизнью (сменой власти, резкими изменениями проводимой государством экономической политики, экономическими кризисами, колебаниями экономических показателей, инфляцией, деятельностью профсоюзов, экологических организаций и т.д.). По этой причине представления о возможных вариантах развития событий неизбежно окажутся неполными и неточными. Поэтому в процессе прогнозирования необходимо учитывать как можно больше информации.

«Идите не туда, куда ведет широкая дорога, а туда, где пути нет, и прокладывайте свою тропу» (Эмерсон).

Планирование – это функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности, необходимые методы и средства для достижения результата. Данная функция считается ведущей в цикле управления, поскольку реализация других подчинена задаче достижения общих целей.

В процессе планирования менеджер должен ответить на ряд вопросов:

1. Что мы имеем на сегодняшний день (состояние организации и ее ресурсов)?
2. Что мы хотим получить (к какому результату будем стремиться в своей деятельности)?
3. Каким путем необходимо двигаться?
4. Что мешает достижению поставленных целей?
5. Сколько и каких ресурсов потребуется?

Отсюда деятельность менеджера в процесс планирование предполагает:

- Определение целей и задач, стоящих перед организацией. Цель можно разбить на несколько задач таким образом, что выполне-

ние всех задач автоматически означает достижение цели. Например, перед фирмой стоит цель увеличить объем продаж. Задачами в этом случае могут быть: а) увеличение числа оптовых покупателей продукции; б) повышение качества и конкурентоспособности продукции; в) снижение себестоимости продукции и как следствие снижение ее цены; г) проведение широкомасштабной рекламной кампании и т.д. Целей у организации может быть несколько. В этом случае план существенно усложняется.

- Определение путей и средств достижения поставленных целей. Одну и ту же цель можно достичь разными способами. Поэтому необходимо рассмотреть все варианты и, взвешивая все «за» и «против», определить самые оптимальные средства.

- Определение количества ресурсов, необходимых для достижения цели.

- Выполнение плана и контроль за ним: необходимо назначить лицо, ответственное за выполнение плана, четко указать сроки выполнения плана и формы контроля, которые будут использоваться.

«Каждый способен изобрести план, который не сработает» (Закон Хоу).

Для получения желаемого результата, планы должны быть увязаны по вертикали и горизонтали.

«Если все идет по плану, значит в чём-то скрыт подвох» (Юрий Татаркин).

Принципы планирования представлены на рис. 14.

Вид планирования зависит от уровня организационной иерархии, на которой оно осуществляется. *Виды планирования:*

- *стратегическое планирование* - предусматривает выдвигание таких целей, реализация которых обеспечит ее функционирование в долгосрочной перспективе (это планирование осуществляется на высшем уровне);

- *тактическое планирование* определяет промежуточные цели на пути достижения (осуществляется на среднем уровне);

- *оперативное планирование* предусматривает финансовое пла-

нирование, направленное на короткий промежуток времени (осуществляется на нижнем уровне).

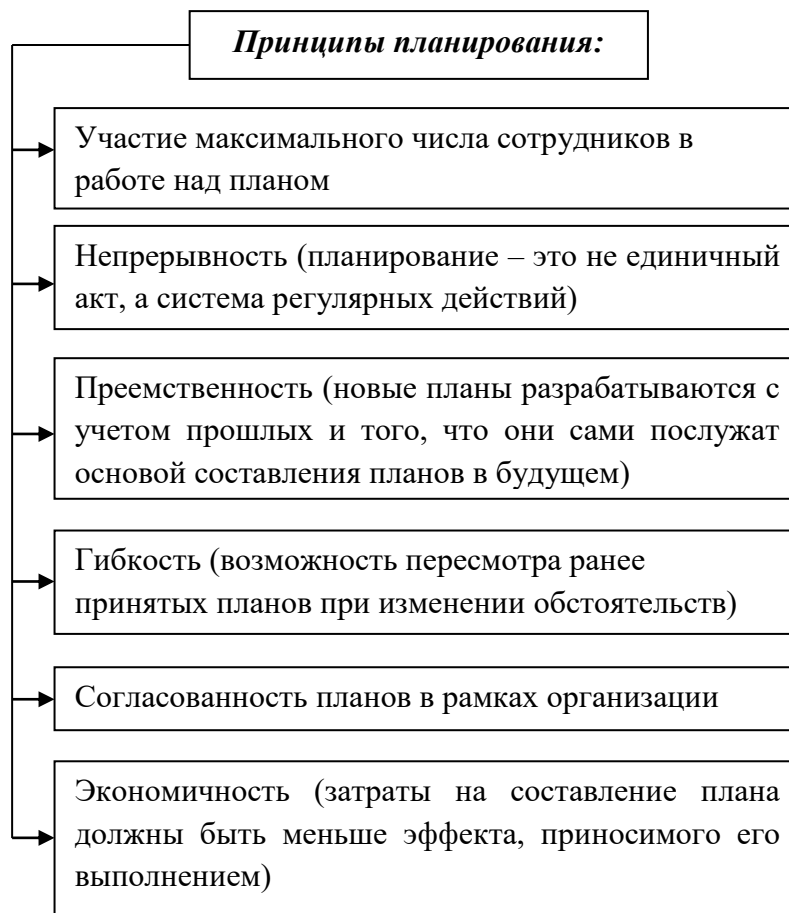


Рис. 14. Принципы планирования

Бизнес-план — это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса. Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующих организаций на очередном этапе их развития. Основные цели бизнес-плана - направление деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка, определение видов деятельности и источников ее финансирования, прогнозирование возможных трудностей и путей их преодоления. Бизнес-план в значительной степени адресован потенциальным инвесторам, а потому должен содержать информацию, выгодно представляющую перспективы развития организации. Наличие

бизнес-плана — обязательное условие для любых переговоров, направленных на привлечение ресурсов. Кроме того, он предназначен и для потенциальных клиентов и партнеров.

Обычно бизнес-план включает в себя:

- резюме;
- описание предприятия (организации);
- описание продукции (работ, услуг);
- анализ рынка и конкурентов;
- маркетинговый план;
- план производства;
- организационный план;
- финансовый план;
- инвестиционный план;
- приложения.

5.3. Миссия и цели организации

Гением становится человек,
узнавший свое предназначение.
Иоганн Вольфганг фон Гете

Выбор миссии организации

Иногда руководители не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто миссия кажется для них очевидной. Типичный представитель мелкого предпринимательства считает миссией получение прибыли. Такая узкая цель, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать дополнительные альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимся руководителем Генри Фордом задолго до разработки теории систем: он определил миссию компании «Форд» как предоставление людям

дешевого транспорта. *«И если кто-то это делает, – отмечал он, – то прибыль едва ли пройдет мимо».*

Прибыль представляет собой полностью **внутреннюю** проблему предприятия, а миссия направлена на удовлетворение запросов внешней среды.

Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.

Миссия – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Она детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий различных организационных уровней.

Для выбора соответствующей миссии, руководство должно ответить на: вопросы: *«Какой деятельностью занимается организация?», «Кто наши клиенты?», «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?», «Каковы взаимоотношения организации с внешней средой?», «Каковы принципы организационной культуры?».* Видение и миссия – продукт коллективной работы.

Трудно переоценить значение соответствующей миссии, которая формально выражена и представлена сотрудникам. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия решений.

Как сказал Питер Друкер: *«Существует только одно обоснование цели предпринимательства – создание клиента».*

Миссия призвана дать представление о системе обязательств компании перед ее клиентами, деловыми партнерами, собственным персоналом и ее владельцами. Она должна быть хорошо разработанной (рис. 15).

Миссия должна создавать возможность для более действенного управления организацией в долгосрочной перспективе в силу того, что она:

- является основой для установления целей организации, помогает

разработке ее стратегии, устанавливая направленность и допустимые границы ее деятельности;

- создает базу для оценки использования ресурсов в процессе управления ею и обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации;
- проясняет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым служит эффективным инструментом его мотивации.

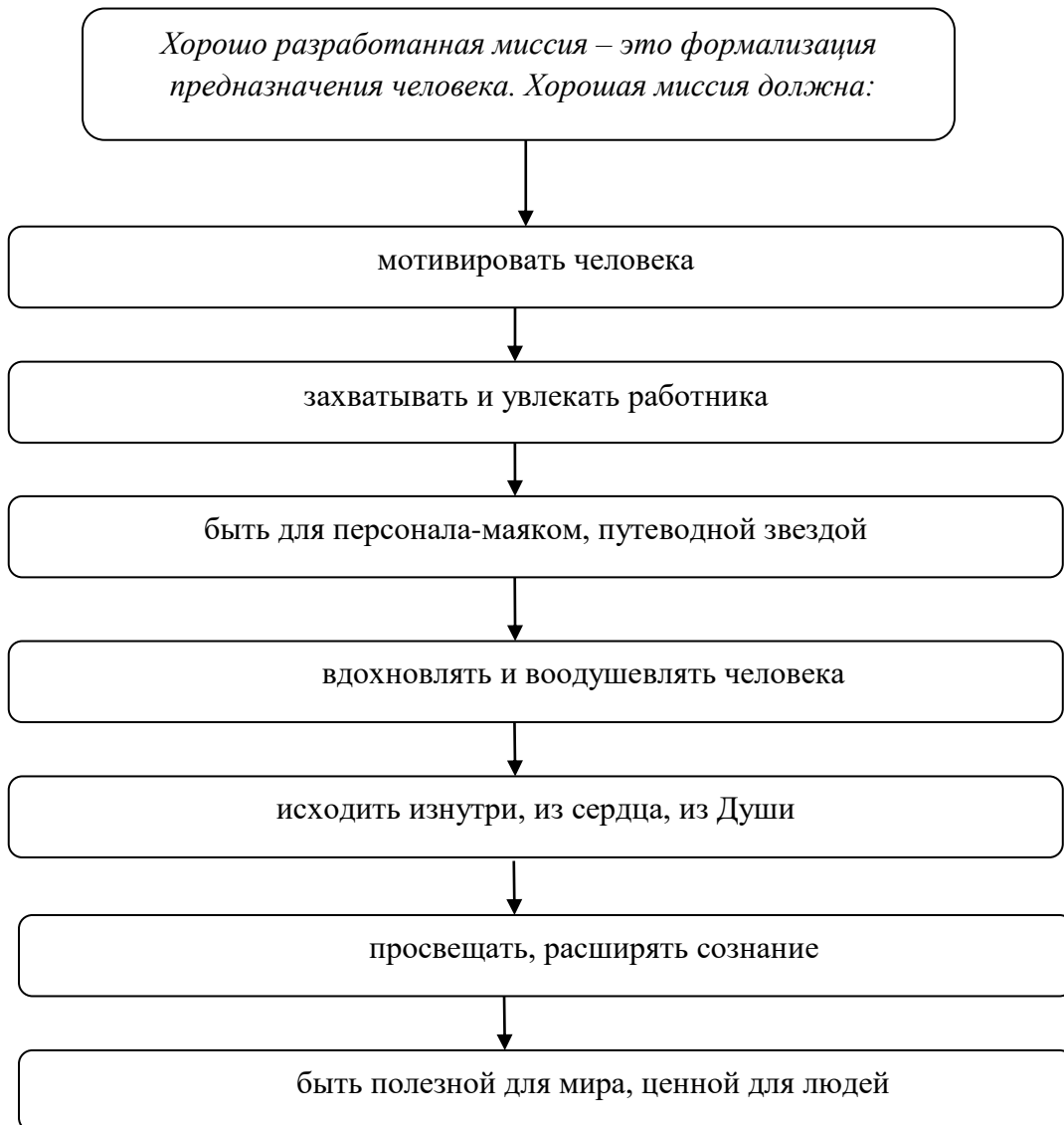


Рис. 15. Признаки хорошо разработанной миссии [3]

*«На свете мало недостижимых вещей.
Будь у нас больше настойчивости,
мы могли бы отыскать путь
почти к любой цели» (Ж.-Ж. Руссо).*

Следует миссию фиксировать в документе, отражающем деловую философию менеджмента организации. Она задает основные направления развития организации и определяет отношение менеджмента к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне организации. В миссии выражается социальная ориентированность и социальная ответственность перед обществом [33].

Исходя из вышесказанного в число обязанностей менеджера входит создание образа будущего. Оно базируется на четких целях, только охватывает более широкую область.

Менеджеру необходимо создать и донести до сознания персонала:

- Ясность цели;
- Уверенность в том, что достичь совершенства необходимо, выгодно и возможно;
- Интерес и уверенность в достижении поставленной цели;
- Связь между общей картиной, потребностями и удовлетворенностью каждого члена команды.

Цели организации формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и на основе ее принципов, ценностей и обязательств.

*«Что бы ты ни был способен сделать, о чем бы ты не мечтал –
начни это. Дерзновение таит в себе гениальность,
власть и волшебную силу» (Иоганн Вольфганг фон Гете).*

В управлении проблема цели является центральной, она определяет и регулирует действия и является основным законом, сложным алгоритмом поведения, подчиняющим себе все стороны управляющего воздействия [18].

Проблема цели и целесообразности не проста и многогранна, эти вопросы изучались и Аристотелем, рассматривались различные аспекты этой проблемы такими крупными учеными и философами, как Лейбниц, Шеллинг и Гегель.

"Найди цель, ресурсы найдутся" (Махатма Ганди).

Цели, на которые ориентируется высшее руководство, должны быть:

- **конкретными**, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации;
- ориентированы во времени:
- так долгосрочные цели имеют горизонт планирования, равный приблизительно пяти - десяти годам (в зависимости от масштабов организации и видов деятельности),

- *краткосрочные цели* представлены планами, которые следует завершить в пределах года,

- *среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет. Среднесрочные и краткосрочные цели выводятся из долгосрочных и являются конкретизацией и детализацией последних;

- **достижимыми**: цель должна быть реалистичной, т.е., основываться на результатах анализа внутренней и внешней среды организации. Цель нереальная может существенно демотивировать персонал.
- Практический совет: в качестве критериев достижения цели можно использовать:
- проценты, соотношения, натуральные единицы (кг., руб., м, и т.д.);
- внешние стандарты (позитивный отзыв клиента);
- частота происходящего (допустим, работа менеджера по продажам будет являться успешной, если каждый второй (третий, пятый) клиент повторно обратится к нему за услугой);
- время (за такой-то срок необходимо достичь таких-то результатов, например, увеличить объём продаж на 30 % за 6 месяцев);
- взаимно поддерживающими, т.е., взаимосвязанными. Не конкурирующими: действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей;
- гибкими, оставляющими возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти **в окружении**.

Это же рассматривается в: **Цели S.M.A.R.T.**

- Specific (Конкретный) - объясняется, что именно необходимо

достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».

- Measurable (Измеримый) - объясняется, в чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения.

- Attainable, Achievable (Достижимый) - объясняется, возможно ли достигнуть цели вообще? И за счёт чего планируется достигнуть цели.

- Relevant (Актуальный, Согласованный) - определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной цели позволит достичь генеральной цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной цели действительно необходимо.

- Time-bound (Ограниченный во времени) - определение временного промежутка по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель.

В каждой организации устанавливаются свои собственные цели, в зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии.

В книге "Как стать гением: жизненная стратегия творческой личности" Г. С. Альтшуллер пишет: «Выбирая достойную цель, надо стремиться к тому, чтобы цель была явно не по силам, чтобы она заведомо превышала возможности и способности человека, за нее берущегося. Это не значит, что цель останется недостигнутой: человеку доступно все. Но достижение такой цели - это спор человека с самим собой. Самая тяжелая битва, которую человек должен выиграть» [5].

Наша цель должна быть «П.Р.Е.В.О.С.Х.О.Д.Н.А.Я.»

- Правильная, Проактивная, хорошо Проработанная и Подконтрольная;
- Развивающая, «Расцветающая»;
- Есть запасное решение, Если дело идет Ерундово;
- Вдохновляющая, Возвышающая и Воодушевляющая, Визуализированная;

- Определенная во времени и Описанная в действиях, Оцифрованная;
- Согласованная с общим планом, Соразмерная, Соответствующая Среде, Ситуации и Смыслу, Смасштабированная;
- Хороший Ход, переходящий в следующий Ход (имеющее дальнейшее продолжение в будущем);
- Обеспеченная ресурсами;
- Достижимая, Достойная быть реализованной;
- Не Зацепляющая за себя, Не тревожащая, Не мешающая любви и счастью;
- Альтернативная (выбранная из лучших), Адекватная ценностям и Анализируемая по самым ключевым показателям;
- Ясная, четкая, понятная и конкретная [3].

Патанджали сказал: "Когда вас вдохновляет какая-нибудь великая цель, какой-то выдающийся замысел, ваши мысли разрывают свои оковы, ваш разум преступает все пределы, ваше сознание расширяется во всех направлениях, и вы оказываетесь в новом, великолепном и чудесном мире" [3].

Направлениями, по которым чаще всего устанавливаются цели, являются следующие:

- прибыльность, (величины прибыли, рентабельности, дохода на одну акцию и т.п.);
- положение на рынке, (доля рынка, объем продаж по отношению к конкуренту, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.);
- производительность, (отдачи от единицы производственных мощностей, объема производимой в единицу времени продукции, издержках на единицу продукции, материалоемкости, и т.п.);
- финансовые ресурсы, (величина оборотного капитала, структура капитала, движение денег в организации и т.п.);
- мощности организации, количество единиц техники, размер занимающих площадей и т.п.,

- разработка, производство продукта и обновление технологии, (сроки и объемы производства нового продукта, сроки выведения нового продукта на рынок, качество продукта, величина затрат на выполнение проектов в области научно-исследовательской работы, сроки введения в действие производственного и иного оборудования и т.п.);
- изменения в организации и управлении (сроки изменений и т. п.);
- человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих повышение квалификации работников, количество прогулов, текучесть кадров и т.д.;
- работа с покупателями, (число жалоб со стороны покупателей, скорость обслуживания клиентов, и т.п.).

В табл. 5 показано, под управлением каких руководителей предпочтительнее формировать цели.

Таблица 5

Каких руководителей предпочитают подчиненные

Хороший руководитель для подчиненных	Руководитель, с которым подчиненным не хотелось бы работать
Умеет заглянуть в будущее	Ставит несогласованные задачи
Организован	Не учитывает загрузку работников
Правильно расставляет приоритеты	Ожидает выполнения сразу всех задач
Правильно оценивает возможности и распределяет ресурсы	Не умеет проводить совещания и пользоваться другими инструментами управления
Отличается широкими взглядами	Не учитывает альтернативные решения

"Если пред тобой великая цель, а возможности твои ограничены,

*- все равно действуй; ибо только через действие могут
возрасти твои возможности" (Шри Ауробиндо).*

Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что иерархия целей обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации в целом, закон композиции выполняется.

По охвату цели бывают:

- глобальные;
- межгосударственные;
- государственные;
- региональные;
- межотраслевые;
- муниципальные
- личностные [106].

*"Выбранную цель можно назвать эквивалентом
собственной жизни" (Г. С. Альтшуллер в книге "Как стать гением:
жизненная стратегия творческой личности).*

По значению цели могут предусматривать глубокие преобразования, серьезные или частичные изменения, усовершенствование, введение локальных инноваций.

По времени действия цели подразделяют на постоянные и временные.

Возможности и ресурсы системы переоцениваются теперь уже с позиции цели после того, как цель уже поставлена.

Целеполагание – выступает в качестве реального интегратора различных целей в конкретную систему цели, средства и результата.

*"Умение найти свой путь - это ключ
к обретению счастья" (Джеффри Гитомер).*

Это фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с

назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач.

Определение цели через средство (механизм реализации) — это **центральный пункт целеполагания**, в результате чего цель становится действенным фактором человеческой деятельности, что требует ответственности, творческого отношения и инициативы.

*«Средства, используемые для достижения цели,
столь же важны, как и сама цель» (Иммануил Кант).*

Планирование методов достижения целей организации — это определение стратегии развития, политики в основных областях деятельности предприятия (например, финансовая, налоговая, коммерческая, маркетинговая политика по управлению персоналом и др.), а также выбор направления улучшений процессов и выбор инструментов достижения запланированных результатов.

*«В практике управления традиционно считается,
что цель почти всегда очевидна и усилия надо сосредоточивать
на поисках средств и путей ее достижения» (В. Н. Рапопорт).*

ПРИТЧА "Математик Джордж Данциг"

Когда будущий математик Джордж Данциг был еще студентом, с ним произошла следующая история. Джордж относился к учебе очень серьезно и часто засиживался до поздней ночи. Однажды он из-за этого немного проспал и пришел на лекцию профессора Неймана с 20-минутным опозданием.

Студент быстро переписал две задачи, полагая, что это домашнее задание. Задание было трудным, на их решение у Джорджа ушло несколько дней, он принес решение профессору. Тот ничего не сказал, но через несколько недель ворвался в дом Джорджа в шесть утра. Оказалось, что студент нашел правильное решение двух ранее неразрешимых задач математики, о чем даже и не подозревал, так как опоздал на занятие и не слышал преамбулы к задачам на доске.

За несколько дней ему удалось решить не одну, а две задачи, над которыми математики мучились тысячу лет, и даже Эйнштейн не смог найти их решения.

Джордж не был ограничен славой этих задач, как неразрешимых, он просто не знал, что это невозможно [152].

«Не бойтесь целиться высоко, выбирая цель жизни: как бы вы высоко ни замахнулись, реальные достижения будут всегда ниже» (Наполеон Хилл).

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие функции менеджмента.
2. Перечислите общие и специальные функции менеджмента.
3. Раскройте понятие миссии организации.
4. Каковы признаки верно поставленной цели организации?
5. Что означает цель и целеполагание?
6. Что мешает достижению целей организации?
7. Назовите требования к целям.
8. Что рассматривается в системе S.M.A.R.T.?
9. Под управлением каких руководителей предпочтительнее формировать цели?
10. Что является центральным пунктом целеполагания?

6. ОРГАНИЗАЦИЯ – ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не забывайте делать невозможное,
чтобы достигнуть возможного.

А. Г. Рубинштейн

6.1. ПОЛНОМОЧИЯ И ИХ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

6.2. НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ

6.3. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

6.4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Организация — крайне важная функция менеджмента, поскольку благодаря ей предприятие или фирма превращаются в единый организм, способный слаженно действовать в любых ситуациях.

В этот процесс входит создание структуры организации, что дает возможность людям эффективно работать вместе и обеспечивать их работу всем необходимым (персоналом, материалами, оборудованием, помещениями, денежными средствами и т.п.). Организация включает разделение на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установление взаимосвязей между различными видами работ.

Специализация и разделение коллективного труда значительно повышают его производительность. Но, если отношения между подразделениями и сотрудниками организации не будут четко определены и скоординированы, эффект специализации будет потерян. Поэтому одной из основных функций управления является **функция организации**, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями, рабочими, местами и работниками и координации их действий (рис. 16)



Рис. 16. Этапы осуществления функции организации

6.1. Полномочия и их делегирование

Наша свобода в том, чтобы
давать свободу другим.

Луонг Мингх Данг

Разделение труда и согласование управленческого труда лежит в основе организации. Организация призвана решить вопросы в управ-

лении: как *кто*, *что*, и *как должен делать*? Организационная функция обеспечивает разграничение прав, обязанностей и функций по вертикали и горизонтали. Внести упорядоченность в управляющую подсистему и упорядочить ее деятельность – основная задача организации. Можно рассматривать организацию как процесс, состоящий из 2 элементов: 1) построение управляющей подсистемы; 2) делегирование – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия работников на решение определенных задач. Делегирование полномочий – передача данного ограниченного права отдельным субъектам управления (рис. 17).

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

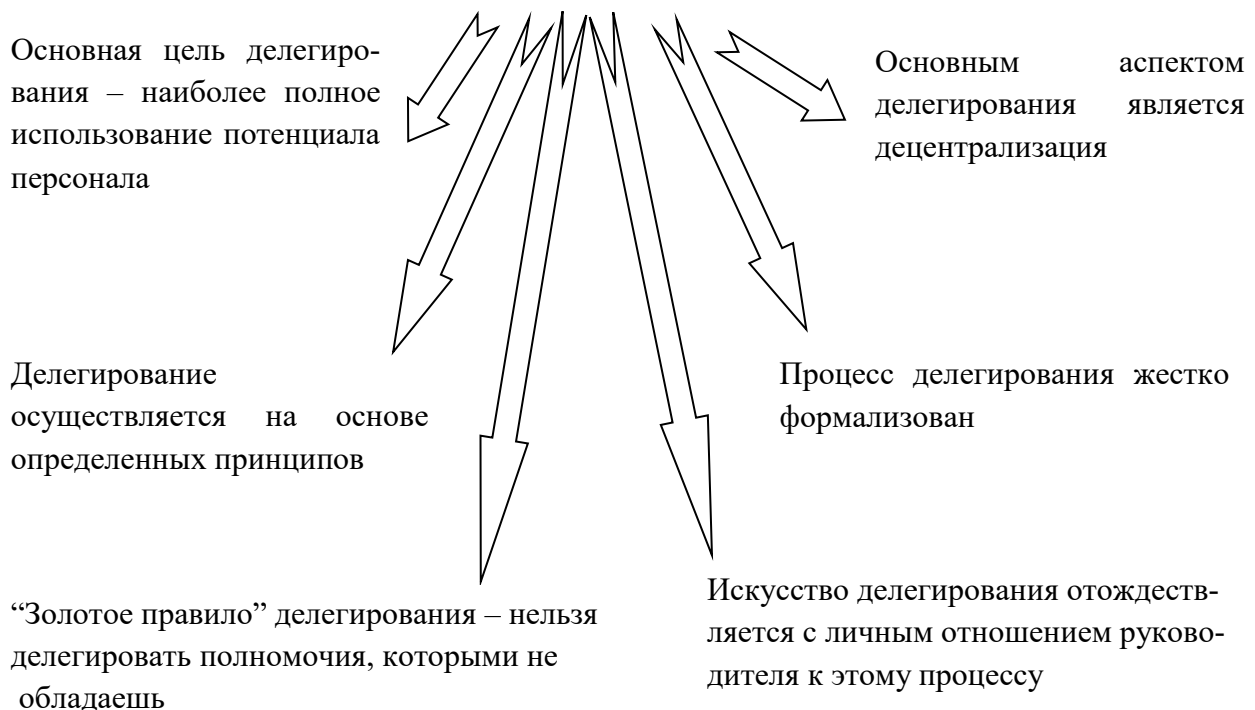


Рис. 17. Особенности процесса делегирования полномочий

Доверие и делегирование функций

Полномочия – это легитимно и организационно санкционированные права принимать решения без согласования с вышестоящим менеджером. Так как окончательную ответственность несет тот, кто дал поручение, некоторые руководители испытывают трудности при

передаче части функций подчиненным, поскольку не доверяют их способностям.

Доверие является «вкладом» в людей, оно сходно со счетом в банке: его владелец делает изначальный вклад, который растет по мере того, как делаются взносы в доверительные отношения.

*«В управлении не должно быть полуответственности:
она с неизбежностью ведет к утайке растрат
и неисполнению законов» (Наполеон I Бонапарт).*

Полномочия делегируются должности, а не индивиду. *Ответственность* представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Принято различать 3 типа полномочий:

Линейные – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному. Линейные полномочия подразумевают полную ответственность субъекта за объект (и полное подчинение объекта субъекту) и выражают существующую в организации систему властных отношений между руководством и подчиненными.

*«За всякое порученное дело должен отвечать один
и только один человек» (Отто фон Бисмарк).*

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд, они подразумевают полную ответственность руководителя за своих подчиненных (*их профессионализм, поведение, исполнительность и т.д.*) и обязательность выполнения решений подчиненными. Типичные носители линейных полномочий: *директор, начальник отдела - по отношению к работникам отдела, начальник цеха, бригадир.*

*"Чем сильнее чувство ответственности,
тем слабей жажда власти" (Стефан Гарчиньский).*

Функциональные – подразумевают обязательность специальных знаний и подготовки, при горизонтальных и вертикальных связях указания таких специалистов носят рекомендательный характер в рамках своей функции. Типичные носители - *главные специалисты.*

Штабные – эти полномочия подразумевают консультации, рекомендации и разработку проектов решений. Носителями могут быть как линейные (*нижних иерархических уровней*), так и функциональные руководители наряду с работниками специализированных штабов. В работе штабной персонал подразделяется на три основных типа:

- *консультационный аппарат* - когда линейное руководство сталкивается с проблемой повышенной сложности, оно может пригласить специалистов-консультантов на долгосрочной или временной основе (*юристы, консультанты по развитию персонала и т.д.*)

«Если вы хотите помочь личности, взвалите на ее плечи всю ответственность и дайте понять, что вы ей доверяете» (Б.Вашингтон).

- *обслуживающий аппарат* - когда функции аппарата распространяются на выполнение отдельных услуг, например по набору кадров. К другим областям, где используется обслуживающий персонал, относятся: связи с общественностью, финансирование, планирование, снабжение, маркетинг и др., данные функциональные службы представляют руководству информацию для принятия решений;

- *личный аппарат* - это разновидность обслуживающего аппарата: помощники, референты. Они неформально могут обладать большой властью посредством планирования назначений и фильтрации информации.

Для штабных полномочий необходимо определить границы: 1 вариант – штабные полномочия рекомендательные; 2 вариант – штабные полномочия предполагают общие согласованные решения, которые принимаются линейными руководителями; 3 вариант – штабные полномочия параллельны линейным. В этом случае штабные звенья могут отменять решения линейных звеньев.

*«Если затея кажется тебе невозможной,
не мешай тому, кто за нее взялся» (Китайская пословица).*

Аппаратные (штабные) полномочия. Согласно историку Клоду Джорджу, впервые понятие штаба было применено в армиях Александра Македонского (правление 336—323 гг. до н.э.). Офицеру в пылу сражения было трудно успешно командовать и одновременно разрабатывать стратегические планы. Но планирование необходимо для победы не меньше, чем непосредственное управление солдатами. И тогда было принято решение разделить задачу достижения победы между двумя видами специалистов: офицерами, которые планируют, и офицерами, которые командуют в сражении. Их можно классифицировать на два типа: консультативный и обслуживающий (личный аппарат в современном менеджменте не типичен). Для первого типа характерны специальные (специфические) функции управления, для второго — работа технического персонала канцелярии. [34]

Проблема делегирования полномочий включает в себя балансирование между преимуществами и недостатками централизации и децентрализации полномочий, вовлечение их в создание цепи команд и использование штабного персонала.

"Прежде, чем снимать с себя ответственность, найдите, на кого ее переложить" (Анатолий Рас).

Существует несколько принципов, которые определяют, как следует делегировать линейные и штабные полномочия и определять их пределы (рис. 18).

Однажды Генри Форда обвинили в том, что он недостаточно образованный. В ответ на такие вопросы он указал пальцем на собеседника и сказал: *«Позвольте мне напомнить вам, что на моем столе есть целый ряд кнопок. Нажав на одну из них, я могу призвать на помощь своих людей, которые ответят на любой мой вопрос относительно бизнеса. А именно этому занятию я отдаю большинство своих сил. Теперь вы скажите мне, почему я должен засорять свой ум общими знаниями, чтобы быть в состоянии отвечать на вопросы, когда вокруг меня есть множество людей, готовых предоставить любую информацию, которая меня интересует?»*



Рис. 18. Главные принципы делегирования линейных полномочий

Факторы, влияющие на эффективность делегирования перечислены в табл. 6 и 7.

Таблица 6

Причины низкой эффективности делегирования

Нежелание руководителей делегировать полномочия	Нежелание подчиненных брать ответственность
Отсутствие доверия к подчиненным	Удобнее спросить начальство, что делать, чем самому решать проблему
Боязнь риска	Боязнь критики за совершенные ошибки
Трудности осуществления контроля	Отсутствие информации и ресурсов, необходимых для успешного выполнения задания
«Сильные» личности представляют угрозу	Перегруженность работой
Процесс принятия решения становится сложным	Отсутствие уверенности в себе

Нежелание руководителей делегировать полномочия	Нежелание подчиненных брать ответственность
Требуются более развитые связи с подчиненными	Отсутствие стимулов для дополнительной ответственности

Таблица 7

Основные факторы повышения эффективности делегирования

Факторы (условия)	Содержание
Оценка риска	Риск должен быть оценен и минимизирован. Следует загружать подчиненных, но не до предела и развивать свои навыки управлять процессом передачи полномочий
Дозирование передачи полномочий	Расширение индивидуальных способностей требует времени, поэтому необходимо выбрать подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования могут вызвать стресс и привести к общей неудаче, но недостаточные требования расточительны и деморализующи
Общее ясное понимание целей	Квалификационная передача полномочий требует четкой структуризации целей и общего согласия с ними. Если цели не установлены, задача остается неясной, а оценка становится практически невозможной
Регулярное консультирование	Передача полномочий представляет собой форму управленческого развития. Таким образом, становится возможным использование заданий для развития других людей. Поэтому процесс консультирования помогает как подчиненным, так и руководителям

«Разрешив свободное падение, тут же ввели контролируемую посадку» (Валентин Домиль).

Меры по повышению эффективности делегирования полномочий представлены на рис. 19

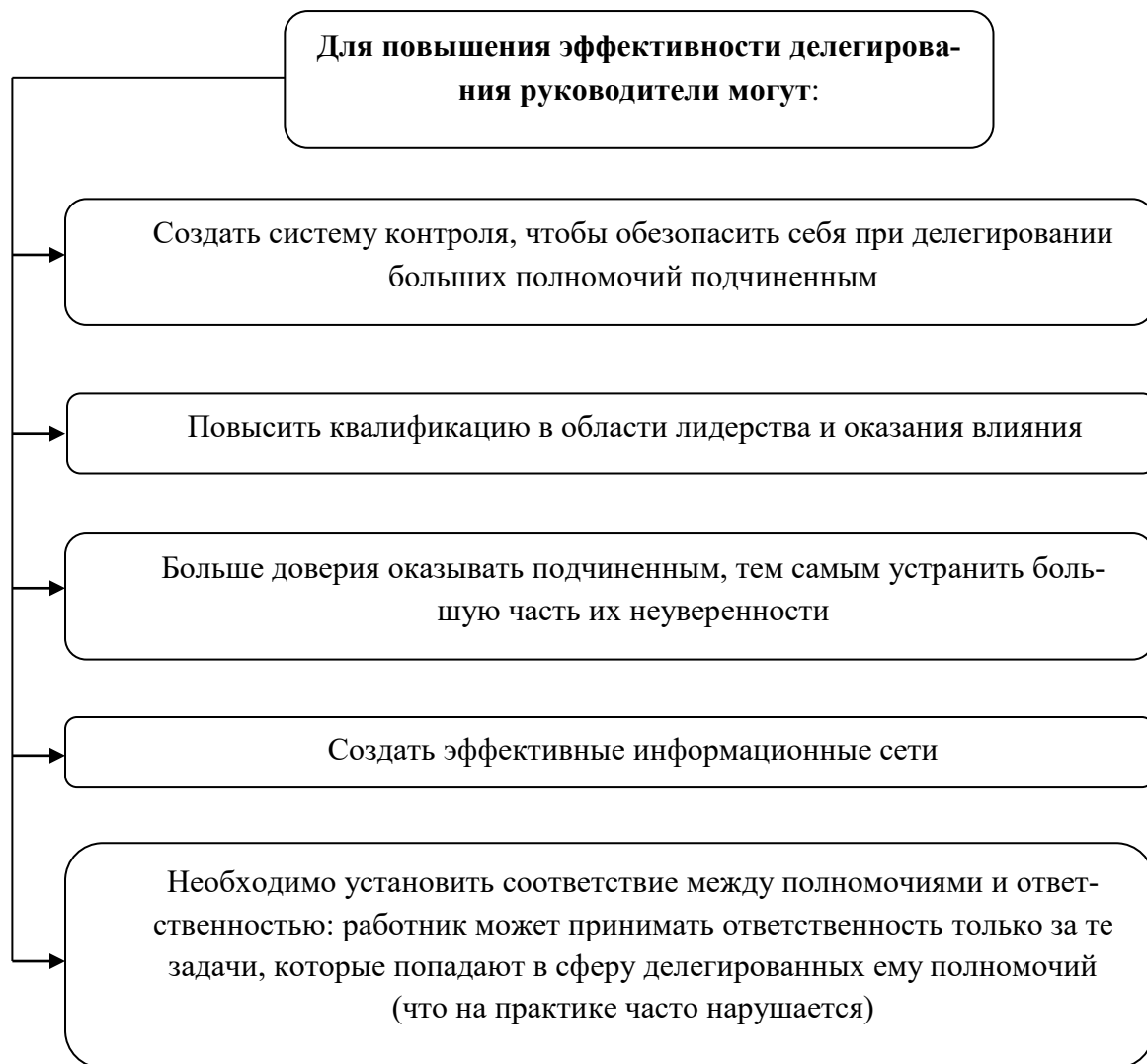


Рис. 19. Меры по повышению эффективности делегирования

6.2. Норма управляемости

Плохо придется всем людям,
когда каждый потребует своего.
Эзон

Норма управляемости - количество подчиненных (*размер подразделения*), которым может эффективно управлять менеджер, полноценно реализуя свои функции. Она выражается в количестве человек в данном подразделении и является количественной характеристикой.

Количественный показатель нормы управления, когда он касается только количества человек, называется **диапазоном контроля**.

Контроль бывает:

- ✓ *прямым* (постоянный и эпизодический надзор за исполнением заданий);
- ✓ *стандартизированным* (требует высокую степень формализации и стандартизации отношений в организации);
- ✓ *смешанным* (объединяет элементы прямого и стандартизированного контроля).

В 1933 году француз Грейкунас провел исследование числа связей «сотрудник - руководитель» и разработал математическую формулу, которая основана на возрастании сложности управления с ростом числа подчиненных в геометрической прогрессии. Сегодня эта формула не может использоваться одинаково успешно, но она привлекает внимание к проблемам управляемости в сложных системах.

По теории Грейкунаса существуют три вида должностных связей между подчиненным и руководителем: прямая единичная, прямая групповая и перекрестная.

На основе анализа этих связей Грейкунас разработал следующую формулу:

$$N = n[2^{n-1} + (n-1)],$$

где N — число всех видов должностных связей;

n — число подчиненных.

Так, например, при 4 подчиненных число должностных связей равно 44, при 7 – 500, а при 10 — 5210 (!).

В данной формуле не учитываются частота связей и временные затраты на них. Для современного менеджера не так важно общее число потенциальных должностных связей, как их частота и время, которое они отнимают.

Факторы, влияющие на диапазон контроля, представлены на рис. 20.



Рис. 20. Факторы влияния на диапазон контроля

В фирме для закрепления полномочий должны разрабатываться основные документы: положения о службах и отделах, должностные инструкции. В них указывается, чем должны заниматься работники, их права и обязанности, кому подчиняются и т.д. В процессе управления эти документы могут исполняться либо не исполняться (*обходиться, игнорироваться, поправляться*). Свобода действий исполнителей должна быть для данной фирмы наилучшей.

«В каждом человеке - солнце. Только дайте ему светить» (Сократ).

6.3. Основные типы организационных структур

Лучшая награда, которую может даровать тебе жизнь, — возможность трудиться в поте лица, занимаясь стоящим делом.

Теодор Рузвельт

На формирование тех или иных типов организационных структур влияют виды полномочий и потребность их делегирования.

Под *организационной структурой управления (ОСУ)* понимается количество должностей, состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность, а также совокупность правил и предписаний, регламентирующих деятельность системы. Организационная структура – это скелет организации, она отражает должности, устанавливает границы структурных подразделений и задает формальные связи между ними (рис. 21).

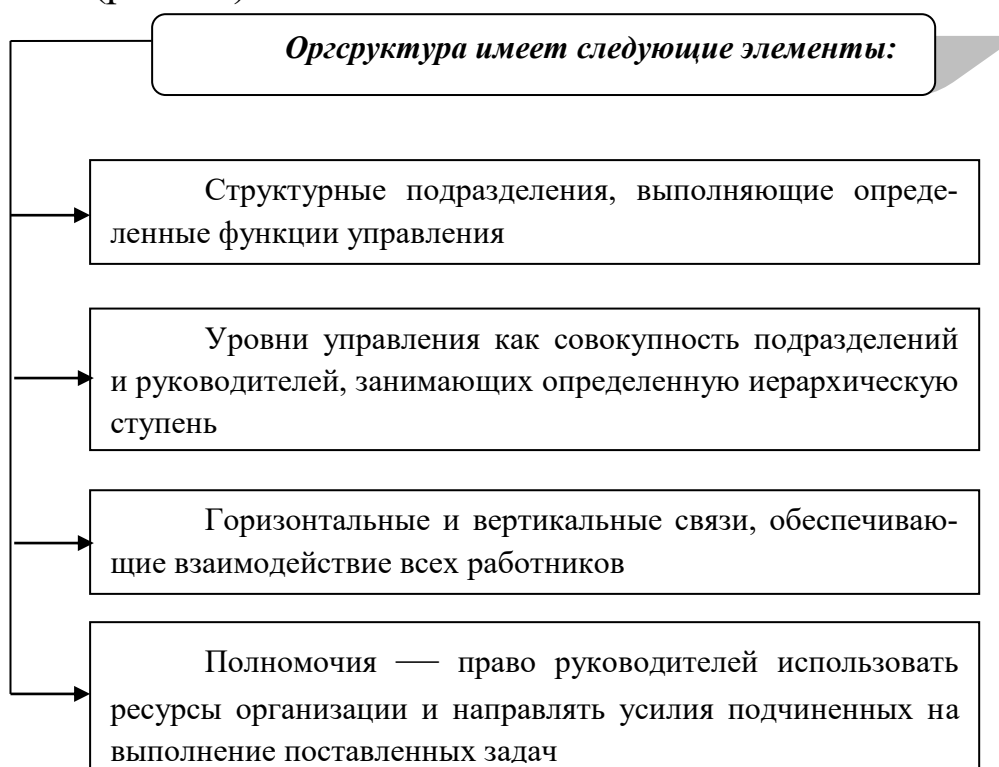


Рис. 21. Элементы оргструктуры

Организационная структура управления должна соответствовать целям и задачам организации, быть подчиненной производству и ме-

няться вместе с ним. Правильно выстроенные логические взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений позволяют наиболее эффективно достичь целей организации.

«Человеку свойственно ошибаться, а глупцу - настаивать на своей ошибке» (Цицерон).

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

На рис. 22 перечислены факторы, влияющие на организационную структуру управления.

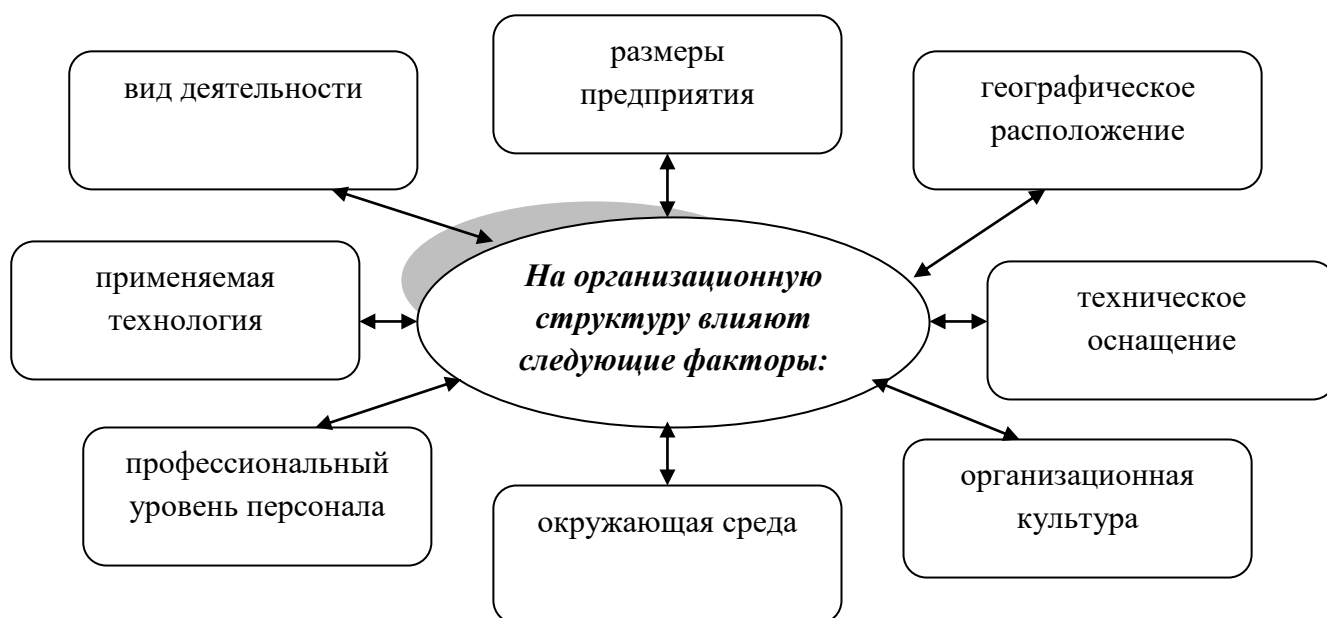


Рис. 22. Факторы, влияющие на организационную структуру

На рис. 23 представлены два основных типа организационных структур управления.

Особенности бюрократических структур:

- четкое разделение труда;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм;

- высокая централизация.

«Чтобы царство свое сохранять в добродетели, что делать другим запрещаешь, сам никогда не делай: страшно подданным узнавать о злодеяниях власти» (Василий I Македонянин).



Рис. 23. Основные типы организационных структур

Основные характеристики органических структур управления:

- решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях;
- при обсуждении проблем во внимание принимаются доверие, а не власть, убеждение;
- работа - на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции;
- главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации;
- правила работы формулируются в виде принципов, а не установок;
- распределение работы между сотрудниками обуславливается не столько их должностями, сколько характером решаемых проблем;

- адаптивна к проведению организационных изменений.

Структурное подразделение аппарата управления - административно-обособленная часть предприятия, выполняющая одну или несколько функций управления.

Звено системы управления – элемент системы, который выполняет определенную функцию либо ее часть. К звеньям относят не только подразделения системы управления, но и менеджеров.

Пример линейной организационной структуры управления приведен на рис. 24. Во главе каждого звена на уровне стоит руководитель (единоначальник) и подчиняется вышестоящему, который осуществляет все функции управления. Строгое соподчинение по вертикали. Администрирование и функционирование осуществляет один начальник.

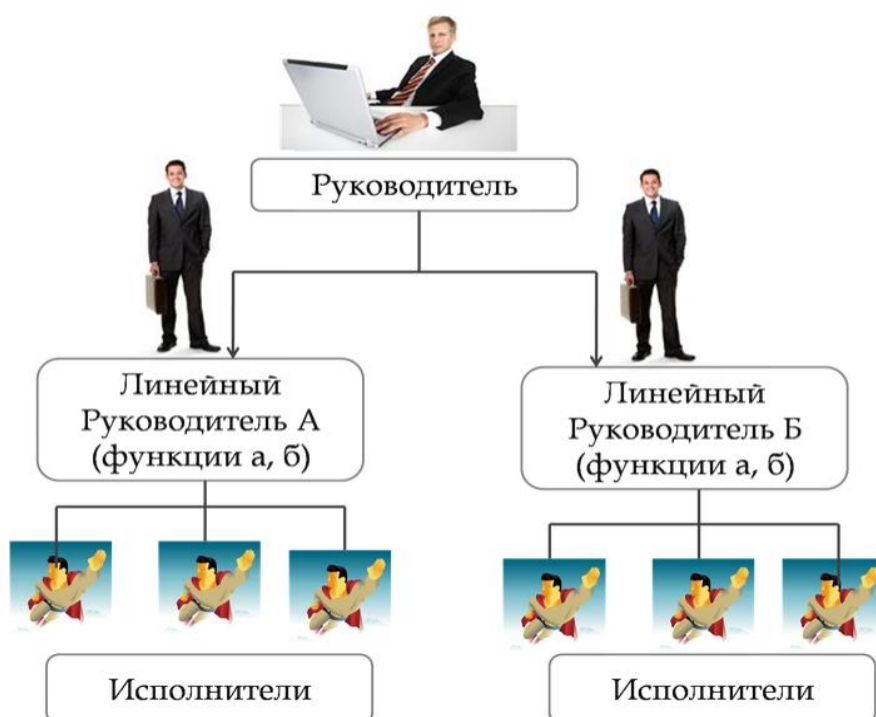


Рис. 24. Схема линейной структуры управления

Преимущества линейной структуры:

- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности его подразделения;
- быстрое принятие управленческих решений (УР);

- быстрая реакция на прямые приказания;
- единство распорядительства и ответственности;
- четкие связи между руководителем и подчиненным.

Недостатки линейной структуры:

- невозможность использования в крупных масштабах управления организациями, т.к. это приведет к резкому увеличению количества ступеней управления и перегрузке менеджеров верхнего уровня;
- большая зависимость выполняемой работы от личных и деловых качеств руководителей высшего звена;

«Если ты Мастер – хоть в клеюке обоев, хоть в готовке еды, то тебе все равно, какая на дворе власть! Ты всегда будешь нужен людям, а значит, всегда будешь сыт, одет и обут. и свободен!» (А.Н. Рыжов).

- перегрузка руководителя, который должен иметь разносторонние знания и опыт по всем сферам деятельности;
- отсутствие звеньев по подготовке управленческих решений.

Линейные структуры управления применяются на небольших производственных предприятиях или как фрагмент в крупной структуре.

Разделение управленческого труда в такой структуре происходит по принципу функциональной специализации, значительно повышающей его эффективность, т.к. принятие управленческих решений происходит с участием высококвалифицированных специалистов.

Недостатки функциональной структуры:

- переплетение функциональных зависимостей;
- усложнение взаимосвязей (влияния) на исполнителя;
- замедленное принятие управленческих решений по горизонтали;
- множественная подчиненность, т.е. частично нарушение принципа единоначалия.

А преимущества данной ОСУ представлены на рис. 25.

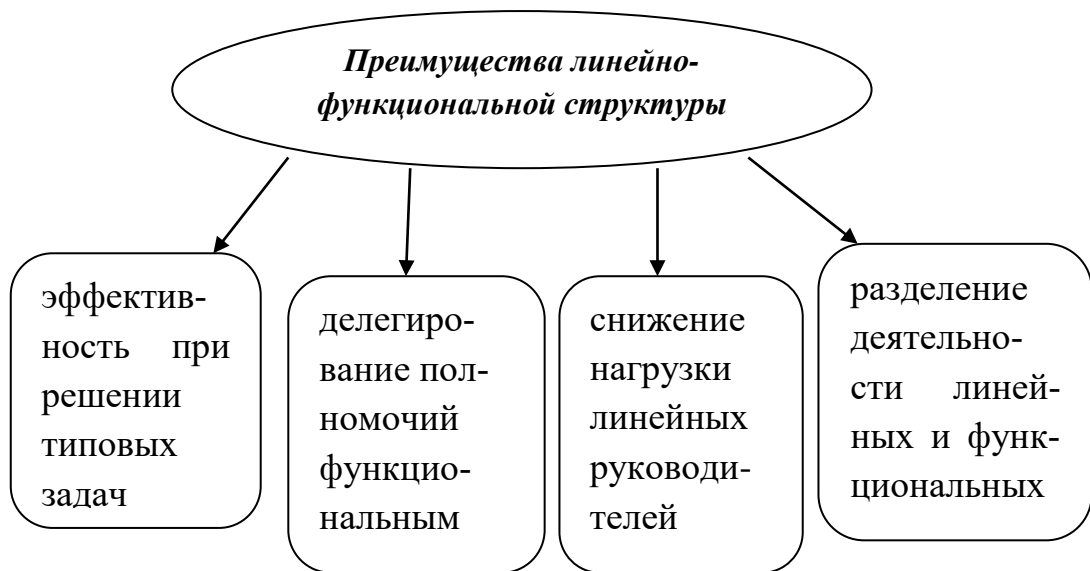


Рис. 25. Преимущества функциональной структуры

Разделение управленческого труда в такой структуре происходит по принципу функциональной специализации, значительно повышающей его эффективность, т.к. принятие управленческих решений происходит с участием высококвалифицированных специалистов.

Недостатки функциональной структуры:

- переплетение функциональных зависимостей;
- усложнение взаимосвязей (влияния) на исполнителя;
- замедленное принятие управленческих решений по горизонтали;
- множественная подчиненность, т.е. частично нарушение принципа единоначалия.

Функциональная структура управления в чистом виде чаще применяется на первом этапе формирования организаций (или в развитых узкоспециализированных) и преимущественно имеет горизонтальные и диагональные (подразумевающие рекомендательные воздействия) связи. Схематично она отражена на рис. 26.

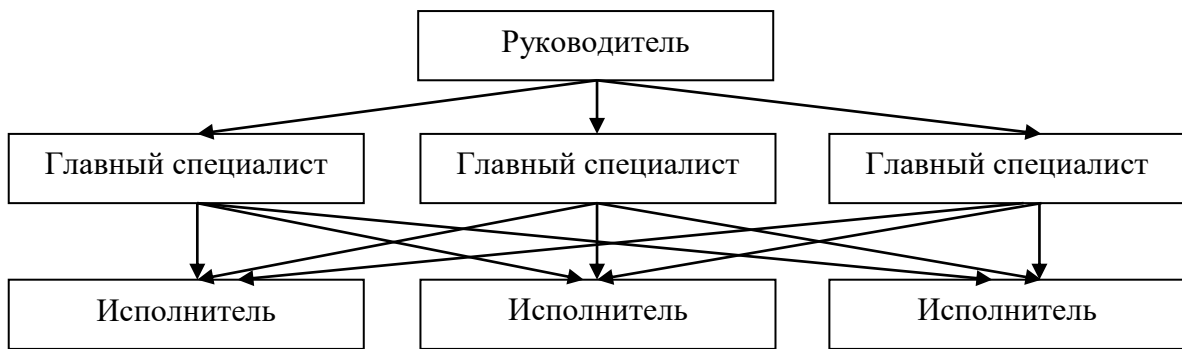


Рис. 26. Схема функциональной структуры управления

Самая распространенная организационная структура - *линейно-функциональная* представлена на рис. 27. В основе многих функций лежит линейная вертикаль управления и специализация управления труда по функциональным подсистемам. В конечном результате за все отвечает линейный руководитель.

Разделение между функциональной и линейной службами выглядит так: функциональная рекомендует, а линейная принимает решения и их выполняет.



Рис. 27. Схема линейно-функциональной структуры управления

Эта схема положена в основу формирования традиционной структуры управления предприятиями. Она наиболее эффективна там, где аппарат управления выполняет рутинные и редко меняющиеся задачи и функции (в инфраструктурах, тяжелом машиностроении, строительной отрасли, металлургии), когда производство наименее восприимчиво к научно-техническому прогрессу, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реальных условиях этого нет, то возникает неадекватность реакции системы управления из-за применения формальных правил и процедур. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы высшего эшелона управления.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- эффективность при решении типичных задач и функций;
- делегирование полномочий функциональным руководителям;
- снижение нагрузки линейных руководителей;
- разделение деятельности линейных и функциональных звеньев при усилении координации их функционирования в процессе управления.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- опасность нерационального распределения информационных потоков;
- опасность разобщенности функциональных звеньев и увеличения работы по координации их деятельности;
- может подрываться авторитет линейного руководителя;
- заинтересованность каждого звена в достижении своей узкой цели в ущерб общей цели фирмы.

Линейно-функциональная структура может применяться для построения организации любого масштаба.

Линейно-штабная структура (рис. 28) предполагает образование штабов в помощь руководителям для решения функциональных задач, но штабы не наделяются управленческой властью. Штаб является консультационной структурой, находящейся при руководителе.

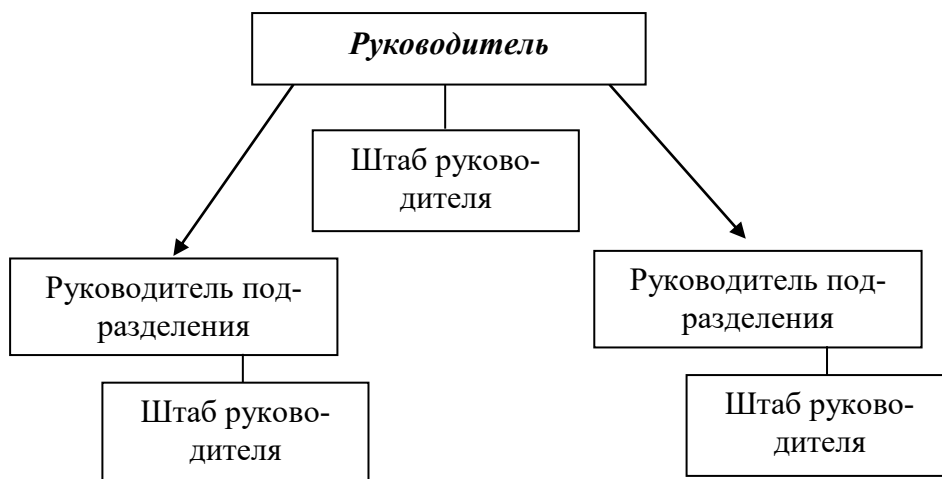


Рис. 28. Схема линейно-штабной структуры управления

Преимущества линейно-штабной структуры:

- более фундаментальная подготовка управленческих решений;
- освобождение линейных менеджеров от вспомогательных функций в процессе управления;
- возможность привлечения консультантов и экспертов в определенных областях.

Недостатки линейно-штабной структуры:

- отсутствие горизонтальных связей между штабами;
- недостаточно четкая ответственность, так как должностные лица, готовящие решение, не участвуют в его реализации;
- большинство решений должен принимать один человек – высший руководитель;
- медленное принятие решений.

Потребность в применении *дивизиональной* структуры (рис. 29) возникает в связи с увеличением размеров предприятий, диверсификации их деятельности, усложнением технологических процессов. «Дивизион» (с англ.) – отделение. Отделения могут строиться по продуктам, рынку сбыта (или потребителю) и по территориальному признаку

Дивизиональная (отделенческая) структура управления (сочетание централизованной координации с децентрализованным управле-

нием) основана на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) с предоставлением этим подразделениям производственной самостоятельности и перенесения на этот уровень ответственности за получение прибыли. Дивизионы имеют свой расчетный счет и все жизненно необходимые функции, имеют статус юридического лица.

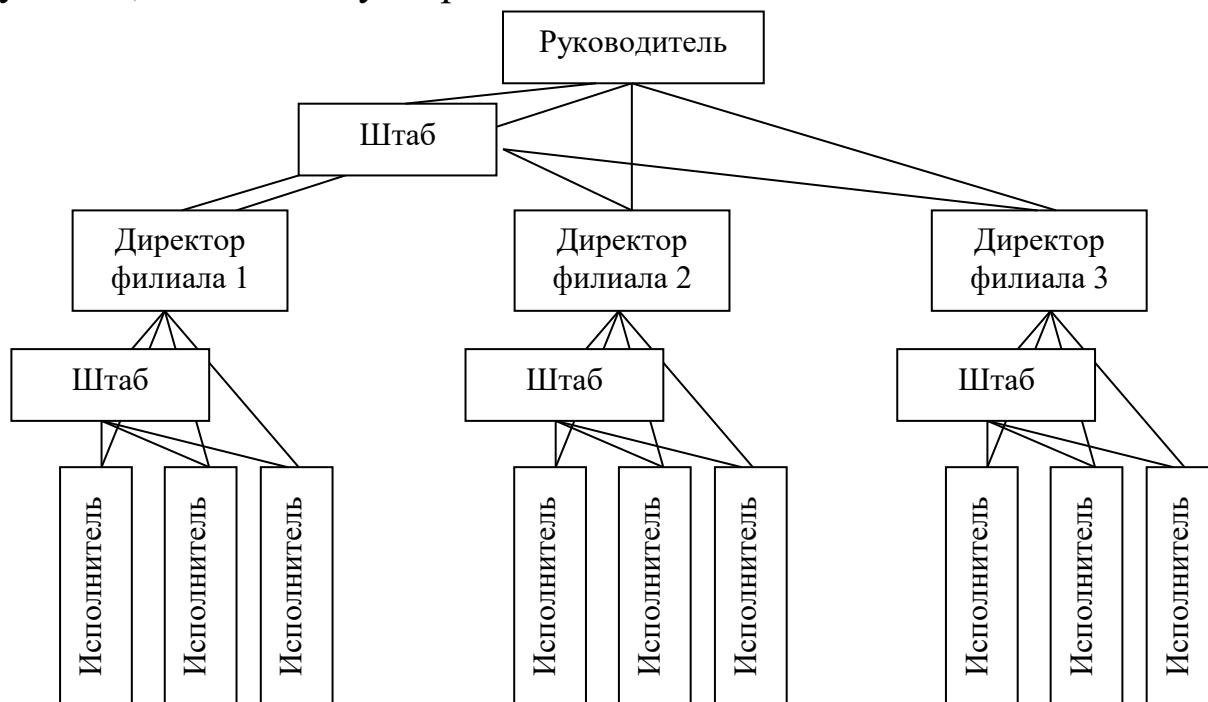


Рис. 29. Схема дивизиональной структуры управления

В результате верхний эшелон управления организации высвобождается для решения стратегических задач. Для этого типа управления характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности дивизионов, на уровне которых осуществляется тактическое и оперативное управление.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а руководители производственных отделений. На рис. 30 показаны преимущества дивизиональной ОСУ.

«Самая сложная задача для любого должностного лица — это посадить нужного человека на нужное место» (Томас Джефферсон).

В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному или комбинированному типу.

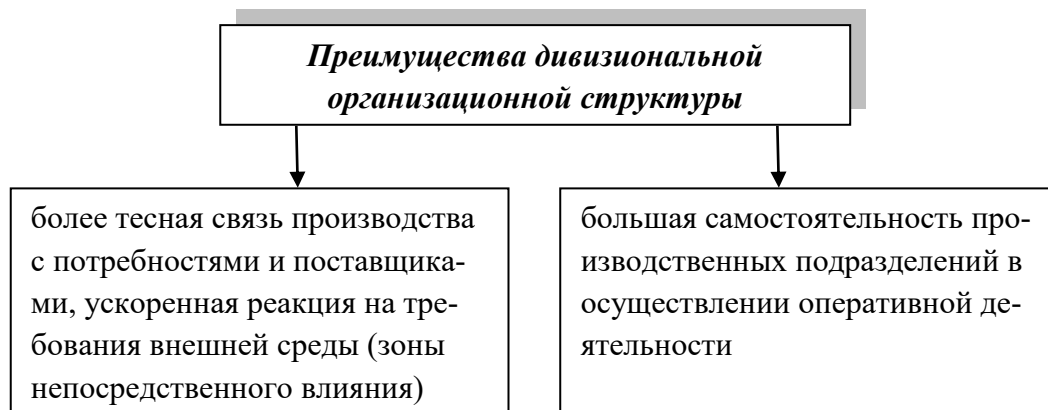


Рис. 30. Преимущества дивизиональной структуры управления

Недостатки дивизиональной организационной структуры:

- рост иерархичности, что требует дополнительных расходов на осуществление контроля;
- связи между дивизионами ослаблены;
- дублирование функций управления на различных уровнях, что приводит к росту затрат на содержание аппарата управления.

Опыт показывает, что в эпоху информационного бума, когда успех фирмы зависит от быстроты получения информации и принятия решений, дивизиональная структура позволяет предвидеть перемены и своевременно реагировать на них, ориентироваться на спрос, рынки сбыта, регионы.

Эффективно использование данной структуры управления для компаний крупных размеров, с широким ассортиментом выпускаемой продукции, работающих в широких международных масштабах или при расширении производства.

Рассмотрим 3 типа дивизиональной структуры:

1. **Продуктовая структура** (рис. 31). Корпорации с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции, т.к. в них очень четко определено, кто отвечает за получение прибыли, для нее характерен успешный контроль

затрат и соблюдение графика отгрузок; они способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Главный недостаток — увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.



Рис. 31. Схема продуктовой оргструктуры

2. **Рыночная структура** (ориентированная на потребителя). Порой организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких групп потребителей, или рынка. Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу. Преимущества и недостатки этой структуры такие же, как и у продуктовой структуры, с учетом различий, связанных с разной целевой функцией.

3. **Региональная структура** (рис. 32) охватывает разные географические зоны. Построение региональной структуры упрощает связь организации с потребителями и поставщиками и решение проблем, связанных с местным законодательством (обычаями и нуждами потребителей).

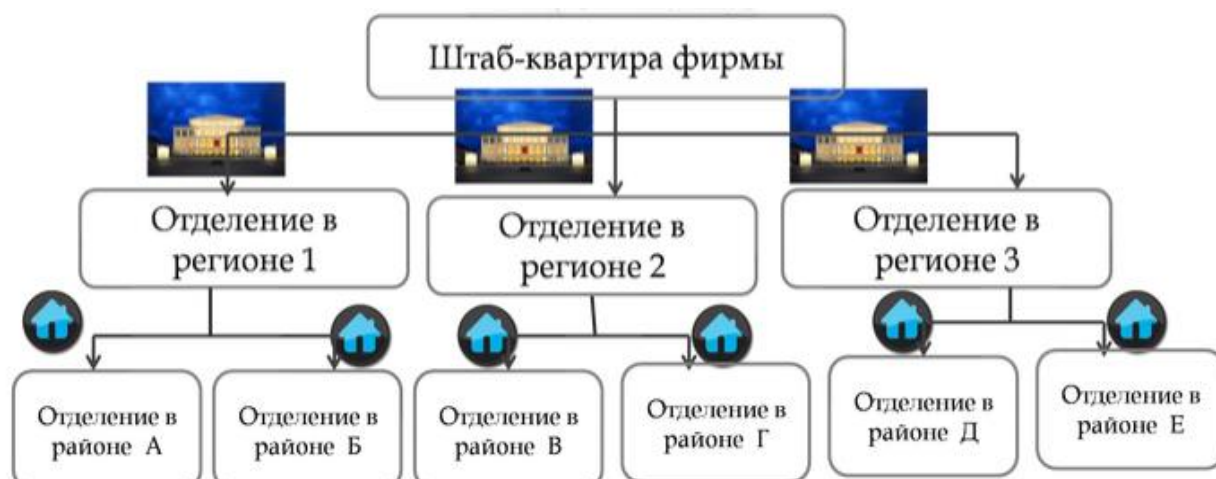


Рис. 32. Региональная дивизиональная структура

Проектная структура – временная, создается для решения конкретных комплексных задач (разработки проекта и его реализации), например для реконструкции производства, строительства объекта и т.д., для чего требуется собрать в одну команду самых квалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем затрат и качества. По завершению проекта команда распускается. Такая структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Преимущества этого вида структуры:

- группа по проекту концентрирует все усилия на решении единственной задачи;
- заранее устанавливаются объемы ресурсов и время реализации проекта.

Недостатки проектной ОСУ:

- руководитель назначается один от начала реализации проекта до его завершения;
- осознание временной занятости может снижать лояльность персонала;
- возможна дальнейшая не востребованность привлекаемого в

проекте оборудования в силу его уникальности;

Бригадная структура (*командная*) является разновидностью проектной структуры. Бригадные организационные структуры управления основаны на групповой форме организации труда. Пример - бригадная форма организации труда в строительстве. Бригады формируются на основе следующих принципов:

- автономная работа команды;
- предоставление прав самостоятельного принятия решения;
- возможна относительная гибкость.

Бригаду возглавляет руководитель, характер деятельности которого определяется концепцией групповой формы: взаимопомощь, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем.

Преимущества, которые дает данный вид структуры:

- ускоряется процесс обновления продукции и технологии,
- повышается качество,
- сокращается время выполнения работы.

Матричная структура используется в творческих, высокопрофессиональных и инновационных коллективах (особенно эффективна в организациях с сильной организационной культурой и высокой квалификацией персонала), предполагает наличие нескольких групп проекта. Эта структура управления может быть охарактеризована как "решетчатая" организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой — руководителю временной группы, который наделен линейными полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы.

Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и

по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений — отделов, служб).

«Не право рождает долг, но долг — право» (Франсуа Рене де Шатобриан).

Охватывать матричная структура может не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов профессиональны и способны выступить в роли лидеров.

Пример матричной организационной структуры управления изображен на рис. 33).

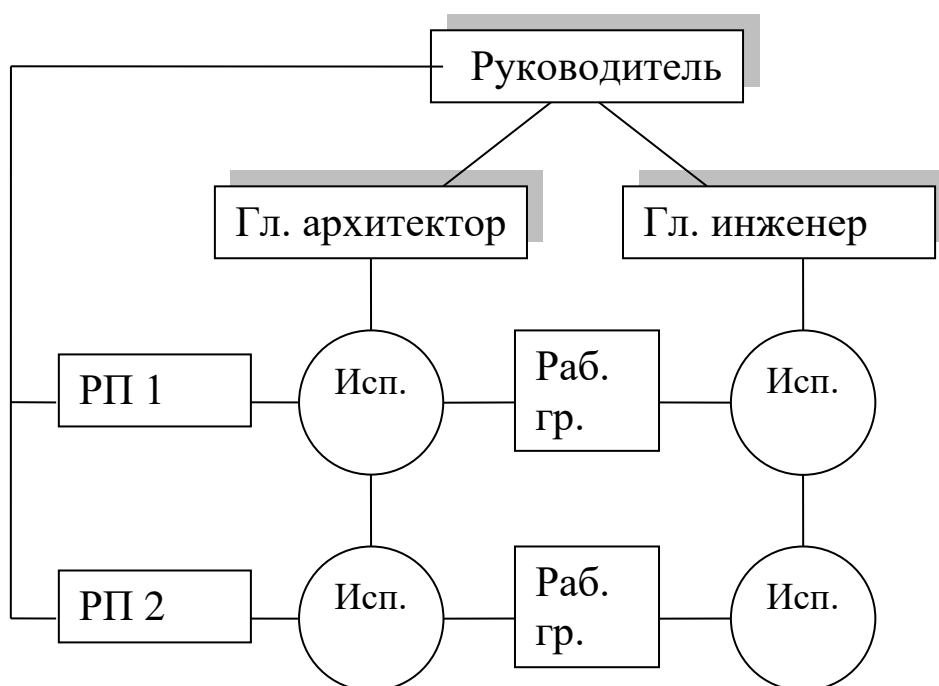


Рис. 33. Схема матричной структуры управления

Преимущества:

- успешна в достижении сложных целей;
- позволяет достичь определенной гибкости за счет более эффективного использования кадров организации;
- мотивация персонала привлечением к принятию управленческих решений;
- возможность профессионального роста;
- моральное удовлетворение результатами творческой работы;
- дает большую возможность координации работ руководите-

лю проекта;

- предоставляет относительную автономию проектным группам, способствующую развитию у работников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений;
- сокращает время реакции на нужды проекта.

Недостатки матричной структуры управления (ОСУ) представлены ниже, на рис. 34.

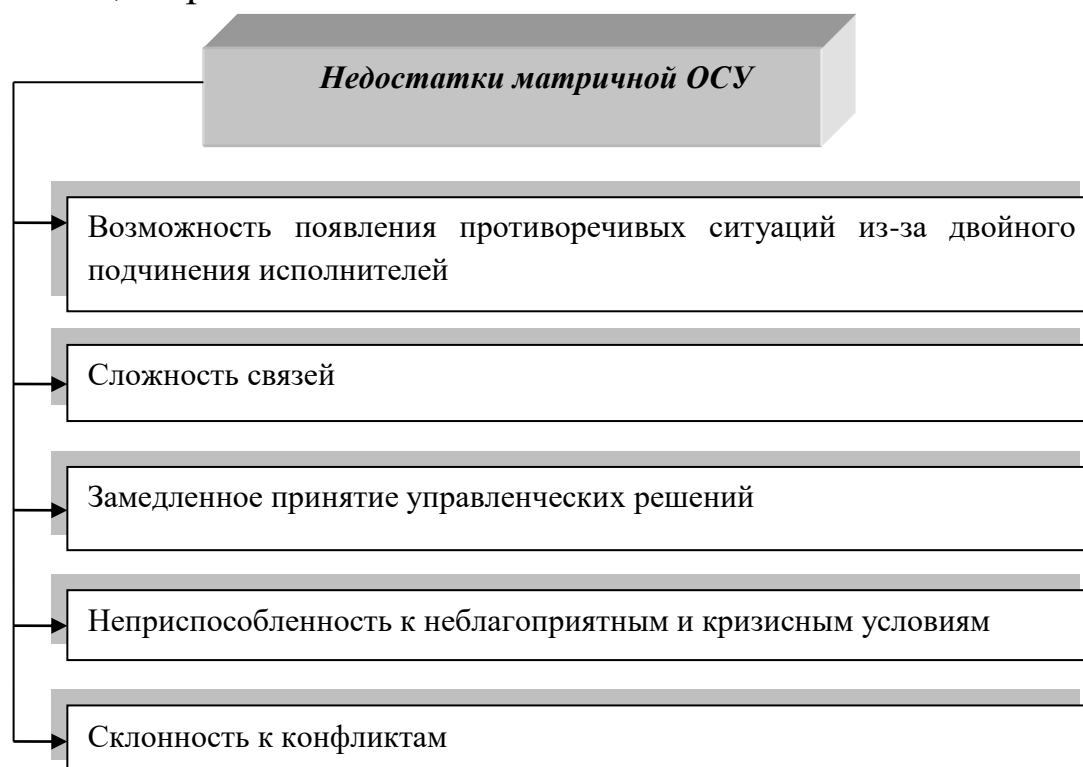


Рис. 34. Недостатки матричной ОСУ

Матричная ОСУ приемлема как для крупных транснациональных корпораций, так и для организаций среднего и небольшого масштаба.

Исследования в практике управления показали, что использование проектных и матричных структур целесообразно в случаях, когда:

- разрабатываемый проект уникален и работа над ним не носит рутинный характер;
- происходит частая смена технологий;
- работа группы над проектом ведется ограниченное время;

- решение осуществляется за счет общих усилий и способностей членов группы.

Такая схема широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

Матричные структуры характерны для стратегий анализа, в то время как стратегиям обороны соответствует более стабильные вертикальные структуры.

«Мы на многое не отваживаемся не потому что оно трудно; оно трудно именно потому, что мы на него не отваживаемся» (Сенека Старший).

Эдхократическая структура.

Название *эдхократических* ОСУ получили за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности.

Эдхократия — это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн. В ней компетентность ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Непосредственно каждый отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Здесь риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками.

"В этом мире богатыми нас делает не то, что мы получаем, а то, что мы отдаем" (Генри Уорд Бигер).

В эдхократической организации формальности и субординация сводятся до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т.п., в такой организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего.

Идея эдхократической среды в организации обычно приписывается американской компьютерной фирме "Хьюлетт-Паккард", начавшей проводить ее в жизнь еще в 40-х гг. Уже в течение долгого времени, даже в период рецессии, компания не увольняла работников. Компания сохраняет относительно небольшими размеры своих отделений (в пределах 1500 человек), что помогало ей внедрить менее формальные отношения и атмосферу групповой работы.

Подобной организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, качественное выполнение работы и умение решать сложные проблемы.

Основные условия построения такой организации перечислены на рис. 35.



Рис. 35. Основные условия эдхократического построения

Достаточно часто эдхократический дизайн используется для организаций в таких областях, как консультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, производство фильмов и т.п.

Степень эдхократичности определяется уровнем технологии, качеством работников и подготовкой руководителей.

Структура управления предпринимательской организации характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается эффективностью, а не производительностью; мотивация строится на поиске возможностей достижения результата (базируется на индивидуальной инициативе). Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Люди, группы и их квалификация являются ключевыми организационными факторами.

Структурно такая организация представляет собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство этой организации. При этом руководство вместо традиционного контроля осуществляет поддержку усилий работников, делающих бизнес. Следующий снизу уровень организации включает три основных блока:

1 — это ресурсы организации (люди, деньги, время, технологии, информация, идеи и т.д.), задача которого — обеспечение ресурсами усилий работников, делающих бизнес. 2 — это подразделения, определяющие рынки для бизнеса и передающие их развитие тем, кто делает бизнес. 3 — консультанты, а точнее бизнес-тренеры, помогающие своим опытом и интуицией делать бизнес. На вершине перевернутой пирамиды могут быть и сами предприниматели, делающие бизнес, и автономные группы работников, объединенных по критерию бизнеса, или даже самостоятельные фирмы или компании (это позволяет своевременно и гибко реагировать на изменения требований рынка). Необходимое делегирование прав и ответственности

осуществляется тем, кто непосредственно делает бизнес. Резко повышается мотивированность людей и эффективность их работы.

«Не отнимай ни у кого убеждений, способствующих его счастью, если не можешь дать ему лучших» (Иоганн Каспар Лафатер).

Множественная структура (комбинированная) объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Так, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах – линейно-функциональная и матричная.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение должностей и подразделений, характер связи между ними и иерархию.

Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций подразделения или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Организационная структура управления (ОСУ) – это главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственности, подчиненность производственных и обслуживающих подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в уставе компании.

Почти весь наш средний и крупный бизнес страдает таким недугом: структура подавляет функцию. Это когда подразделений, бизнес-единиц, должностей становится все больше, а согласования между ними — все труднее, решения принимаются с опозданиями, что осложняет их исполнение.

Желательно придерживаться очень верного правила: ***функция определяет структуру, а не наоборот.*** Любые изменения в организационных структурах целесообразны только в той степени, в какой они способствуют эффективности их функционирования.

Есть еще один источник риска при разрастании оргструктур — это стремление замыкаться на собственных подцелях в ущерб целям других подразделений и фирмы в целом. Бывают случаи сокрытия

информации от смежников, принятие локальных решений без учета общей ситуации, конфликты из-за ресурсов и т.п. Это ведет к дезинтеграции фирмы, ослаблению ее внутренних связей.

Вокруг реструктуризации компаний сложилась целая управленческая школа: стремление максимально переместить хозяйственную ответственность и финансовые риски с центра на подразделения.

Во многих прогрессивных фирмах имеются временные целевые группы (ВЦГ), что позволяет на ходу, без изменения основной оргструктуры, решать задачи, возникающие на стыках подразделений и специальностей. Так выгодно и бизнесу, и сотрудникам. У наиболее способных и активных работников открывается возможность дополнительного заработка в своей же организации, для этого в компании создается специальная система поощрений для авторов идей, новшеств и нововведений.

ВЦГ мало и плохо используются в российском бизнесе, т.к. не соблюдаются принципы и правила их формирования, нарушается мотивационный механизм ВЦГ. Еще одна причина неуспеха этих групп — в принудительном подборе их состава, когда лидеру группы навязывают тех соисполнителей, которым он не доверяет или ему лично не подходят. Совместное творчество имеет очень тонкую психологическую организацию. Следует соблюдать не только свои производственные технологии, но и уважать организационные технологии. Они тоже сильны своей точностью [35].

6.4. Проектирование организационной структуры

Сложная система, спроектированная наспех,
никогда не работает, и исправить ее,
чтобы заставить работать, невозможно.

Закон систематики

Структуры создаются для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Отличаются структуры друг от друга сложностью (т.е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т.е.

степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Схема любой организации не учитывает человеческое поведение, влияющее на порядок взаимодействия и координацию, а определяет эффективность функционирования организационной структуры.

*«Когда человек мыслит, он сомневается,
но он уверен, когда действует» (Анатоль Франс).*

На эффективность деятельности организации влияют:

- реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;
- полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем).

Отличие органических и механистических организационных структур представлено в табл. 8.

Таблица 8

Сравнение механистических и органических организационных структур

Механистические	Органические
Общие характеристики	
Узкий фронт работ исполнителей	Широко определенные должностные обязанности
Большое количество подробных правил и процедур	Небольшое количество общих указаний
Четкая ответственность	“Размытая ответственность”
Иерархический принцип организации	Организация, основанная на перекрестных связях
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные, формальные критерии отбора сотрудников	Субъективные критерии отбора сотрудников

Механистические	Органические
Официальность и обезличенность	Неформальность
Условия применения	
Низкий уровень неопределенности и динамичности внешней среды	Высокий уровень неопределенности и динамизма внешней среды
Цели заранее известны и неизменны	Цели размыты и динамично изменяются
Структурируемость задач и проблем	Низкий уровень структурируемости задач и проблем
Возможность использовать четкие измерители достигнутых результатов	Невозможность использовать четкие измерители результатов
Работники реагируют на материальные поощрения	Работники мотивированы сложными потребностями
Власть понимается юридически	Власть подвергается сомнению и испытанию, требует подтверждения среди подчиненных

Организационная структура управления (ОСУ) делает организацию целостным организмом, от достижения целей которого зависит ее выживание и процветание, а следовательно, каждый ее компонент должен содействовать достижению этих целей.

В процессе создания и с самого начала функционирования любой организации надо ответить на два вопроса:

- какие действия должен выполнять каждый из ее сотрудников, чтобы появилась на свет необходимая потребителю продукция;
- какие действия должна выполнять организация в целом, чтобы достичь своих целей.

«Если вы хотите иметь то, что никогда не имели, вам придется делать то, что вы никогда не делали» (Коко Шанель).

Проектирование организации преследует основную цель: определенным образом соединить работы и работников между собой, т.е. обеспечить взаимодействие между людьми, выполняющими эти работы. На

рис. 36 представлен процесс создания оргструктуры «сверху вниз».

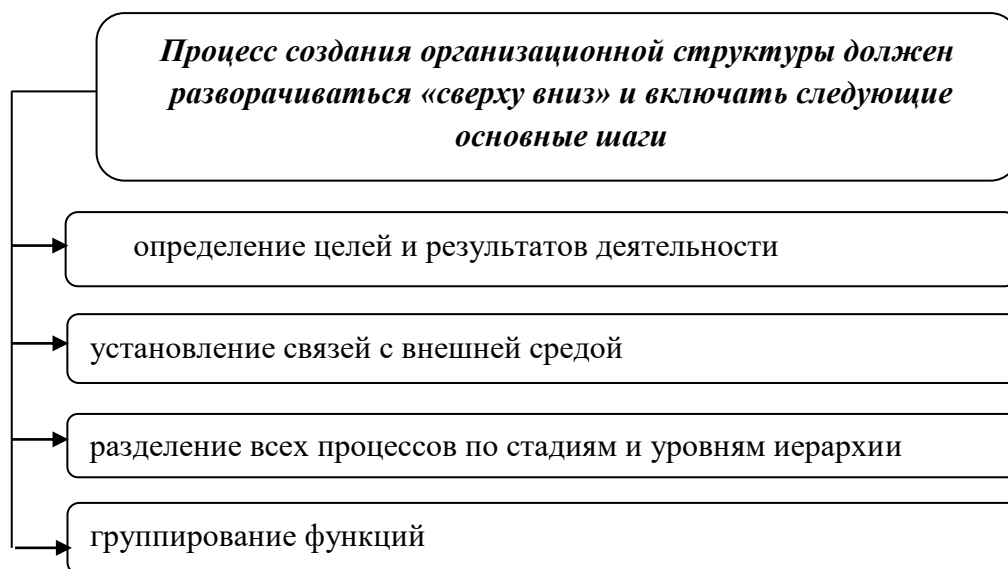


Рис. 36. Процесс создания оргструктуры «сверху вниз»

Основанием для объединения функций могут служить общие ресурсы или общие результаты деятельности. Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов (подразделений), т.е. коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника отдела (подразделения);

- установление связей между подразделениями.

Между элементами организации как структуры устанавливаются:

- *вертикальные связи* (связи подчинения), возникающие в том случае, если организация содержит несколько уровней управления, то есть обладает иерархической структурой;

- *горизонтальные связи*, устанавливаемые между элементами организации, которые не подчиняются друг другу и каким-то образом связаны в процессе производства товара или услуги.

Выделяют методы проектирования ОСУ:

1-й – *метод аналогии, или аналоговый метод*, т.е. заимствование

уже применяемой организационной структуры управления (в эффективной фирме) во вновь создаваемую;

2-й – *экспертный* (с привлечением опытных, авторитетных и независимых специалистов);

3-й — *аналитический*, он подразделяется на:

- *функциональный* (суть его в определении трудозатрат по исполнению каждой функции, формированию суммарных трудозатрат и на базе этого определению численного состава по исполнению тех или иных функций – планирования, снабжения, контроля и т.д.)

- *целевой* (он схож с функциональным, отличие заключается в том, что здесь рассчитываются не затраты по функциям, а затраты по достижению определенных целей, например заказу материала и его доставки. Далее определяются затраты по достижению каждой цели и, как в предыдущем методе, рассчитывается численный состав в каждом отделе, в каждой службе для каждой структуры).

Преимущества специализации были проиллюстрированы в знаменитом исследовании Адама Смита, в котором он описал эффективность, достигнутую рабочими мануфактуры по производству булавок. Один рабочий тянул проволоку, другой — выпрямлял ее, третий – обрезал и т.д. Такая специализация позволила десяти работникам производить 48000 булавок ежедневно, тогда как один человек, выполняя все операции самостоятельно, мог производить только 200 булавок в день. Этот пример остается ярким и на сегодняшний день.

В любой социально-экономической системе организационная структура — это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время.

«Мы находим в жизни только то, что сами вкладываем в нее» (Эмерсон).

Факторы, учитывающиеся при проектировании и реформировании ОСУ, представлены в табл. 9.

**Взаимосвязи производственных технологий и
организационных структур**

Факторы	Производственная технология		
	мелкосерийное производство	крупносерийное производство	непрерывное производство
Техническая сложность производственной технологии	Низкая	Средняя	Высокая
Организационная структура:			
Формализация	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая
Доля высших администраторов в общей численности сотрудников	Низкая	Средняя	Высокая
Соотношение численности вспомогательного персонала и сотрудников основного производства	1/9	1/4	1/1
Норма управляемости менеджеров первой линии (мастеров)	23	48	15
Коммуникации:			
Письменные (вертикальные)	Небольшая доля	Преимущественно	Небольшая доля
Устные (горизонтальные)	Преимущественно	Небольшая доля	Преимущественно
Структура в целом	Гибкая	Жесткая	Гибкая

Перестройка ОСУ как крупных, так и менее крупных предприятий на современном этапе имеет актуальное значение. Практически процесс реорганизации управленческих структур находится в прямой зависимости от изменений в стратегии развития фирм.

Важнейшие факторы, вызывающие необходимость изменения управления следующие:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;

- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;

- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

При этом рассматриваются основные направления перестройки структур управления.

1. В аппарате управления:

- перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, характера взаимодействия, распределения полномочий и ответственности;

- реорганизация внутренних структур в результате поглощения других фирм или продажа производственных предприятий в нее не вписывающихся;

- выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп или создание на их базе новых подразделений;

- усиление интеграции небольших компонент в комплексы крупных компаний, внедрение наукоемких отраслей;

- создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев – специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыли и у которых возникают

проблемы взаимодействия с другими хозяйственными подразделениями и административными службами.

2. В принципах управления:

- периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением стратегических приоритетов, активизацией или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями;

- усиление программно-целевого управления для консолидации ресурсов компании на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.

3. В функциях управления (направления перестройки структур управления по функциям управления представлены на рис. 37).

4. В хозяйственной деятельности:

- изменение технологического процесса;
- применение гибких автоматизированных технологий;
- укрепление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперирования производства;
- выполнение крупных совместных научно-производственных программ и соглашений об экономическом и научно-техническом сотрудничестве;
- создание совместных производственных предприятий.

Благодаря развитию навыков командного взаимодействия фирма пронизывается многими горизонтальными и диагональными связями. Эти связи улучшают взаимодействие, да и просто общение между руководителями и сотрудниками разных подразделений, разгружают верхний эшелон руководства от частных, локальных задач. Поэтому популярность командной работы растет во всем мире [35].

"Возьмись за большое дело. И после первого же шага ты с удивлением обнаружишь, что некие незримые силы пришли тебе на помощь" (Дипак Чопра).

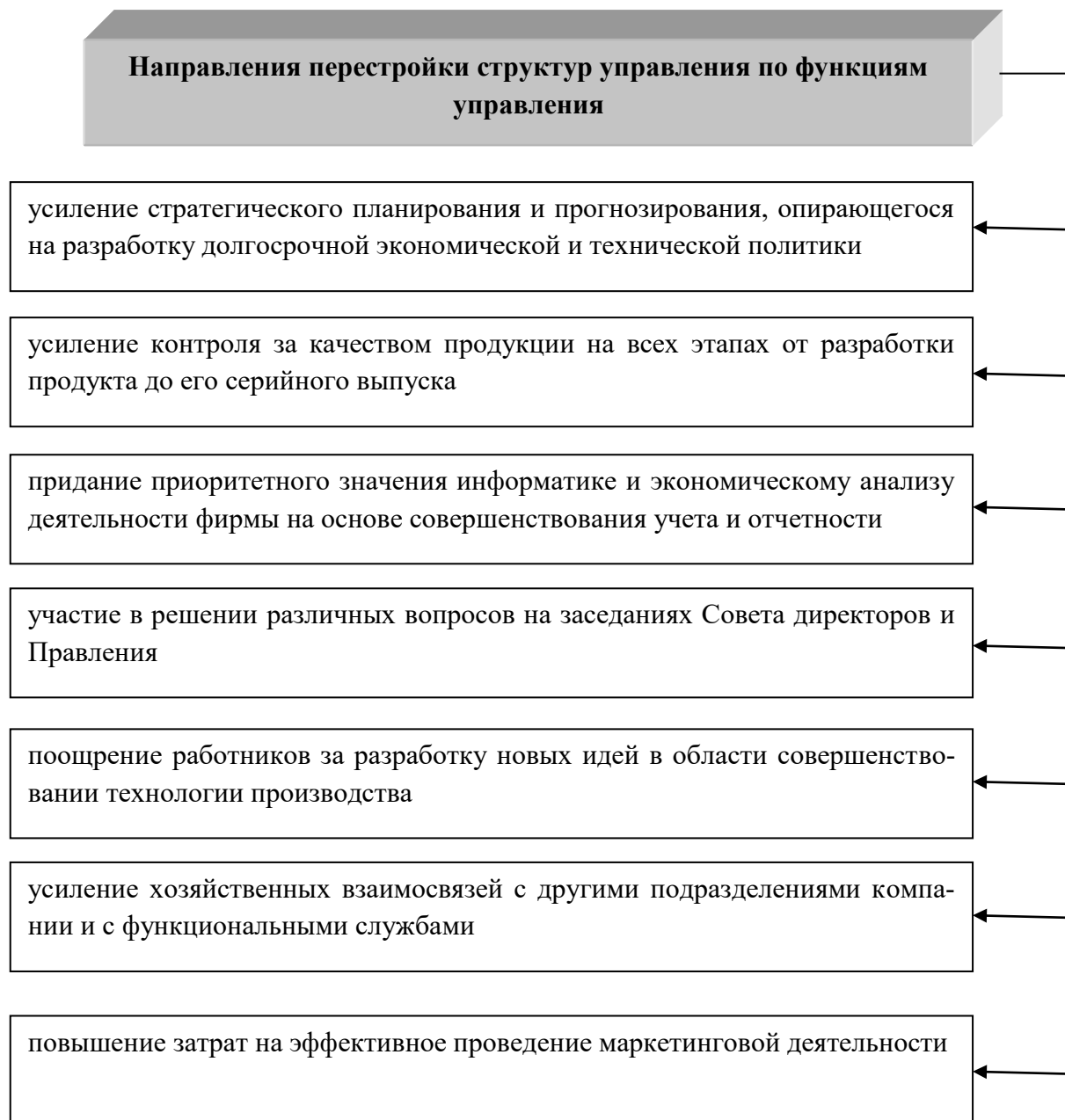


Рис. 37. Направления перестройки ОСУ по функциям

Контрольные вопросы

1. Какие типы полномочий вы знаете?
2. Как можно повысить эффективность делегирования?
3. Раскройте понятие нормы управляемости.
4. Какие типы организационных структур вам известны?
5. Назовите методы проектирования организационных структур.
6. Назовите основные направления перестройки структур управления?

7. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Существует один единственный способ
заставить кого-либо сделать что-то.
Всего один. Надо заставить человека
захотеть сделать это.
Запомните, других способов нет.
Дейл Карнеги

7.1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

7.2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

7.3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

7.4. МАТЕРИАЛЬНОЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

Мотивация — важная функция управления, которая служит логическим дополнением к планированию и организации. Человек как общественное существо наделен сознанием, в связи с чем способен не только сознательно отражать мир, но и преобразовывать его в соответствии со своими интересами и потребностями, на которые, в процессе обучения и воспитания, можно активно влиять [24].

7.1. Мотивация персонала

Только работа, одна работа выводит
на верную дорогу к здоровью,
богатству и счастью.
Генри Форд

Хорошая мотивация персонала — залог успеха организации и формирования сплоченного коллектива, возможность избежать напряженности и несправедливости [23].

Мотивация — это внутреннее состояние человека, связанное с

потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Индивидуальный подход в мотивации очень важен. Потребности меняются с возрастом, с неудовлетворением одной потребности возникает другая. У молодого и амбициозного сотрудника ведущими могут быть потребности в конкуренции и достижениях. В зрелом возрасте он будет стремиться к стабильности и позитивной корпоративной культуре.

С целью эффективной персональной мотивации сотрудников необходимо знать их потребности и создавать условия для их удовлетворения. Ее простейшая модель представлена на Рис. 38.

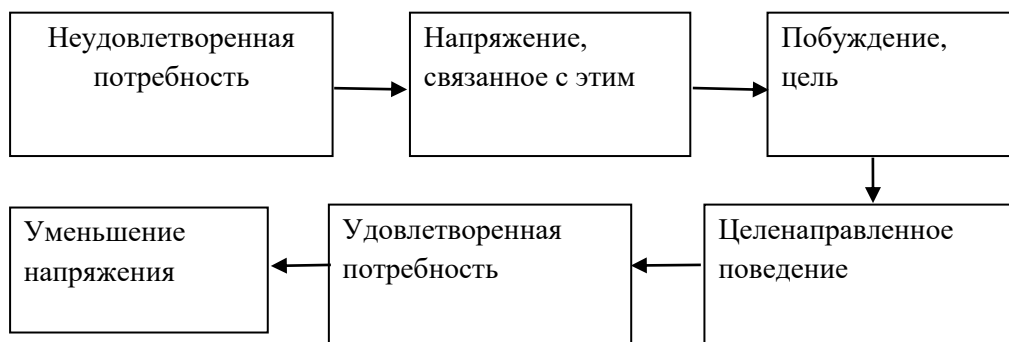


Рис. 38. Простейшая модель мотивированного поведения

Главное в мотивации — ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности.

Для многих людей работа — это способ добывания денег, с помощью которого могут быть удовлетворены основные биологические потребности (в еде, одежде, жилье и др.). Профессиональный труд дает возможность человеку удовлетворять и социальные потребности: человек стремится себя позиционировать, самоутвердиться, развиваться, оказывать влияние на других людей или иметь уверенность в завтрашнем дне.

В качестве мотивов выступают все актуальные потребности работника (достижения, лидерство, достаток, удовлетворение трудом, признание, условия труда, жилищные условия, профессиональное обучение).

Взаимосвязь и взаимозависимость понятий «стимулы», «стимулирование», «мотивы» и «мотивация» показана на рис. 39.

Стимулирование связано с действиями администрации организации. Мотивация — чаще с действиями персонала, т.е. его реакцией на действия менеджеров.

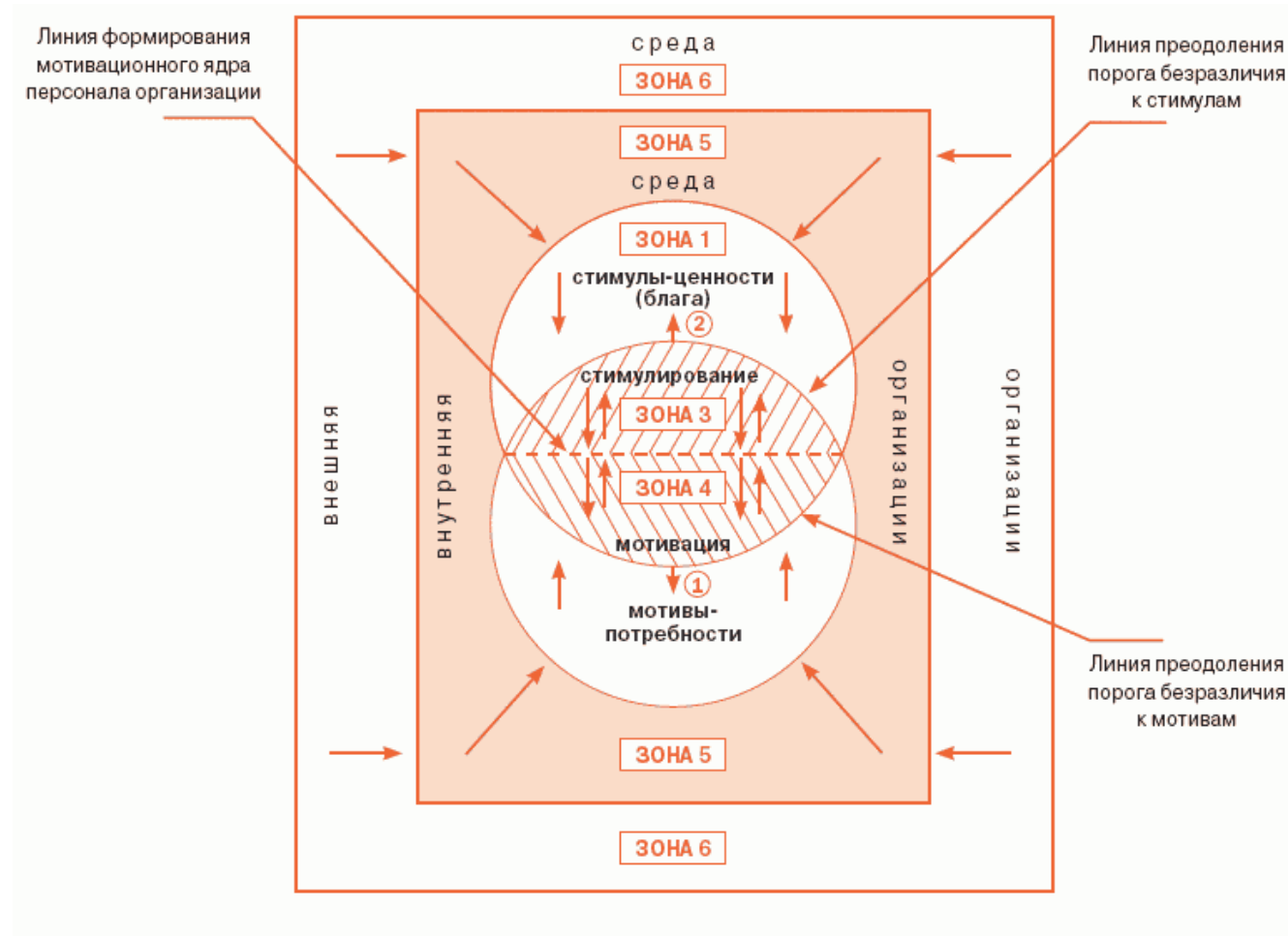


Рис. 39. Взаимосвязь и взаимозависимость понятий «стимулы», «стимулирование», «мотивы» и «мотивация»

Мотивация делает поведение человека целенаправленным. Основными функциями мотивации являются:

- побуждение к действию;

- направление деятельности;
- контроль и поддержание поведения.

Побуждение к действию. Мотивы — это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий – как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

Направление деятельности. Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Так работник, стремящийся произвести приятное впечатление на своего руководителя, может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему.

"Если вы хотите найти счастье, перестаньте думать о благодарности или неблагодарности и предавайтесь радости, которую приносит сама самоотдача" (Дейл Карнеги).

Действия работников совершаются в ситуации выбора и направляют усилия на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.

Метод «кнута и пряника» используется с древности. Суть его точно отражает социальную философию, которая господствовала в обществе на протяжении многих столетий. Всех, кого можно заставить работать только с помощью кнута, угрозой наказания, следует мотивировать именно так. Там же, где наказывать опасно или невозможно, следует использовать поощрение. В средних ситуациях следует комбинировать поощрения и наказания. Это видно из истории: если подвластные сословия работали из страха перед наказанием, то воины и феодалы служили за награды или привилегии [36].

Но мотивационный менеджмент — это не только выбор модели мотивации, это построение управления на основе приоритетов мотивации, в опоре на мотивацию и ее средства.

Предметом мотивации является деятельность человека.

В современных условиях развития экономики России наиболее важными являются стабильность развития, экономия времени, экономия ресурсов, эффективность, производительность, качество. Важными приоритетами мотивирования в современных условиях являются образование работников, творчество, групповая динамика.

Рассмотрим основные термины, используемые для раскрытия темы.

Стимул — внешний раздражитель, склоняющий к действию.

Стимулирование — настраивание работников на эффективную деятельность.

Мотив — внутренняя психологическая причина, определяющая выбор направленности поведения, скрытая психологическая пружина, которая тормозит или раскручивает поведение человека.

Мотивация — внутренняя психологическая установка человека на действие с определенной активностью или бездействие.

Потребность — субъективное ощущение недостатка в чем-либо.

Идея мотивации персонала: давать работнику возможность удовлетворять свои главные потребности за счет достижения целей организации.

Традиционно выделяют два способа стимулирования: принуждение и побуждение.

Принуждение не обеспечивает сильной мотивации, так как человек выбирает меру активности исходя из минимальной достаточности, ибо единственная его цель — защититься от возможной неприятности, кроме того, оно провоцирует агрессивность.

Побуждение позволяет вызвать мощную мотивацию к желаемым действиям.

Система мотивации — это система, не носящая оперативного материального характера и стимулирующая определенный образ мышления, организационного поведения и непосредственно работу персонала. Система мотивации по подразделениям — конкретная система поощрения за определенные действия и достигнутые оперативные результаты.

Современная практика управления показывает большую эффективность мотивационного менеджмента, но при этом и значительную сложность его реального воплощения в практику.

Начало развития концепции мотивационного менеджмента связано с развитием производства и общества в начале XIX в., когда Роберт Оуэн выступал инициатором «гуманного фабричного законодательства» и выдвигал идею трудовых коммун как ячеек будущего общества.

В 20-х годах XX столетия американский исследователь Э. Мэйо, проводя Хоторнские эксперименты, доказал эффективность использования методов управления, соответствующих психологическим особенностям и потребностям человека, опирающихся на социальное взаимодействие и групповое поведение. Эти методы могут в значительной мере повышать производительность труда человека.

7.2. Содержательные теории мотивации

Нужно быть не рабом своих желаний,
а их господином.

А. Жалевич

Менеджер должен учитывать и опираться на интересы человека. Не последнюю роль в управлении играет и фактор ценностей. Каждый человек имеет свою систему ценностей, в соответствии с которой он оценивает и вознаграждение за деятельность. Таким образом, факторами мотивационного менеджмента являются потребности, интересы, ценности. В этом суть *содержательной* концепции мотивации и практическая ее значимость.

Эти содержательные теории отражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей. Из рассматриваемых теорий к ним относятся: иерархическая теория потребностей А. Маслоу, теория выживания, принадлежности и роста К. Альдерфера, теория трех потребностей Д. МакКлелланда и двухфакторная мо-

тивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга [37].

В процессе деятельности человека могут возникать потребности, но при этом может не быть стремлений к полному и достаточному удовлетворению этих потребностей. Это и характеризует интересы.

Интересы — это осознание потребностей и условий их удовлетворения, оценка возможностей удовлетворения потребностей.

В школе человеческих отношений привлекает внимание знаменитая гуманистическая теория мотивации А. Маслоу, согласно которой потребности носят иерархический характер (рис. 40).



Рис. 40. Иерархия потребностей А. Маслоу

Вначале люди стремятся удовлетворить потребности низкого уровня, затем переходят к более высокому.

«Не ясно ли всякому, что природа наша требует лишь одного - чтобы тело не ощущало страданий и чтобы мы могли наслаждаться размышлениями и приятными ощущениями, не зная страха и тревог?» (Лукреций).

Если удовлетворена одна потребность или достигнута одна цель, другая потребность или цель приходит им на смену. Хотя все люди имеют одни и те же цели, различные социальные культуры оказывают влияние на выбор путей, которыми достигаются цели.

Маслоу разделил потребности на две большие категории. *Первичные потребности* охватывают потребности на низших уровнях, включая физиологические потребности и потребности в безопасно-

сти. Они удовлетворяются за счет факторов, *внешних* по отношению к личности (*пища, здоровая окружающая среда*), тогда как потребности роста присущи личности, ее *внутренним* характеристикам.

1. *Физиологические потребности* являются первичными и необходимыми для выживания: это потребности в еде, воде, отдыхе, сексуальные потребности. Они являются природными, они присущи человеку с момента рождения.

2. Когда физиологические потребности удовлетворяются, возникают *потребности в безопасности*. Люди нуждаются в защите от опасностей и неопределенностей в будущем, от серьезных болезней и прочих опасностей - в неопределенном будущем. Кроме того, возникают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира.

В развитых странах удовлетворение первичных потребностей людей взяло на себя государство, чтобы население страны могло полнее реализовать свой потенциал, тем самым лучше удовлетворяя свои потребности и общества в целом.

Тысячу лет назад великий Абу Али Ибн-Сина (Авиценна) провел простой эксперимент: двум баранам давали одинаковую пищу, но рядом с одним из них держали на привязи волка. Этот баран начал худеть и вскоре погиб.

3. Люди — социальные существа, они нуждаются в общении и ощущении причастности. Отсюда третий уровень иерархии — это потребность *в принадлежности* и причастности, привязанности и поддержке, понимании в коллективе (социальный уровень).

Для удовлетворения социальных потребностей работников полезными будут следующие действия:

– распределение работы таким образом, чтобы при ее выполнении возникала необходимость и возможность общения между членами коллектива;

– создание условий, при которых каждый исполнитель ощущал бы пользу от работы других членов коллектива для повышения ценности и значимости результатов своего труда, а также для достиже-

ния общих групповых целей;

– проведение мероприятий, способствующих информированности коллектива;

– при распределении работы учет интересов существующих неформальных групп, если они не наносят ущерба организации.

4. Следующий уровень — потребность в уважении и признании. Человеку необходимо верить, что его труд имеет значение для общества, что его принимают друзья, что он уважаем коллегами.

Потребности в самоутверждении можно удовлетворять путем предоставления исполнителям сложной, содержательной и важной работы, результаты выполнения которой могли бы быть видны и окружающим.

5. На верхнем уровне иерархии находится *потребность в самореализации* — возможно, более полном выявлении талантов и мастерства, которыми обладает человек. Самореализация — это поиск, цель, а не какое-либо определенное свершение. Самоактуализация — это высшая степень мотивированности человека; его желание и волевые действия стать тем, кем он может стать, достичь максимальной степени реализации имеющегося потенциала.

"Великими способностями и природными талантами с самого детства одарен почти каждый человек, но только либо лень, либо неуверенность в себе, либо склонность растрачивать себя попусту, либо дурные привычки мешают этим талантам и способностям расцвести" (А. Жалевич).

Однако с самореализацией связан и ряд проблем:

– человек не всегда знает о своих способностях, предназначении или таланте;

– человек знает о своих способностях, но не хочет развивать их в процессе труда из-за слабой воли;

– человек знает о своих способностях, но не может развивать их в процессе труда по ряду причин (материальных, физических и др.).

Д. Карнеги разработал девять правил, которые рекомендуется учитывать и применять менеджерам (рис. 41).

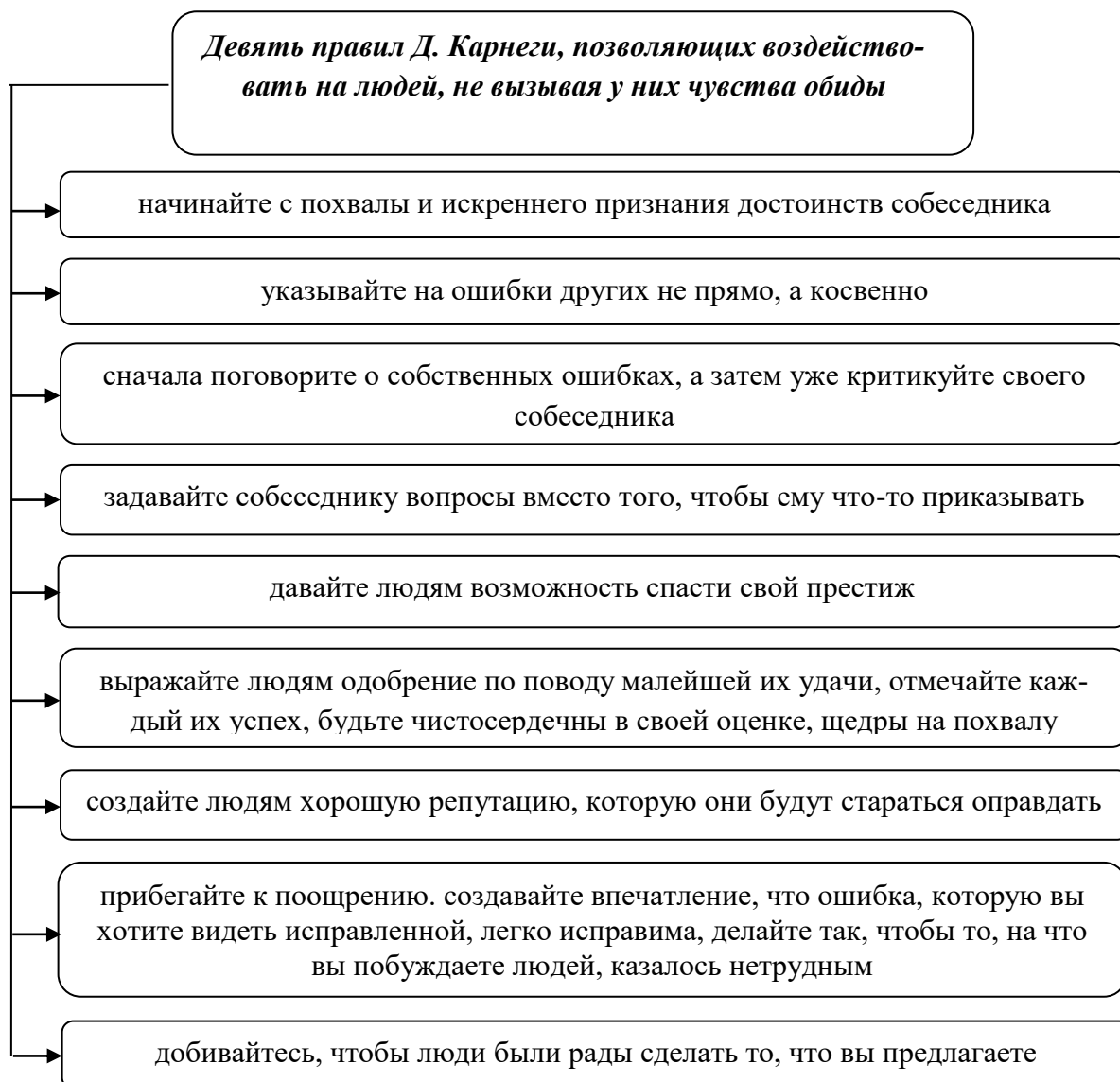


Рис. 41. Девять правил Дейла Карнеги

По А. Маслоу, высшего уровня мотивированности достигают всего лишь около 1 % всех людей.

Всегда есть работа, которую надо сделать именно вам, возможности, которые надо использовать. В жизни всегда есть место подвигу!

Гуманистическая теория потребностей Маслоу впервые дала объяснение, почему одна и та же система мотивации может в разное время оказывать различное воздействие на личность (*в зависимости от степени удовлетворенности в этот момент ее иерархических потребностей*). Работник, испытывающий голод и холод, будет сначала искать пищу, кров и только потом (в подавляющем своем большин-

стве) будет думать о своих обязанностях. Находясь в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с потенциальными возможностями [38].

Основной недостаток этой теории состоит в том, что она не учитывает индивидуальных особенностей людей. Поэтому практическое применение теории Маслоу менеджерами ограничено, однако ограничение не означает невозможности. Трудности при определении потребностей работников необходимо воспринимать как объективные условия, с которыми менеджер вынужден считаться [39].

Бальтасар Грасиан-и-Морале писал: "К каждому подбирать отмычку! В этом — искусство управлять людьми. Для него нужна не отвага, а сноровка, умение найти подход к человеку. У каждого своя страстишка — они разные, ибо различны природные склонности. Все люди — идолопоклонники: кумир одних — почести, других — корысть, а большинства — наслаждение. Штука в том, чтобы угадать, какой у кого идол, и затем применить надлежащее средство, ключ к страстям ближнего. Ищи перводвижитель: не всегда он возвышенный, чаще низменный, ибо людей порочных больше, чем порядочных. Надо застать натуру врасплох, нащупать уязвимое место и двинуть в атаку ту самую страстишку — победа над своевольной натурой обеспечена" [5].

Иерархия потребностей по К. Альдерферу

В 1972 г. К. Альдерфер из Йельского университета, воспользовавшись идеями А. Маслоу, но с учетом описанных выше ограничений, выдвинул свою теорию человеческих потребностей — *существования, связей и роста* (рис. 42). Согласно этой теории, человеческие потребности разделены на три категории: существование (соответствуют физиологическим потребностям и потребности в безопасности по Маслоу), связи (взаимоотношения — аналогичны по-

требностям в принадлежности и причастности) и рост (потребности роста можно сравнить с потребностями в признании и уважении со стороны окружающих и самореализации).

Потребность в росте: – <i>внутренняя потребность в самооценке</i> – <i>потребность в самореализации</i>
Потребности в принадлежности: – <i>социальные потребности</i> – <i>потребности в социальной оценке</i> – <i>потребность в социальной безопасности</i>
Жизненно необходимые потребности: – <i>физиологические потребности</i> – <i>потребность в материальной безопасности</i>

Рис. 42. Потребности человека по К. Альдерферу

Альдерфер не определяет потребности в рамках иерархической структуры и утверждает, что все потребности могут быть активными в любой момент. При этом если не удовлетворена потребность верхнего уровня, усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

По Альдерферу, иерархия потребностей отражает *восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным*. В связи с этим в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня происходит так называемый обратный ход сверху вниз или переключение на более конкретную потребность.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называл процессом удовлетворения потребностей, а обратный ход (*движение вниз*) — процессом *фрустрации* или *поражением в*

стремлении удовлетворить потребность. В концепции Альдерфера потребность может усиливаться по мере того, как она удовлетворяется.

Теория двух факторов Герцберга

Двухфакторная теория американского психолога Ф. Герцберга, разработанная в 50-х годах, касается не столько изучения природы человека, сколько природы труда, исходя из того что труд и его значимость для работника должны быть постоянной заботой всех прогрессивных менеджеров.

Герцберг и его коллеги провели опрос профессиональных работников (бухгалтеров и инженеров) на пяти различных предприятиях в районе Питсбурга: когда они были крайне удовлетворены или крайне не удовлетворены своей работой. Ученые обнаружили, что процесс получения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности работой с точки зрения обуславливающих их факторов никак не связаны между собой, т.е. факторы, вызывающие удовлетворенность работой, отличались от тех, из-за которых возникала неудовлетворенность. Менеджеры должны знать: если персонал не удовлетворен условиями труда, то даже незначительные затраты на покраску оборудования, увеличение времени отдыха и создание музыкального фона могут способствовать разрешению мотивационных проблем в компании.

Факторы, которые усиливают удовлетворенность, исследователи назвали *мотиваторами*, а факторы, снижающие неудовлетворенность, — *гигиеническими*. Такие факторы, как политика компании и управление, межличностные отношения с начальством и коллегами, а также общие производственные условия, образуют лишь базовые условия труда; гигиенические факторы, которые могут лишь усилить неудовлетворенность в случае их отсутствия, являются *внешними, или не присущими данному рабочему месту*. Каждый работник надеется на здоровое окружение, разумную политику компании и приятные взаимоотношения с начальником и коллегами. Если эти условия отсутствуют, то работник будет не удовлетворен работой, но если

они есть — это не обязательно вызовет состояние удовлетворенности работой. А мотивирующие факторы создают возможности для достижений, признания хорошо сделанной работы, позволяют взять на себя больше ответственности, предусматривают служебный рост, в результате чего работа становится источником самореализации и персонального роста.

Мотиваторы являются *внутренними* факторами, т.е. они присущи самой работе. Если вы хотите мотивировать работников, дайте им осмысленное задание, которое предполагает возможности достижения, роста и признания.

Итак, теория Герцберга концентрирует внимание *на задании и способах, с помощью которых работа становится более осмысленной*. Если Тейлор, Гантт и Гилберт проводили идею формулирования и измерения рабочего задания, а Мэйо, Ретлисбергер, Маслоу и другие авторы — идею выполнения задания в определенной среде, то Герцберг с коллегами утверждали, что *работа и рабочие задания должны иметь смысл*.

Герцберг в своих исследованиях показал, что можно разграничить и классифицировать гигиенические и мотивирующие факторы. *Гигиенические факторы связаны с окружающей средой*. Это политика компании, безопасность, статус, производственные отношения, зарплата (не привязанная к производительности труда), рабочие условия, надзор, поведение администрации. При удовлетворении гигиенических факторов производительность труда у работника не увеличивается, а при неудовлетворении - снижается.

Мотивирующие факторы связаны с самим характером и сущностью работы. Это психологический рост (самореализация по Маслоу), прогресс, ответственность, работа сама по себе, признание, успех. При удовлетворении мотиваторов производительность труда у работника увеличивается, а при неудовлетворении - не снижается.

«Никакая деятельность не может быть прочна, если она не имеет основы в личном интересе» (Лев Толстой).

Потребности человека подразделяются на две группы:

а) *потребности животного характера* — это такие потребности, как стремление избежать боли, голода и т. д., что вынуждает зарабатывать деньги;

б) *духовные потребности* — качества, которые присущи только человеку и обеспечивают психологический рост.

Давным-давно в Париже студент-музыкант полюбил девушку, но она выбрала его друга. Страдая, он достойно принял удар судьбы и, не имея денег, подарил молодым сочиненный им свадебный марш, в котором изящно и проникновенно выразил надежду на счастливый союз близких ему людей. Это был Феликс Мендельсон.

Ф. Герцберг отмечал также, что реализация этих двух групп факторов будет выгодна и для работников, и для нанимателя. Гигиенические факторы не улучшают исполнение при удовлетворении, но удовлетворение мотивирующих факторов необходимо для достижения реальных успехов.

«Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей» (Ли Якокка).

Концепция трех приобретенных потребностей

Опираясь на работу Мюррея, американский психолог МакКлелланд с исследователем Дж. Аткинсоном внесли свой вклад в понимание важной роли концепции ***трех приобретенных потребностей: достижения (успеха), соучастия и властвования.***

Основополагающей в исследовании МакКлелланда была идея о том, что потребность в достижении является определяющей для экономического роста или экономического развития (исследование было ориентировано на доказательство того, *существует ли связь между потребностью к достижению и уровнями продуктивности отдельных личностей, организаций и обществ*). Об этом МакКлелланд писал в первой своей крупной научной работе «Общество достижений» (1961 г.). Обнаружив подобную связь, МакКлелланд разработал программу тренинга, задачей которого было ***стимулирование потреб-***

ности достижения у менеджеров, владельцев малых предприятий и прочих групп.

В работе «Управление мотивацией для расширения человеческой свободы» (1978 г.) МакКлелланд утверждал, что *общества с повышенными мотивами к достижению порождают больше энергичных предпринимателей, а эти предприниматели, в свою очередь, ускоряют экономический рост.* Предприниматели должны рисковать, а готовность брать на себя определенную долю риска ассоциируется с более высокой потребностью достижения; люди с более развитыми мотивами достижения сами верят в то, что у них больше вероятность успеха, чем у тех, у кого эти мотивы слабее.

В управления необходимо учитывать рекомендации данной теории для ускорения экономического роста любой социально-экономической системы:

1) отказаться от ориентации на традицию и *стимулировать развитие личности* своих граждан;

2) усиливать потребность достижения путем таких действий, как утверждение принципов высокой эффективности и установление стандартов высокой производительности;

3) добиваться лучшего распределения трудовых ресурсов, направляя наиболее пригодных в соответствующие сферы деятельности, для максимального увеличения организационной и социальной эффективности, а *также признавая и вознаграждая ориентированных на достижения людей.*

Потребность *успеха* удовлетворяется *процессом доведения работы до успешного завершения.* Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно: это необходимость видеть результаты деятельности, завершения какой-либо работы, признание ценности этой работы и ее результатов. Мотивируя таких работников, необходимо ставить перед ними задачи со сниженной возможностью неудачи, поощрять их

инициативу и отмечать достигнутые результаты.

Потребность в успехе предполагает стремление к достижению трудных и увлекающих целей. Индивиды, для которых в высокой степени характерна потребность в успехе, получают удовлетворение, достигнув результата, независимо от того, заметил ли это кто-нибудь или нет.

"Дело твоей жизни и есть основной соблазн" (Пабло Пикассо).

Потребность соучастия, как и в концепции Маслоу, проявляется в виде стремления людей к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, что о них думают другие, что их коллеги небезразличны к ним и к их поступкам. Они предпочитают занимать в организациях такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми (*коллегами, клиентами*). Люди с развитой потребностью **причастности** будут привлечены такой работой, которая будет давать им **обширные возможности социального общения**. Такая потребность предполагает общение и контакты. Потребность в причастности по МакКлелланду схожа с социальными потребностями по Маслоу. Люди, которые в высокой степени обладают потребностью в причастности, бывают удовлетворены организационной ситуацией, которая обеспечивает социальные возможности.

*«Нельзя выйти в люди и преуспевать без дружбы
и сотрудничества» (Наполеон Хилл).*

Потребность властвования также является приобретенной, т.е. развивается на основе обучения и жизненного опыта. Она состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении, стремится оказывать влияние на поведение окружающих его людей, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Эта потребность в концепциях лидерства заняла ключевую позицию при объяснении источников власти. Потребность власти выражается как желание воздействовать на

других людей. Управление часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее. Это рождает стремление к лидерству. Эти потребности хорошо удовлетворяются при делегировании полномочий или учете лидерства в процессах управления. В зависимости от того, как эта потребность используется, она может оказывать чрезвычайно позитивное или негативное воздействие на управленческий успех.

Существует два типа власти, каждый из которых (или их комбинация) может удовлетворить эту потребность.

1. Стремление к личной власти предполагает стремление к доминированию над остальными (основано на доминирующем *эгофильном* инстинкте).

"Хорошее воспитание - это умение скрывать, как много мы думаем о себе и как мало о других" (Марк Твен).

2. Социализированное стремление к власти предполагает обретение власти как средства добиться группового успеха. Люди, стремящиеся к такой власти, используют ее для мотивации и позитивного влияния на других, а также для обеспечения достижения групповых целей (основано на социальной ответственности).

Рекомендуется уклоняться от найма на работу людей, стремящихся к личной власти. Напротив, людей, которые обладают социализированным стремлением к власти, следует тщательно искать и готовить для важных руководящих ролей, которые позволят им использовать власть на пользу организации.

7.3. Процессуальные теории мотивации

Существует только один способ оказать влияние на другого человека: это говорить с ним о том, что является предметом его желаний, и показать ему, как можно этого достичь.

Неизвестный автор

Предметом процессуальных теорий мотивации является мотивационный процесс, конечная цель которого — *результат выпол-*

нения определенной работы.

Исследования показывают, что любой человек в процессе выполнения работы сталкивается с проблемой выбора из нескольких возможностей, при учете текущей ситуации или информационных факторов, а также ожидаемого результата [40].

Процессуальные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди, каким образом человек распределяет усилия для достижения различных целей и как он выбирает конкретный вид поведения. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обучению и познанию окружающей действительности, оценке сложности стоящих перед ним задач, их выполнения, ожидания вознаграждения и соответствия этого вознаграждения предпринятым усилиям.

Поведение личности является функцией от его восприятия данной ситуации и ожиданий, связанных с ней, а также возможных последствий выбранного им типа поведения. Помимо прочих выделяют пять основных процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса, теория Л. Портера — Э. Лоулера, теория Скиннера, теория Локка.

Менеджер обязан создавать и укреплять указанную уверенность, учитывать ожидания работника. Мотивация к труду корректируется ожиданиями.

*"Как много дел считалось невозможными,
пока они не были осуществлены!" (Плиний Старший).*

Ожидание – личный прогноз развития событий.

Достаточная мотивация к труду требует уверенности работника в том, что выбранный им тип поведения действительно приведет к получению ценного для него вознаграждения.

Теория ожидания, впервые предложенная в 1964 г., часто ассоциируется с работами В. Врума. Она базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для достижения определенной цели. Человек обычно надеется на то, что выбранный им тип по-

ведения приведет к моральному удовлетворению или приобретению желаемого. Вначале Врум ввел два важных термина. Первый — это *ожидание*, т.е. «вера в вероятность того, что за определенным действием последует конкретный результат». Второй термин — *валентность*, т.е. привлекательность, или осознанная ценность, которую человек приписывает каждому конкретному результату.

Данная теория посвящена взаимодействию трёх составляющих: усилий (рассматривающихся как следствие и результат мотивации), исполнения (являющегося следствием взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды), результата (зависящего от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа).

Суть теории Врума состоит в том, что человек надеется, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Автор полагает, что:

- 1) полученные результаты превзойдут затраченные усилия;
- 2) достигнутые результаты будут вознаграждены;
- 3) ценность вознаграждения будет велика.

Если значение *любого* из *этих факторов* мало, то будут низкими и мотивация, и результаты труда.

В работе Врум применял математический аппарат для измерения валентности и других параметров модели.

В теории ожидания человек рассматривается как рациональный агент, ориентированный на поиск максимальной выгоды от ограниченных затрат энергии.

Выводы из этой теории представлены ниже (рис. 43).

Теория справедливости Дж. Адамса

Теория справедливости постулирует для руководителей организаций необходимость учитывать, что каждый человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к усилиям, затраченным на выполнение работы, а затем соотносит этот показатель с аналогичным отношением, которое складывается для других людей, выполняющих аналогичную работу.

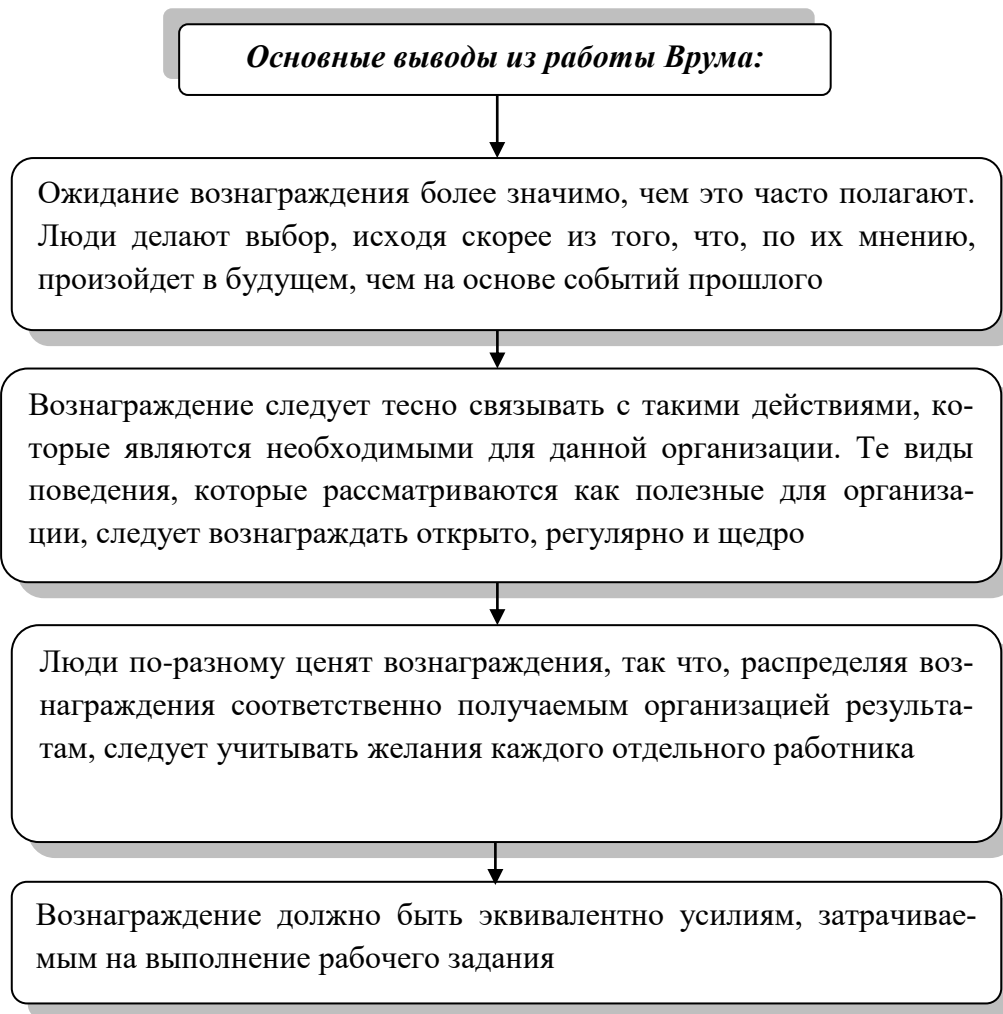


Рис. 43. Выводы из работы Врума

Если такое сравнение приводит работника к выводу, что эти относительные величины приблизительно равны, ситуация субъективно воспринимается как справедливая. Если же сравнение показывает дисбаланс, то человек считает, что имеет место несправедливость. В этом случае у работника может возникнуть психологическое напряжение: он может прийти к выводу, что ему недоплачивают или переплачивают, а это порождает желание восстановить справедливость. В этой ситуации большое значение имеет выбор работником объекта для сравнения. В теории принято выделять три категории работников по их поведенческим стереотипам, определяющим выбор референтной группы: ориентированные «на прочих», ориентированные «на систему», ориентированные «на себя».

Работники, которые относятся к первой категории, сравнивают себя с различными индивидами, выполняющими аналогичную работу в той же организации, в других организациях, включают в рассмотрение своих друзей, соседей и т.д.

Работники, которые ориентируются «на систему», рассматривают политику и существующие процедуры оплаты труда в своей организации как теоретически, так и фактически. Для работников этого типа характерно рассмотрение организации в терминах распределения уровней зарплат, т.е. их референтная группа — организация, в которой они работают.

Категория работников, которые ориентированы «на себя», имеют обыкновение обращаться к анализу исключительно собственного соотношения «вознаграждение/вклад». Они сравнивают эту величину исключительно с собственным прошлым опытом и прошлой работой. В этом случае референтная группа самая узкая — сам работник. Отсюда вывод: мотивация работников зависит от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного. Критерии справедливости устанавливают люди. Это понятие относительное, изменчивое, индивидуальное, лично-психологическое или социально-психологическое. Например, в Японии оплата труда регламентирована, поэтому вопросы справедливости не возникают.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат втайне, заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее нет. Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.

Комплексная модель мотивации Л. Портера и Э. Лоулера (рис. 44).

Комплексная модель мотивации совмещает в себе модели ожидания и справедливости.



Рис. 44. Модель комплексной процессуальной теории мотивации Портера – Лоулера

Здесь фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

По этой модели достигнутые результаты зависят от следующих факторов:

- затраченных усилий;
- способностей и характера;
- осознания человеком своей роли в процессе труда.

«Люди согласны быть рабами в одном месте, чтобы чувствовать себя господами в другом» (Жан де Лабрюйер).

Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние и внешние вознаграждения. Удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости, оно является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле.

Теория мотивации оперантного подкрепления Б. Скиннера

Теория мотивации оперантного подкрепления открыла совершенно новое направление в исследованиях поведения человека — научающе-бихевиоральное направление в теории личности. Научение психологи определяют как *любое относительно постоянное изменение в существующей взаимосвязи стимула и реакции на него*. С точки зрения концепции научения, личность — это *тот опыт, который человек приобрел в течение жизни, это накопленный набор изученных моделей поведения*. Указанное направление занимается открытыми (или доступными непосредственному наблюдению) действиями человека как производными от его жизненного опыта. Допущенные нами ошибки, неприятности, в которые мы попадали, - это наш самый ценный опыт, который только можно представить.

Скиннер и его последователи принципиально *рассматривали внешнее окружение как ключевой фактор человеческого поведения*.

Скиннер считал, что теоретики мотивации излишне много внимания уделяют «внутренней сущности» и соответствующим факторам, таким как *потребности, мотивы и желания*, его же теория со-

средоточена **на наблюдаемых** явлениях — на стимулах и реакциях на них, поэтому она является разновидностью концепции научения.

*«Если хочешь похвалить человека, сделай это письменно,
а если хочешь задать ему взбучку,
обойдись телефонным звонком» (Чарльз Бич).*

Научение может происходить двумя способами:

1) с помощью классического подкрепления — стимул предшествует реакции, как это происходило во время знаменитых опытов Павлова с собаками;

2) с помощью оперантного подкрепления реакция происходит до стимула и в ожидании стимула. Эта предпосылка и составляла основу теории Скиннера. Он утверждал, что оперантное подкрепление — это процесс, при котором поведение изменяется и происходит научение. Процесс научения облегчается благодаря положительному подкреплению желательного поведения одобрением, похвалой, премией, повышением и т.д.). Положительным подкреплением может быть любой фактор, который усиливает частоту возникновения нужной реакции всякий раз, когда он имеет место. Подкрепление нежелательного поведения имеет два подхода: 1 — наказание (понижение в должности, выговор, снижение зарплаты и т.д.), 2 — игнорирование. Но ключ к пониманию теории Скиннера следует искать скорее в способе, которым осуществляется подкрепление, точнее — в режиме подкрепления.

«Вовсе не обязательно принимать каждое рационализаторское предложение, но если не воскликнуть: "Отлично придумано!" - и не похлопать придумавшего по спине, он уже никогда ничего вам больше не предложит. Такого рода реакция показывает человеку - он что-то значит» (Ли Якокка).

Даже Ф. Тейлор признавал потенциальное мотивационное воздействие положительного подкрепления, хотя предложенная им система с различными ставками оплаты труда, по выражению Скиннера, была равнозначна непрерывному подкреплению. Всякий раз, когда рабочий производил единицу продукции в пределах или ниже нормы, он получал одну и ту же заработную плату. Даже если эта норма и была перекрыта, вознаграждение выплачивалось непрерывно.

но, но ставка заработной платы изменялась. Подобное непрерывное подкрепление достаточно популярно в организациях. Каждый раз, как только мы заканчиваем недельную или месячную работу, мы получаем свою заработную плату, а ее величина основана скорее на договорном соглашении, чем на достигнутой производительности.

Теория постановки целей Локка

Теория постановки целей Локка (рис. 45) утверждает, что поведение человека зависит от целей, которые он поставил перед собой, и человек выполняет работу только для того, чтобы достичь поставленных целей.

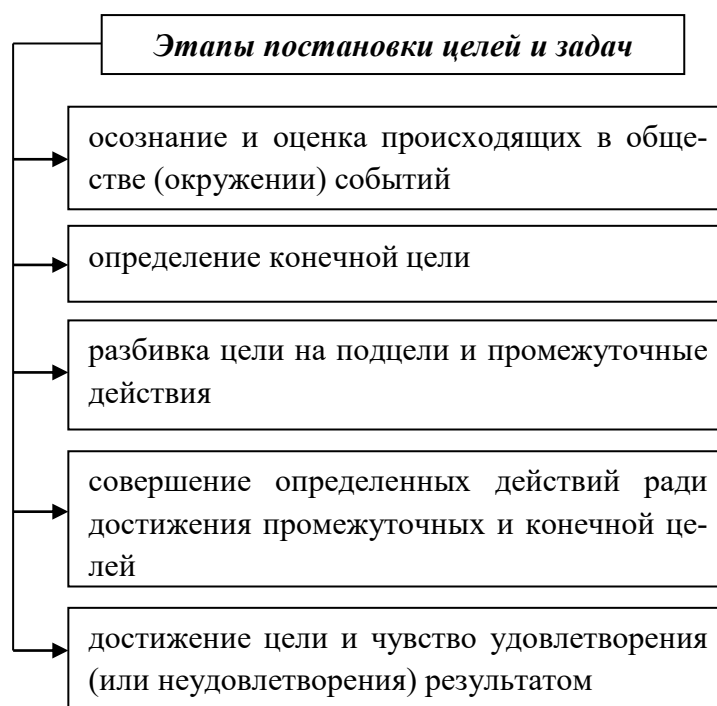


Рис. 45. Этапы постановки целей и задач

"Когда вас вдохновляет какая-нибудь великая цель, какой-то выдающийся замысел, ваши мысли разрывают свои оковы, ваш разум переступает все пределы, ваше сознание расширяется во всех направлениях, и вы оказываетесь в новом, великолепном и чудесном мире" (Патанджали).

Эффективность деятельности во многом определяется постановкой цели, и здесь обнаруживаются следующие закономерности:

1. Чем сложнее и глобальнее цель, тем больших результатов добьется человек;

2. Цель должна быть четко определена и разбита на подцели — промежуточные результаты, тогда легче не сбиться с правильного направления и достичь желаемого;

3. Цель должна быть выгодной, адекватной затраченным усилиям, логичной, достижимой (при этом желательно определить срок ее достижения, тогда это приведет к более интенсивной работе);

*«Позитивные ожидания обычно приводят
к позитивным результатам» (Альберт Бандура).*

4. При достижении цели человек отчасти должен преследовать личные интересы, в противном случае цель для него не будет оправдывать средства. Цель должна быть поставлена так, чтобы работник видел личную выгоду, при этом нужно учитывать индивидуальные предпочтения и представления о выгоде.

*«Деятельность заключает награду в самой себе.
Действовать, создавать, вступать в борьбу с обстоятельствами,
побеждать их или чувствовать себя побежденным, вот вся радость;
все человеческое здоровье заключается в этом!» (Эмиль Золя).*

Высокое качество трудовой жизни характеризуется следующими требованиями:

1. Работа должна быть интересной.

2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение — признание своего труда.

3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

5. Рабочие должны принимать участие в решениях, затрагивающих их интересы.

6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Для повышения качества трудовой жизни применяются разные приемы. Наиболее распространенными являются следующие:

1. Пересмотр пределов работы:

а) ротация работающих;

б) расширение сферы деятельности.

*«Действия людей — лучшие переводчики
их мыслей» (Джон Локк).*

2. Пересмотр глубины работы с целью достижения ее содержательной полноты:

а) обеспечение непосредственной обратной связи;

б) введение обучения на работе;

в) предоставление права принимать решения по очередности выполнения определенных частей работы;

г) введение элемента контроля над ходом выполнения работы;

д) установление персональной отчетности за свою работу.

3. Пересмотр пределов и глубины работы: комбинированный подход [39].

7.4. Материальное и нематериальное стимулирование

Деньги еще не все. В работе
находишь больше счастья, чем
в чем бы то ни было.

Чарли Чаплин

Огромное значение в управлении имеет качество трудовой жизни. Используя синтез содержательных и процессуальных теорий, менеджер может способствовать формированию устойчивого состояния удовлетворенности трудом персонала.

Уровень оплаты труда в условиях рыночной экономики в значительной мере определяется спросом на труд и его предложением.

Оплата единицы рабочего времени определяется пересечением кривых спроса и предложения труда. Такие кривые следует строить отдельно для каждой специальности и специалистов конкретного уровня квалификации. Например, кривые для неквалифицированных и высококвалифицированных рабочих будут отличаться так же, как спрос на музыкантов-исполнителей классической музыки и исполнителей рок-музыки. При определении рыночной стоимости труда следует учитывать характерную особенность кривых предложения труда. Эта особенность заключается в том, что они имеют точку перегиба, которой разграничивает две зоны. Первая зона, где кривая отображает рост предложения труда по мере увеличения его оплаты, находится под воздействием эффекта возмещения. Это означает, что чем выше оплата, тем большую часть своего свободного времени человек готов заменить производительным трудом. Вторая зона, где кривая отображает уменьшение предложения труда, несмотря на увеличение его оплаты, обусловлена эффектом дохода (Рис. 46).

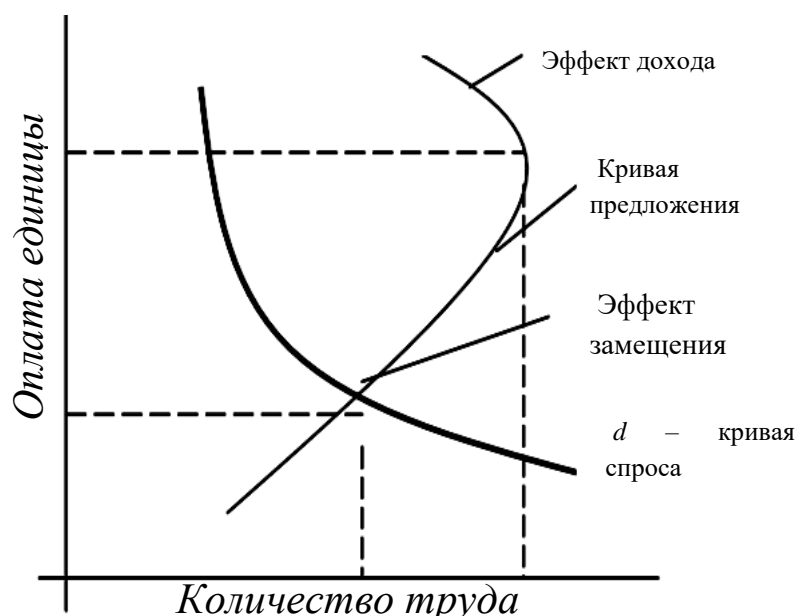


Рис. 46. Спрос и предложение труда

Материальное благосостояние людей и их качество жизни достигают такого уровня, при котором заданные темпы роста оплаты труда приводят работников к выводу, что увеличение количества свободно-

го времени для них более выгодно соответствующего роста доходов

ПРИТЧА "Не в деньгах счастье"

Ученик спросил Мастера: "Насколько верны слова, что не в деньгах счастье?"

Тот ответил, что они верны полностью. И доказать это просто. Ибо за деньги можно купить постель, но не сон; еду, но не аппетит; лекарства, но не здоровье; слуг, но не друзей; женщин, но не любовь; жилище, но не домашний очаг; развлечения, но не радость; учителей, но не ум. И то, что сказано, не исчерпывает списка [152].

Эффективная система оплаты труда должна позволять зарплату каждого работника разделить как минимум на три части:

– первая выплачивается за выполнение должностных обязанностей;

– вторая выплачивается за уровень образования, выслугу лет и изменяется в зависимости от изменения стоимости жизни (автоматически ежегодно регулируется);

– третья определяется достигнутыми работником результатами в предшествующем году.

При формировании системы оплаты труда необходимо учитывать следующие требования:

1. Темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста заработной платы. *(В результате несоблюдения этого требования американская промышленная продукция по уровню цен стала на 3 % менее конкурентоспособной, чем японская).*

2. Трудовые затраты на аналогичную работу не должны превышать затраты других предприятий. Рост оплаты труда должен быть увязан с ростом эффективности работы.

3. Система оплаты труда должна быть достаточно гибкой. Например, на ряде фирм США по требованию профсоюзов система построена так, что зарплата может только расти. В этом случае снижение эффективности работы предприятия не влечет за собой снижения зарплаты. При такой системе снижение эффективности предпри-

ятия автоматически приводит к увольнению работников, что негативно сказывается на психологическом климате и трудовой отдаче.

4. Система оплаты труда должна стимулировать сотрудничество всех категорий работников предприятия. (*Соотношение зарплаты неквалифицированного рабочего и президента компании в США — 1:20 (в автомобильных компаниях — 1:36), в Японии — 1:8*) [41].

Альберт Бандура в ряде исследований (1977, 1982, 1986 гг.), которые часто называют «теорией самоэффективности» показал, что отсутствие веры в эффективность собственных действий может быть причиной нарушений поведения. Суть первого исследования заключалась в том, что школьников с примерно одинаковым уровнем способностей разделили на две группы и дали им задачу, не поддающуюся решению. Первой группе сказали, что с задачей справятся невозможно, а другим объявили, что задача рядовая. Ученики из первой группы быстро отчаялись ее решить, а вторая группа решала с большим усердием. Несколько школьников даже выдали ответы (хотя и ошибочные).

Отдельные американские компании много уже переняли у японских коллег при построении системы мотивации. Например, в компании *IBM* основными методами мотивации являются следующие.

1. *Уважение к личности, понимаемое как развитие талантов каждого работника и способностей к генерированию новых идей.* Отношения между руководителями и подчиненными строятся на системе аттестаций и собеседований. При ежегодном собеседовании работник уведомляется об оценке его работы за год, получает инструкции, определяются цели и задачи на следующий год работы.

Каждый работник характеризуется некоторым «рейтингом», который носит не публичный характер, а сам метод оценки и аттестации рассчитан на психологию человека, стремящегося к самосовершенствованию. Работник с оценкой «1» (самый высокий рейтинг) немедленно должен быть повышен. Большинство имеют рейтинг «2» и «3», это поощряется компанией и считается хорошим уровнем. Работник с оценкой 5 баллов (самый низкий рейтинг) должен пройти

еще две аттестации. Если он проходит их с тем же рейтингом, ему грозит увольнение, если получает «4», то перед ним ставятся кратковременные задачи, в случае успешного выполнения которых рейтинг повышается, и это дает шанс работнику сохранить свое рабочее место.

Гарантией справедливой оценки является согласие на оценку самого работника, поэтому метод собеседований и аттестаций является достаточно прогрессивным и объективным, что позволяет каждому работнику знать свой уровень и направление, в котором следует совершенствоваться дальше.

2. Гарантированная пожизненная занятость. Этот метод заставляет вести кадровую политику, направленную на постоянное совершенствование кадров, повышение их квалификации, менять виды деятельности внутри фирмы, расширять знания работников о производстве. При этом отдел кадров выступает в роли опекуна работников и должен стремиться к полной реализации их потенциала в сфере производства.

Проводится политика свободного доступа работников к начальству, что снижает уровень конфликтности на производстве, позволяет решать проблемы быстро, без задержек. Два раза в год проводятся анонимные опросы работников, результаты анализируются, и на их основании строится дальнейшая стратегия руководителей, выявляются недостатки управления. В компании существует система уровней: зарплата и «вес» работника на фирме определяются его уровнем, показатель которого состоит из двух цифр: первая определяет должность работника (код работы), а вторая — его статус, не зависящий от занимаемой должности.

Так исключается жесткая борьба за власть, стираются границы между начальством и подчиненными (*так как иногда подчиненный имеет более высокий уровень статуса, чем начальник, что говорит о его большей ценности для фирмы по сравнению с руководителем*), снижается возможность произвола на местах, повышается гибкость кадровой системы. Таким образом, доход сотрудника компании определяется:

- а) уровнем сотрудника;
- б) оценкой по результатам собеседования и аттестации;
- в) уровнем предыдущей зарплаты.

В таких крупных компаниях, как *General Motors*, *IBM*, учитывается не индивидуальная производительность труда, а общая производительность в целом. Если при конвейерной работе появляется брак, то санкции применяются ко всей бригаде или смене.

3. *Единый статус работников*. Классическим примером американской школы управления и мотивации персонала является известная американская компания «Макдоналдс» (*McDonald's Corporation*). Она использует следующие принципы управления:

- формирование жесткой иерархической структуры кадров — никакого двоевластия, у каждого подчиненного один начальник;
- четкие должностные инструкции, где до мелочей описано, чем и как должен заниматься каждый работник;
- хорошо организованная система контроля качества изготавливаемой продукции;
- строго почасовая система оплаты труда, наказание за опоздание и выговоры за приход раньше времени, так как в этом случае необходимо заплатить больше согласно отработанному времени. Соответственно, работает принцип «точно и вовремя», не допускается никаких вольностей;
- формирование атмосферы равенства и единства (совместные обеды, равенство в ставках работников одинаковых должностей, отсутствие дискриминации);
- возможности карьерного роста, открытые перспективы;
- высокая степень ответственности начальства за подчиненных;
- развитая система доносительства внутри коллектива (*ящик для доносов о нарушениях*).

Исследователи М. Винтер (ФРГ), К. Бланчард и Д. С. Джонсон (США) разработали удобную в практической деятельности технологию целевого управления «одной минуты», которая состоит из трех

блоков: постановка цели; похвала (мотивация); критика (мотивация).

При постановке цели «одной минуты» главное определить проблему, цель и задачи, т.е. установить, что необходимо получить. Другой элемент технологии «одной минуты» — похвала «одной минуты», т.е. положительная мотивация. Руководитель добивается от подчиненных в конце каждой недели писать письменные отчеты о проделанной работе и имеющихся проблемах. Это вызывает у сотрудников сопротивление, но руководитель убеждает работников, т.к. это основа для мотивации (принципиальный момент менеджмента «одной минуты»).

К. Бланчард, Д.С. Джонсон и М. Винтер предлагают строить обратную связь с сотрудником не на традиционном поиске ошибок и критике. Предлагаемая технология заключается в том, чтобы не подвергать критике сотрудника, а хвалить, фиксируя внимание на конкретном достижении.

Вот как это видится авторам:

- 1) говорите работникам прямо, как они справляются с работой;
- 2) хвалите немедленно;
- 3) объясните, что сделано правильно, будьте в этом последовательны;
- 4) скажите, как вам приятно от того, что сделано правильно;
- 5) сделайте паузу, чтобы дать людям время проникнуться, как вам это приятно;
- б) пожмите им руку или прикоснитесь, чтобы они почувствовали, что вы поддерживаете их успех в организации.

Похвала развивает сотрудников, повышает их уверенность в себе, мотивирует лучше работать, становиться профессионалами. 87 % исполнителей после похвалы улучшают свою работу, в то время как 40 — 50 % работников после публичной критики в течение двух-трех месяцев работают хуже.

Критика «одной минуты» — это также мотивация, но другими средствами. Что должен делать руководитель, если сотрудник допустил ошибку? Менеджер должен вмешаться. Чтобы критика была

эффективной, необходимо критиковать сразу же, немедленно после того как руководитель заметил ошибку, и один на один, а не на виду у всех. Необходимо помнить, что за одну ошибку критикуют один раз. Здесь важно проверить факты, не полагаясь на слухи.

Менеджмент «одной минуты» способствует созданию такого организационного климата, который побуждает работников вносить максимальный вклад в достижение целей организации.

Широкую известность среди отечественных ученых в разработке теории мотивации получили Л. С. Выготский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. На примере педагогической деятельности они исследовали проблемы психологии. Согласно их теории, в психике человека имеются два параллельных уровня развития — высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека. Они развиваются параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью. Удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Их работы не получили дальнейшего развития, так как производственные проблемы в них не рассматривались. Теория не учитывает высшие проблемные потребности человека, хотя достаточно прогрессивна.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие понятий *мотивация* и *стимулирование*?
2. Как классифицируются потребности в различных содержательных теориях мотивации?
3. Чем отличаются содержательные теории от процессуальных?
4. Что объединяет теории ожидания и справедливости?
5. Как взаимосвязаны содержательные теории А. Маслоу, Г. Герцберга и К. Альдерфера? Назовите их основные элементы.
6. Что предложили М. Винтер, К. Бланчард и Д.С. Джонсон?

8. КОНТРОЛЬ – ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Зрелость начинается там, где мы перестаем мстить и "стоять с протянутой рукой", там, где мы начинаем контролировать все обстоятельства, которые мешают нам жить.

Г. Дейнега

8.1. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

8.2. ВИДЫ И ТИПЫ КОНТРОЛЯ

8.3. ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЯ

8.4. СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ

8.5. КОНТРОЛЬ ПРОИЗВОДСТВА

Контроль представляет собой функцию управления, которая заключается:

- 1) в разработке стандартов и критериев, соответствующих целевым результатам организации;
- 2) проверке соответствия состояния процессов и результатов работы стандартам и критериям;
- 3) осуществлении действий, направленных на устранение отклонений от стандартов и критериев, т.е. корректировки, на основе анализа причин их возникновения.

В несколько иной трактовке это представлено на рис. 47.

Контроль не позволяет растрчивать ресурсы по направлениям, не связанным с достижением поставленных целей; он является фактором, стабилизирующим орг.структуру, запланированные объемы и виды деятельности предприятия, сохраняя организацию от разрушения.

Контроль в целом дает возможность руководству своевременно выявить проблемы или достижения и скорректировать деятельность предприятия таким образом, чтобы закрепить достигнутый успех или предотвратить перерастание проблем в кризис.



Рис. 47. Содержание функции контроля

8.1. Контроль как функция управления

Не наблюдать за работниками — значит
оставить им открытым свой кошелек.

Бенджамин Франклин

Контроль — это проверка выполнения работы и протекания процессов в соответствии с установленными планами, показателями, инструкциями и правилами, своевременное исправление и предотвращение ошибочных действий людей. Под контролем понимают процесс, направленный на обнаружение количественных и качественных отклонений от запланированных показателей. О количественных отклонениях говорят в том случае, если задание выполняется, но недостаточно хорошо (например, выпущено продукции меньше, чем планировалось). Качественные отклонения имеют место тогда, когда задание не выполняется (например, к выпуску партии товара еще не приступили).

«Когда контролируешь что-то, ты этого больше не боишься» (Давным-давно «Однажды в сказке»).

Нормы выражаются в денежных, временных или в любых других понятных единицах, поддающихся измерению. Нормы (стандарты) контроля устанавливаются раньше, чем в них появляется необходимость.

Нормы могут быть:

- статистическими (на основе прошлых наблюдений);
- техническими (базирующимися на объективном количественном анализе специфических ситуаций с помощью наблюдений за выполняемым процессом).
- нормами здравого смысла (на основе оценки специалиста).

Основанный на обратной связи контроль заключается в проведении корректирующих воздействий после выявления отклонений. Но для эффективного контроля нужна система, обеспечивающая своевременное упреждающее корректирующее действие.

Ответственность за контроль должна возлагаться на тех руководителей, которые отвечают за составление соответствующих планов.

Контроллинг – это система, позволяющая осуществлять постоянный контроль и своевременно принимать решения для того, чтобы стратегические цели были достигнуты независимо от изменений, происходящих в хозяйственной ситуации. Любое предприятие нуждается в системе постоянной оценки того, как действует предприятие в целом, а также его подразделения и отдельные сотрудники. Насколько деятельность предприятия в целом и любого его подразделения соответствует стратегическим целям предприятия, насколько его необходимо диагностировать. Для этого требуется функцию контроля выделить в особое подразделение.

8.2. Виды и типы контроля

Ошибки замечать немногого стоит:

дать нечто лучшее - вот что приличествует достойному человеку.

М. В. Ломоносов

Выделяют следующие виды контроля:

- предварительный;
- текущий;
- итоговый.

Предварительный контроль предшествует активной деятельно-

сти и результатам. Основная задача предварительного контроля состоит в том, чтобы выяснить, готова ли организация или ее подразделение к выполнению тех или иных задач. Он может быть направлен на персонал организации, оборудование, систему управления, условия труда, материальные и финансовые ресурсы предприятия. Контролируются готовность персонала управления, своевременность получения подчиненными соответствующих распоряжений, знание и правильное понимание поставленных задач, соответствие принятых подчиненными решений замыслу и поставленным задачам. Такой контроль помогает своевременно выявить возникновение непредвиденных ситуаций и ошибок. Если организация или ее подразделение не готовы к выполнению определенных задач, то для того, чтобы это стало возможным, необходимо изыскивать дополнительные ресурсы или средства, а также принимать организационные меры, направленные на улучшение ситуации.

«Все в наших руках, потому их нельзя опускать» (Коко Шанель).

Текущий контроль осуществляется с точки зрения стратегических и тактических целей, которые стоят перед ней. Текущий контроль имеет две основные разновидности — стратегический (*может быть как количественным, так и качественным*) и оперативный (*определяет соответствие текущей деятельности определенным критериям, нормативам и параметрам*). Объектами текущего оперативного контроля являются соблюдение норм и нормативов, действующих на производстве, соблюдение распорядка работы, движение изделий в рамках технологического процесса, уровень текущих затрат денежных средств, наличие запасов сырья, материалов, качество продукции. При *полном (сплошном) контроле* проверяется весь объем выполненной работы, то есть каждая единица выполненной продукции. При *выборочном контроле* проверяется некоторая случайно выбранная часть объема выполненной работы. Применяется, когда нет возможности проверить каждую единицу, например качество большой партии товара.

Типы контроля представлены на рис. 48.

«Именно в тот единственный за весь день момент, когда вы откинулись в кресле и расслабились через контору пройдет с обходом босс» (Теория выборочного контроля).

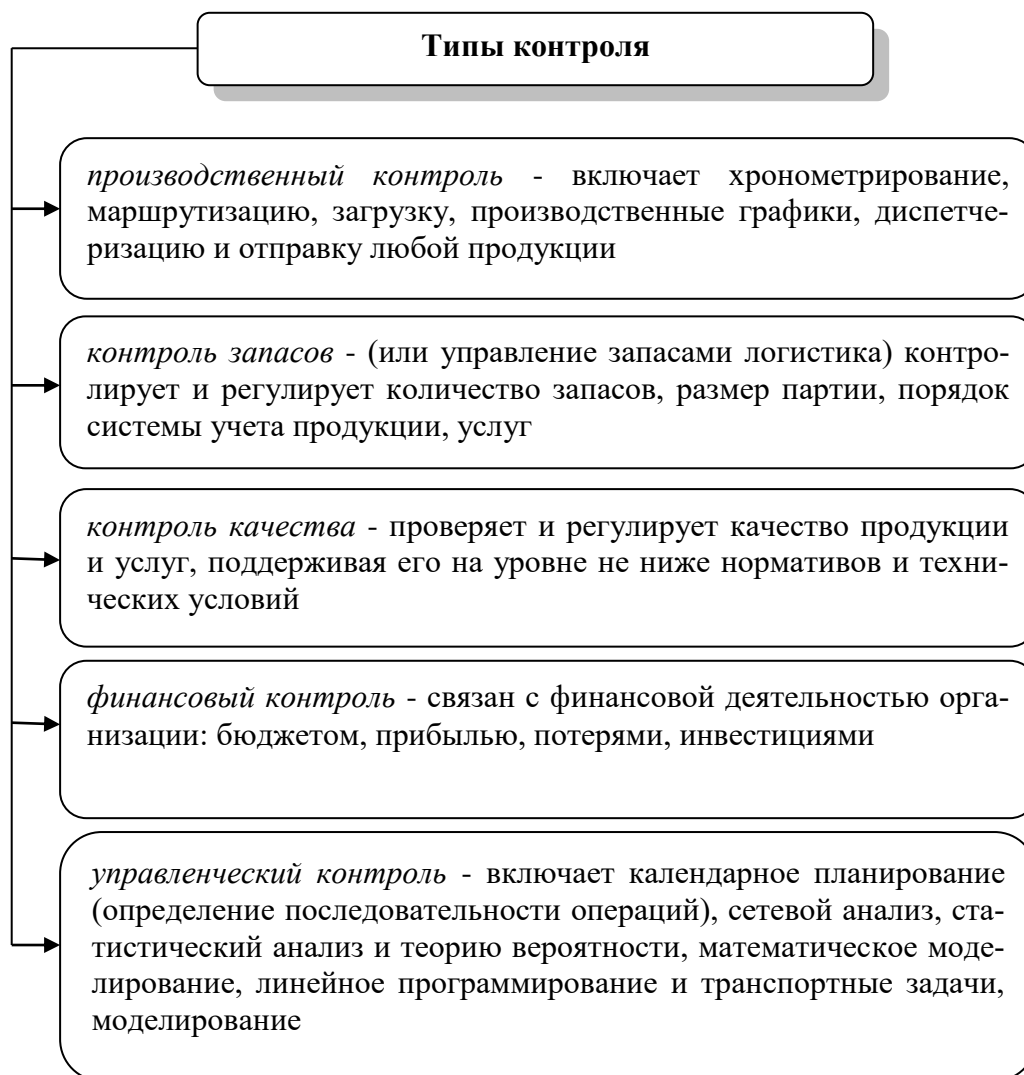


Рис. 48. Типы контроля

Итоговый контроль выявляет, были ли достигнуты запланированные показатели, и определяет причины, по которым не были достигнуты плановые результаты. Итоговый контроль является основанием для составления будущих планов.

8.3. Принципы контроля

Если факты противоречат теории,
измените факты.

Альберт Эйнштейн

Эффективный контроль осуществляется в соответствии с рядом принципов:

- Контроль должен быть непрерывным (периодичным).
- Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями.
- Контроль должен быть гибким.
- Контроль должен быть индивидуализированным (учитывающим специфику объектов).
- Контроль должен быть экономичным.
«Экономический контроль неотделим от контроля над всей жизнью людей, ибо, контролируя средства, нельзя не контролировать и цели» (Фридрих Август фон Хайек).
- Контроль должен быть согласован с планированием (ошибки нередко свидетельствуют о том, что какие-то факторы не были учтены в процессе планирования).
- Контроль должен быть результативным. Информация, полученная в результате контроля, должна быть значимой и полезной, а принимаемые на ее основе решения – своевременными.
- Контроль должен быть ориентирован на конкретные результаты.
- Результаты контроля должны быть понятными для всех, кто в них заинтересован.
- Контроль должен быть всеобъемлющим (не игнорировать отдельно взятого индивида).

Нерегулярный контроль не дает тех результатов, которые могли бы обеспечить успешное существование фирмы в постоянно меняющихся условиях.

Запоздалый контроль не дает возможности вовремя скорректировать действия.

При *тотальном контроле* прослеживается несамостоятельность персонала и жесткость контролируемого процесса, что не приносит должных результатов.

*«Нельзя построить свое счастье
на желании все контролировать» (Стивен Кови).*

Если контроль будет проводиться с целью наказания, то это значительно ухудшит морально-психологический климат в организации. Тогда работники начнут искать возможность переложить ответственность на чужие плечи, что явится причиной всевозможных конфликтов, интриг, недовольства.

Лишний контроль поглощает внимание подчиненных. Контроль в *минимальной* степени мотивирует работников. Разумная мера контроля определяется прежде всего его эффективностью.

*«Контроль – это очень опасная страсть,
зайдите слишком далеко и вы рискуете полностью
его потерять» ("Быть Эрикой").*

Контроль может считаться эффективным в том случае, если имеет стратегическую направленность, ориентируется на результаты, соответствует виду деятельности, протекает в подходящее время, обладает гибкостью, а также экономичен и прост [42].

8.4. Контроль производства и координация

Тот, кто все делает кое-как, редко получает больше, чем кое-что.

Наполеон Хилл

Контроль производства необходим, как штабная функция планирования и координирования, разрабатывающая и поддерживающая такую систему, которая обеспечивает ведение производства и постоянное информирование высшего руководства о непрерывности и эффективности производственного процесса.

Функции производственного контроля показаны на рис. 49.

Организация контроля по приведенным функциям усиливает стабильность производственной деятельности предприятия.



Рис. 49. Функции производственного контроля

Зависимость уровня контроля от наличия ресурсов для решения поставленных задач отражены на Рис. 50.



Рис. 50. Мониторинг исполнения поставленных задач.

Зависимость уровня контроля от ресурсов для решения поставленных задач

В ходе производственного контроля проверяются:

- 1) соблюдение требований к производственным операциям и технологическим режимам, отрицательно влияющим на условия производства и качество продукции;
- 2) оснащенность рабочих мест инвентарем, агрегатами, технологической оснасткой, исправным оборудованием, общее состояние рабочих мест, технологических графиков;
- 3) соблюдение норм и правил по применению, хранению, транспортировке сырья, материалов и готовой продукции;
- 4) своевременность и правильность оформления приемки-отпуска по количеству и качеству инвентаря, рабочего инструмента, сырья, материалов и готовой продукции; проведение комплекса мероприятий по их сохранности и экономии;
- 5) обеспеченность рабочих мест достаточным количеством сырья, материалов, полуфабрикатов, узлов, комплектующих деталей;
- 6) соблюдение норм, нормативов, квалификации работников, календарных и сменных графиков выхода на работу;
- 7) выполнение требований органа внутреннего контроля и предписаний, выданных органами государственного надзора;
- 8) наличие графиков инструментального контроля за соблюдением установленных нормативов и результаты инструментальных замеров на соответствие фактических значений контролируемых параметров установленным нормативам;
- 9) состояние эксплуатируемого оборудования и объектов, наличие разрешения на выброс загрязняющих веществ;
- 10) ход выполнения мероприятий по снижению вредных выбросов и достижение нормативов предельно допустимых выбросов;
- 11) наличие режимных карт на рабочем месте;
- 12) наличие очистных установок на источнике загрязнения атмосферы, если это требуется технологией производства, и их паспортов, правильность заполнения, факты загрязнения атмосферного воздуха, земель и водоемов вредными выбросами;

13) соблюдение технологических регламентов производства в части предупреждения загрязнения объектов и факторов окружающей среды, условия захоронения вредных отходов;

14) работа системы безопасного производства и труда, очистных сооружений в соответствии с технологией, оборотного водоснабжения и охлаждающих устройств в соответствии с технологическими условиями (при заборе поверхностных вод);

15) соблюдение степени очистки сточных вод и нормативов, установленных в проекте предельно допустимых сбросов; ведение учета забора воды и контроля за качеством отводимых сточных вод по установленным формам; соблюдение соответствия фактического объема забора воды и сброса сточных вод разрешенному и отчетному по установленной форме; ход выполнения водоохраных мероприятий;

16) контроль за выполнением предписаний, сделанных органами государственного надзора по обеспечению безопасности производства в сфере их компетентности.

*«Успех не нуждается в объяснениях,
неудачи требуют выводов» (Наполеон Хилл).*

К средствам контроля относятся:

Диаграмма Исикавы – позволяет выявить наиболее существенные факторы (причины), влияющие на конечный результат (следствие). Диаграмма представляет схему причинно-следственных связей контролируемого процесса (объекта), включающую факторы (первичные причины), вторичные причины и результирующий показатель.

Диаграмма обеспечивает установление точки процесса, где произошло отклонение от заданных условий, вызвавшее не желаемый результат (последствия). Благодаря диаграмме идентифицируется причина, повлекшая отклонение результата, и может быть принято быстрое решение по ее устранению.

Диаграмма Парето — средство, позволяющее распределить усилия для разрешения возникающих проблем управления и выявить основные причины, с которых нужно начинать действовать с целью преодоления возникающих отклонений.

Выявлению проблем, связанных, например, с появлением брака, неполадками оборудования, увеличением времени от выпуска партии изделий до ее сбыта, наличием на складе нереализованной продукции, поступлением рекламаций способствует применение диаграммы Парето.

Стратификация позволяет произвести селекцию данных, отражающую требуемую информацию о состоянии контролируемого процесса (объекта).

Основания стратификации представлены на рис. 51.



Рис. 51. Основания стратификации

Контрольный листок (или *лист*) — это инструмент для сбора данных и автоматического их упорядочения для облегчения дальнейшего использования собранной информации. Это бумажный бланк, на котором заранее напечатаны контролируемые параметры, согласно которым можно заносить в листок данные с помощью по-

меток или простых символов. Он позволяет автоматически упорядочить данные без их последующего переписывания и получить информацию о состоянии контролируемого параметра. Контрольный листок — специальное средство регистрации данных контролируемых параметров.

Функция *координация* занимает центральное место, задачей которой является обеспечение взаимосвязи, согласованности всех вышеперечисленных функций, обеспечение между ними оптимальных связей.

Контрольные вопросы

1. Какие действия подразумевает реализация функции контроля?
2. Какие виды и типы контроля вам известны?
3. Каковы принципы контроля?
4. Назовите 6 функций производственного контроля.
5. Какие средства контроля вы знаете?
6. По каким критериям может осуществляться стратификация?
7. Что является главной задачей функции координации?

9. МЕХАНИЗМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: СРЕДСТВА И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Полагайся на Мир, чтобы проявились
твои многогранные способности. Умиротворяй
свое окружение и твори прекрасный мир.

Морихеи Уэсиба

9.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

9.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

9.3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

9.4. МОТИВАЦИОННАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

Методы управления – это приемы воздействия на персонал с целью решения задач организации.

Выделяют:

- методы управления функциональными подсистемами;
- методы выполнения функций менеджмента;
- методы принятия управленческих решений.

Методы управления персоналом в функциональных подсистемах связаны со структурой организации, опытом руководителя, доминирующим стилем управления, организационной культурой, особенностями конфликтов в организации, системой мотивации работников, поставленными целями и т.д.

Методы управления делят:

- на организационно-административные (командные);
- экономические;
- социально-психологические.

9.1. Организационно-административные методы управления

Все мы хотим быть ими,
а они - управлять нами.

Леонид С. Сухоруков

Методы управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения цели. Методы представляют собой систему правил, приемов и подходов менеджмента, также они являются одновременно инструментом воздействия руководителя на подчиненного и способом их взаимодействия. При их выборе обязательно учитывают систему принципов управления в организации.

Организационно - административные методы (ОАМ) предполагают использование организационно-административных механизмов (приказов, распоряжений, указаний) еще называемые *командными*, а также нормативных механизмов (законов, положений, инструкций, планов). ОАМ призваны обеспечить организаторскую четкость (на основе грамотно сформированной организационной структуры управления) и дисциплину труда. Это регламентируется правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Возможны три формы проявления ОАМ:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные (консультация, разрешение компромисса);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, обобщение).

При командном подходе управления отношения руководителя и подчиненного — это отношения власти и подчинения. Командные методы заключаются в прямом принуждении к выполнению действий. Они требуют ограничения инициативы работников и возложения ответственности за результаты на руководителя, ориентируют исполнителей на достижение результата, а не на рост, поощряют исполнителей, а не инициативу (табл. 10).

Способы административного воздействия:

- организационный (*расписание*);

- распорядительный (*приказы*);
- материальная ответственность и взыскание;
- дисциплинарная ответственность и взыскания;
- административная ответственность.

Джон Хэйдер сказал: «Великие администраторы добиваются успеха не ограничениями и ужесточениями правил. Они представляют людям возможности. Хорошее руководство состоит в том, чтобы стимулировать людей к достижению высочайшего уровня, предлагая им возможности, а не обязательства. Жизнь - это возможность, а не ограничение» [22].

Таблица 10

Достоинства и недостатки командных методов

Достоинства командных методов:	Недостатки командных методов:
обеспечивают единство воли руководства в достижении цели	не приветствуются (или подавляются) инициатива и творческая работа
не предполагают крупных материальных затрат	не используются действенные стимулы труда
в малых организациях оперативно достигаются цели, обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды	в крупных организациях менеджеры оказываются не заинтересованными в повышении компетентности, формируется бюрократический аппарат управления, требуется громоздкая система контроля

9.2. Экономические методы управления

Труднее управлять теми, которые жаждут известности и наслаждений, нежели теми, которым хочется хлеба.

Пьер Буаст

Экономические методы непосредственно связывают управление с материальным стимулированием (назначение процента отчисляе-

мой прибыли, установление договорной цены продукта и договорной зарплаты, применение материальных санкций).

Их можно разделить на две группы:

- методы управления предприятием — они выступают в таких формах, как: планирование, анализ, ценообразование (регулирование товарно-денежных отношений), налогообложение, финансирование деятельности фирмы;
- методы управления персоналом: участие в прибылях, хозрасчет, заработная плата, система премий, система бонусов.

В рамках экономического метода управления отношения между руководителем и подчиненным договорные, носят товарно-денежный характер (размер зарплаты зависит от качества работы). Руководитель и подчиненный имеют достаточно свободы, необходимой для реализации их интересов в договорном процессе.

Элементы экономических методов управления представлены на рис. 52.

«Из всех неприятностей произойдет та, ущерб от которой больше» (закон Мэрфи).

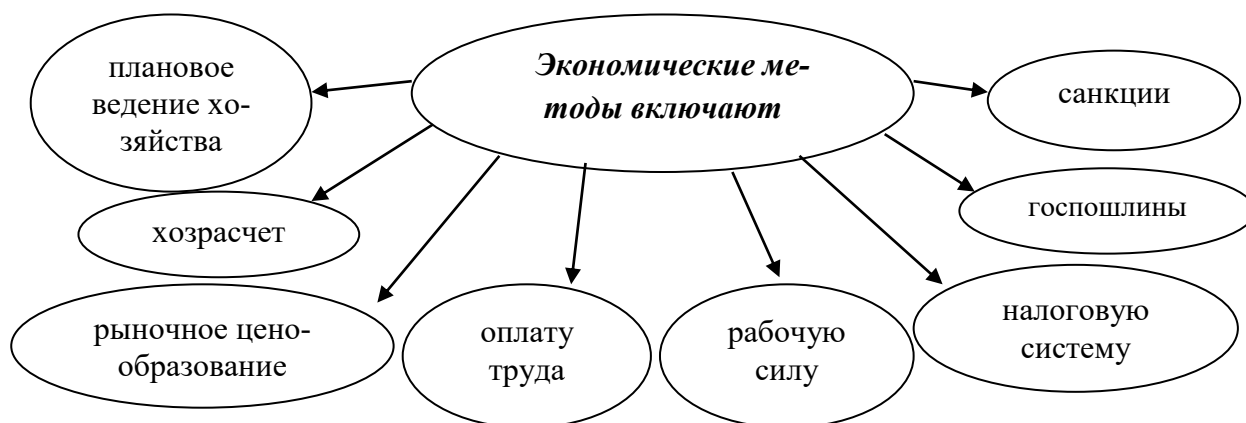


Рис. 52. Элементы экономических методов управления

Достоинства экономических методов:

- стимулируется проявление инициативы;
- реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей.

«Деньги — это огромная сила. В XX веке — колоссальная. Но она никогда не будет решающей. Управляют миром смыслы и человеческие возможности» (Сергей Кургинян).

Недостатки:

- остаются неудовлетворенными потребности, лежащие вне сферы материального интереса, а это снижает мотивацию.

9.3. Социально-психологические методы управления

Более разумен сельскохозяйственный подход: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они вас удивят.
Мак-Грегор

*Социально-психологические методы (СПМ) – это способы воздействия на **социальные интересы персонала** организаций с целью активизации их деятельности, придания ей творческого и заинтересованного характера. В удовлетворении этой группы потребностей заинтересована основная масса работников. Для этого необходимо социальное планирование – т.е. плановое решение социальных проблем коллектива по улучшению условий труда, производственного быта, духовного и физического развития, жилья, охраны здоровья, коммунально-бытовых условий, квалификации работников.*

Успешное осуществление этих планов способствует формированию благоприятного психологического климата (*который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей*), единению персонала, сближению его интересов и интересов руководства фирмы, развитию корпоративного духа.

«При согласии незначительные дела вырастают, при несогласии величайшие гибнут» (Гай Саллюстий Крисп).

Социально-психологические методы (СПМ) опираются на договорные механизмы (рис. 53): убеждение, критику, информирование, выступление руководителя перед людьми. Используются такие меры при объявлении выговора, награждении грамотой по распоряжению руководства, объявлении благодарности в приказе. СПМ предполагают развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненным, раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности.

*«Научитесь думать как Тигмалион. Люди добиваются успеха, когда кто-то, кого они уважают, считает, что они "могут".
Ждите от людей надежности и компетентности,
и они их проявят» (П. Питерс, Р. Уотермен).*

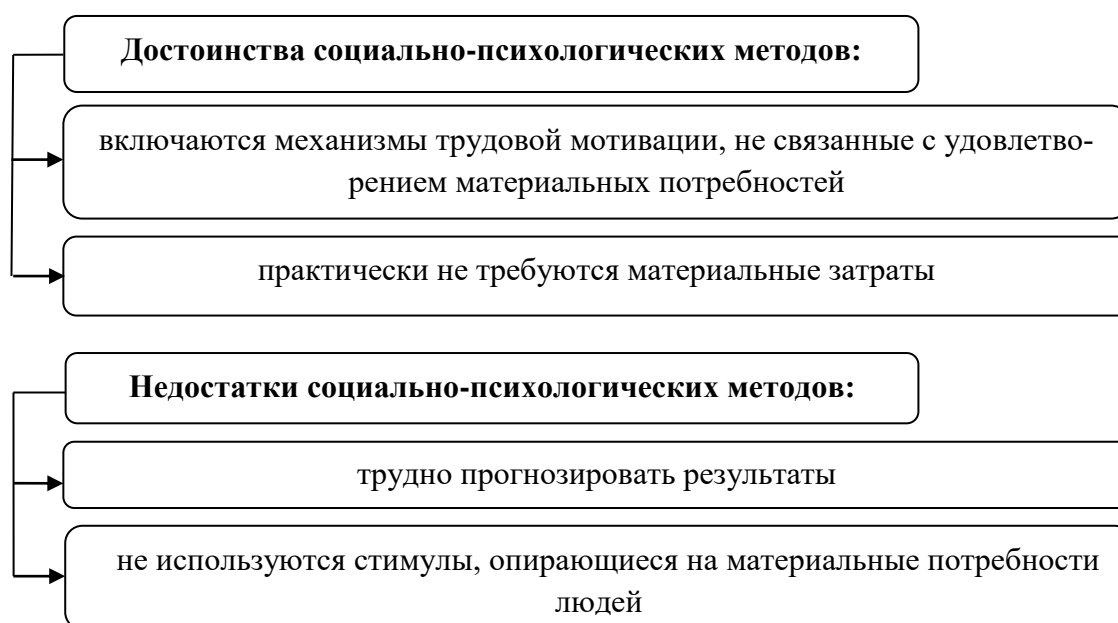


Рис. 53. Характеристика социально-психологических методов

К основным задачам системы управления в социально-психологическом аспекте относятся следующие:

- выявление конфликтных ситуаций и разрешение их с учетом психологического типа личности (холерик, сангвиник, меланхолик и флегматик), влияющего на скорость разработки и принятия решений, выполнения заданий;

- проведение оценки способности каждой личности к восприятию и обработке информации, получаемой из внешней среды (экстраверт, интроверт; формальное и неформальное общение);
- создание условий для внедрения наиболее прогрессивных для конкретного коллектива стилей руководства;

На вопрос Цзи Кан-цзы, как заставить народ быть почтительным и преданным, чтобы побудить его к добру, Философ отвечал: «Управляй им с достоинством, и он будет почтителен; почитай своих родителей и будь милостив, и он будет предан; возвышай добрых и наставляй неспособных, и он устремится к добру» [5].

- формирование и реализация мероприятий по выработке у каждого члена коллектива внутренних мотивов к добросовестному, качественному, производительному труду (эстетика условий труда);
- создание условий, стимулирующих стремление каждого члена коллектива к повышению профессионального уровня (привлечением к выработке и принятию решений);
- формирование организационной культуры, соответствующей целям организации;
- развитие социальной ответственности у работников.

9.4. Мотивационная направленность различных методов управления

Немало можно добиться строгостью,
многого - любовью, но больше всего —
знанием дела и справедливостью,
невзирая на лица.

Иоганн Вольфганг Гёте

Состав методов управления отражает структуру иерархии потребностей людей, работающих в организации (рис. 40). Удовлетворение потребностей первого уровня (физиологических) требует мето-

дов экономического воздействия (методы участия в прибылях, доходах и т.д.).

Удовлетворение потребностей среднего уровня (безопасность, защита и причастность) требует методов социально- и организационно-распорядительного воздействия.

На высшем уровне потребностей (саморазвитие и самореализация) требуются морально-психологические способы воздействия.

«Нам легче управлять людьми, чем помешать им управлять нами» (Франсуа VI де Ларошфуко).

Критерии мотивации по отношению к системе *материального вознаграждения* будут эффективны, если учесть что:

- возможности повышения заработной платы должны быть достаточно высокими и реальными;
- база и методы расчета вознаграждения должны быть понятными и приемлемыми;
- вознаграждение должно быть соизмеримым с дополнительными усилиями работника и его способностями;
- работники должны быть защищены от воздействия условий, которые они не в состоянии контролировать.

Обеспечение общественного признания мотивирует работников:

- при создании реальных перспектив карьерного роста для сотрудников;
- предоставлении возможности проявить весь имеющийся профессиональный и творческий потенциал;
- формировании трудовых коллективов на основе данных о психологической совместимости работников;
- одобрении позитивных действий работника со стороны коллектива;
- предоставлении каждому сотруднику возможности оценить свое место в коллективе;
- популяризации результатов труда отдельных работников.

И на работе люди нуждаются в любви, радости и благодарности.

Учитывайте эти потребности. Дело не в том, чтобы выслушивать жалобы сотрудников на личные проблемы. Не стесняйтесь хвалить, подбадривать, обнаруживать свои эмоции и создавать благоприятное психологическое состояние (рис. 54).

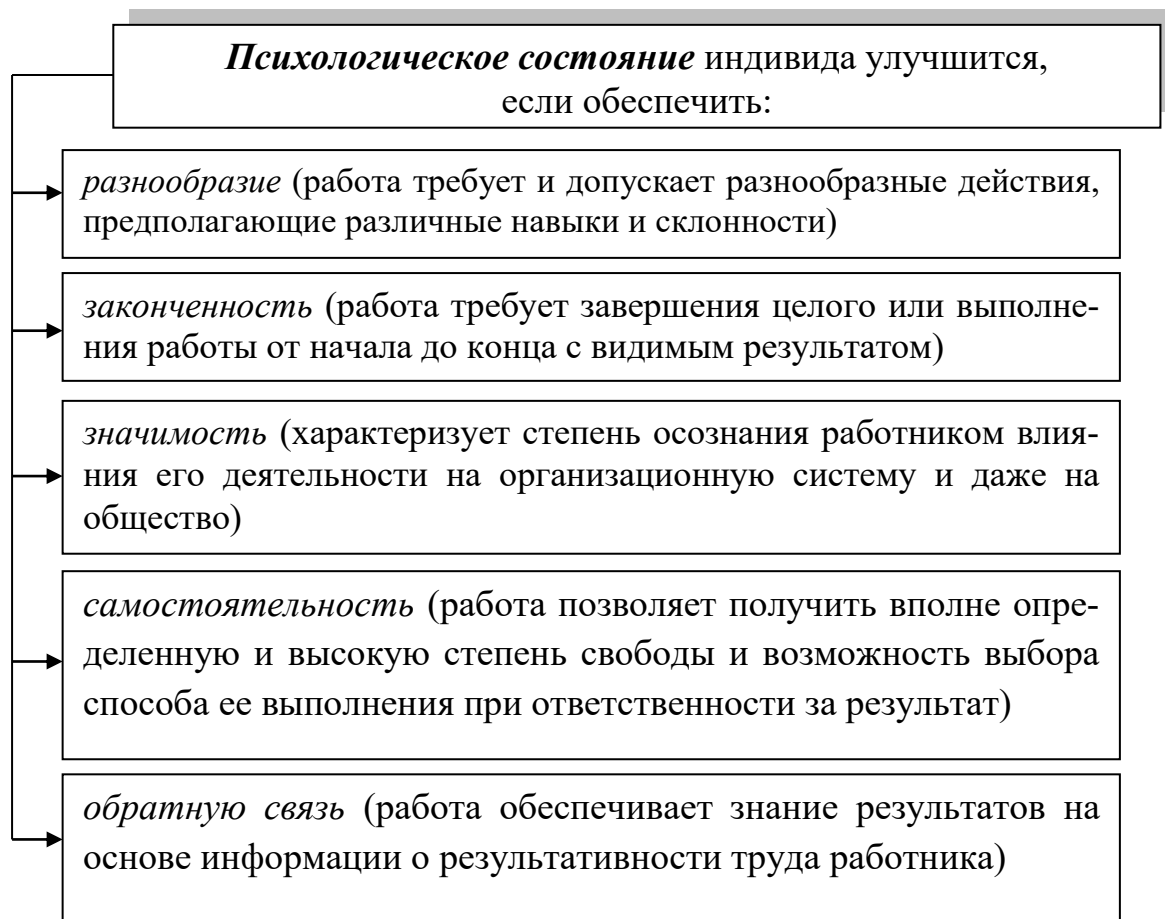


Рис. 54. Факторы улучшения психологического состояния

ПРИТЧА "Наем на работу"

Юридическая фирма нанимает юриста. Вопрос на собеседовании:

- Представьте: океан, лодка, часть людей в лодке, часть купается. Вдруг в океане появляется плавник. Вы где? С кем Вы себя ассоциируете?

- Я в лодке.

- Вы нам не подходите. Нам нужны те, кто ассоциирует себя с акулой [152].

Контрольные вопросы

1. Назовите методы управления и их отличия.
2. Каковы проявления организационно-административных методов (ОАМ) управления?
3. Назовите недостатки командных методов.
4. Что включают в себя экономические методов управления?
5. Каковы достоинства социально-психологических методов управления?
6. Какова мотивационная направленность методов управления?
7. Почему определенные методы управления могут быть доминирующими в различных организационных структурах?

Библиографический список

1. Албастова, Л. Н. Технология эффективного менеджмента/ Л. Н. Албасов. – М.: ПРИОР, 1998.
2. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие/ Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов н/Д: «Феникс», 2003.
3. Душенко К. В. Большой словарь цитат и крылатых выражений/ К. В. Душенко; под ред. М. Яновской. - [б.м.] : Эксмо, 2011.
4. Арутюнян, К. С. Теоретико-методологические основы взаимосвязи философии и управления (философский анализ)/ К.С. Арутюнян. - Тамбов: Грамота, 2015.
5. Жалевич, А. Сокровища мировой мудрости: теории, практики, советы / А. Жалевич. – М.: Эскиммо, 2013. – 768 с.
6. Дамитов, С. К. Международный менеджмент: учебник / С. К. Дамитов, Г. К. Сагадиева, Ш. Е. Дусипов. – Алматы: ТОО «EXTRAPRESS Со», 2012.
7. Михненко, П. А. История управленческой мысли: учебный курс / П.А. Михненко - М.: Центр развития электронного обучения МФПУ "Синергия", 2011
8. Чудновская, С. Н. История менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Чудновская. – Тюмень: Научная школа:, 2018.
9. Столяров, А. А. Марк Аврелий Антонин : новая философская энциклопедия в 4-х томах / А.А. Столяров. - М.: Мысль ; Т.1 : 2000.
10. Дуракова И. Б. Управление персоналом: учебник/ И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова. – М.: Город, 2009.
11. Шпотов, Б. Социально-экономические эксперименты Генри Форда / Б. Шпотов // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - №6.
12. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент. Решение проблем управления/ В. И. Бовыкин. – М.: АМИ-Систем, 2014.
13. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров/ Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2012. – 640 с.
14. Плахова Л. В. Основы менеджмента: учеб. пособие/ Л.В. Плахова, Т. М. Анурина, С. А. Легостаева [и др.]. - М.: КНОРУС, 2007.
15. Филатов, В. В. Менеджмент: традиционные и современные модели: справочное пособие/ В. В Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий. - М.: ИНФРА-М, 2017.
16. Царский, В. В. Менеджмент: просто о сложном/ В. В. Царский. – М.: Альфа-Пресс, 2004.

17. Осипов, Ю. С. Восьмеричный путь – Германцы [Раздел книги]/ Ю.С. Осипов // Большая Российская энциклопедия. - М.: [б.н.], 2006.
18. Кравченко, А. И. История менеджмента/ А.И. Кравченко. – М.: Академ. Проект, Трикста, 2005.
19. Кравченко, А. И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор/ А.И. Кравченко. - [б.м.] : Изд-во Рус. христиан. гуманитар. ин-та, 1998.
20. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности "Менеджмент"/ В. В. Кнорринг . – М.: НОРМА, 2001. - Т. 2.
21. Мазур, И. И. Всеобщая история менеджмента/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: ЕЛИМА, 2006.
22. Майорова, Н. В. Социология управления: учеб. пособие/ Н. В. Майорова [и др.]. – Воронеж: Научная книга, 2011.
23. Пивнев, Е. С. Теория управления/ Е. С. Пивнев. - Томск : ТМЦДО, 2005.
24. Маркеева Б. Э. Экономика и менеджмент инновационных технологий [электронный ресурс] / Б. Э. Маркеева. – М. : ВИДАР, 2015. – 1 CD-ROM
25. Кондратьев, О. В. Нет мотива — нет работы. Мотивация персонала. Мотивация у нас и у них / О.В. Кондратьев [и др.] М.: Альфа-Пресс, 2005. – 216 с.
26. Крылатых, Э. Н. Интенсивный курс МБА: учебник для программы МВА/ Э. Н. Крылатых. – М.: ИНФРА-М, 2011.
27. Мазур, И. И. Особенности менеджмента поколения/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. - СПб.: Питер, 2011.
28. КвистДж. Социальные реформы в Скандинавских странах в 1990-е годы/ КвистДж. - [б.м.]: Датский институт социальных исследований, 2002.
29. Комаров, М. А. Менеджмент: учебник для вузов/ М.А. Комаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
30. Пивоварова, С. Э. Сравнительный менеджмент/ С.Э. Пивоварова. – СПб.: «Печатный Двор» им. А. М. Горького, 2006.
31. Взгляд из Франции на развитие философии TQM [Электронный ресурс] / Сайт о менеджменте качества quality.eur.ru. – 2013 – Режим доступа к сайту - <http://quality.eur.ru/MATERIALY/seeinfr.html>.
32. Веснин, В. Р. Основы менеджмента: курс лекций для студ. высш. учеб. заведений/ В.Р. Веснин. – М.: Общество "Знание", 1996.
33. Грейсон, Дж. К. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века/ Дж. К. Грейсон мл., К. О'Делл. - М.: Экономика, 1991.

34. Зарецкий, А. Д. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика : учеб. пособие/ А. Д. Зарецкий, Т. Е. Иванова. – М.: КНОРУС, 2016.
35. Бурганова, Л. А. Теория управления: учеб. пособие/ Бурганова Л. А. - М.: ИНФРА-М, 2005.
36. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник/ Н. П. Беляцкий . – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с..
37. Пригожин, А. И. Методы развития организаций: Организации: природа (цели, стадии, патологии). Профессия консультанта по управлению. Организационные Методы выработки решений. Управленческое консультирование/ А. И. Пригожин. - Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЛЕНАНД, 2017.
38. Магура, М. И. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов/ М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Управление персоналом, 2007.
39. Маршев, В. История управленческой мысли/ В. Маршев. – М.: МГУ, 2005.
40. Маслоу, А. Самоактуализация/ А. Маслоу // Психология личности: тексты. - М.: МГУ, 1982.
41. Жичкин, А. М. Менеджмент: управление предприятием/ А. М. Жичкин, В. Л. Белоусов, Г. М. Пастухов. – М.: Респ. исслед. науч.-консультац. центр экспертизы, 1997.
42. Кузнецова, Н. В. Мотивационный менеджмент / Н. В. Кузнецова. - Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2005.
43. Горфинкель, В. Я. Социальная ответственность менеджмента: учебник для бакалавров/В. Я. Горфинкель, А.И. Базилевич. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 287 с.
44. Жигун, Л. Д. Менеджмент: современные основы организации контроля на предприятии/ Л. Д. Жигун. - Ростов н/Д: Феникс, 2007
45. Володина, А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента/ А.С. Володина// Молодой ученый. – 2010. - №1-2 - Т. 1. - С. 173-180.
46. Роджерс, Э., Коммуникация в организациях/ Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс; Пер. с англ. Л. И. Евенко - М.: Экономика, 1980. — 176 с.
47. Кабаченко, С Т Психология управления/ С. Т. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2001.
48. Летуновский, В. В. Наука побеждать: Менеджмент по Суворову/ В. В. Летуновский. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.

49. Коротков, Э. М. Исследования систем управления/ Э. М. Коротков. – М.: ДеКА, 2003.
50. Зигерт, В. Руководить без конфликтов/ В. Зигер, Л. Ланг. - М.: Экономика, 1990.
51. Шарков, Ф. М. Основы теории коммуникации/ Ф. М. Шарков. - М.: Перспектива, 2002.
52. Степанова, И. С. Менеджмент в строительстве/ И.С. Степанова. - М.: Юрайт, 1999.
53. Шейнов, В. П. Практические приемы менеджмента/ В. П. Шейнов. - М.: Амалфея, 2003.
54. Коваленко, М. Ю. Управление кадрами. В помощь руководителю/ М. Ю. Коваленко. - Ростов н/Д : Феникс, 2004.
55. Хьелл, Л. Теории личности/ Монография/ Л. Хьел, Д. Зиглер. - СПб.: Питер, 2003. — 608 с.
56. Аксперов, И. Г. Психология предпринимательства/ учеб. пособие для вузов / И. Г. Аксперов, Ж.В. Масликова. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 544 с.
57. Василик, М. А. Основы теории коммуникации/ М.А. Василик. - М.: Гардарики, 2005.
58. Клеон, Остин. Кради как художник: 10 уроков творческого самовыражения / Остин Клеон. - 4-е изд. - М.: МИФ, 2016.
59. Шрамченко, Т. Б. Управленческий труд и менеджеры / Т. Б. Шрамченко // Российский экономические журнал. - 1995. - №10. – С. 63—77.
60. Друкер, Питер. Практика менеджмента/ Питер Друкер. - М.: Вильямс, 2003.
61. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент/ Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003.
62. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика/ З.П. Румянцева. - М.: Инфра-М, 2007.
63. Мескон, М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997.
64. Евтихов, О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О.В. Евтихов. – М. : Речь, 2007. - 119 с.
65. Иваньков, А. Е. Менеджмент: учебный минимум/ А. Е. Иваньков, М. А. Иванькова. - М.: Юриспруденция, 2008.
66. Ларионов, В. Г. Природа лидерства / В. Г. Ларионов, О. Н. Мельников // Российское предпринимательство. - 2001. - №4. - С. 58-63.

67. Лысов, О. Е. Менеджмент/ О. Е. Лысов. – СПб.: ГУАП, 2004.
68. Большаков, А. С. Менеджмент: Стратегия успеха/ А. С. Большаков. – СПб.: Литера, 2002.
69. Никитина, Л. М. Генезис идей социально-экономической ответственности бизнеса/ Л. М. Никитина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2010. - №7. – С. 37-40.
70. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. // Academy of Management journal. - 1973 г. - P. 312—332.
71. Соловьев, А. И. О соотношении между политической и управленческой компонентами власти. Как совместить власть и управление в современном государстве / А.И. Соловьев // Проблемы современного государственного управления в России: Тр. науч. семинара «Научный эксперт». – 2006. – С. 7-27.
72. Коптюга, В.А. Новая парадигма развития России в XXI веке (Комплексные исследования проблем устойчивого развития: идеи и результаты)/ В. А. Коптюга, В. М. Матросова, В. К.Левашова. – М.: Academia, 2000.
73. Латфуллин, Г. Р. Организационное поведение/ Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. – СПб.: Питер, 2004.
74. Виханский, О.С. и Наумов А.И. Менеджмент: учеб. для ВУЗов/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: «Гардарики», 2001.
75. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом/ Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: Юнити, 2001.
76. Щекин, Г. В. Практическая психология менеджмента/ Г. В. Щекин. – Киев: Украина, 1994.
77. Бендас, Т. В. Гендерная психология: учебное пособие / Т. В. Бендас - СПб.: Питер, 2006. – 431 с.
78. Верховин, В. И. Экономическая социология/ В. И. Верховин, В. И. Зубков. – М.: Изд-во РУДН, 2005.
79. Жичкин, А. М. Менеджмент: управление предприятием: учебное пособие / А. М. Жичкин [и др.]. М.: Изд-во В.А. им. Ф.Э. Дзержинского, 1994. - 191 с.
80. Левин, К. Теория поля в социальных науках/ К. Левин. – СПб.: Речь, 2000.
81. Виханский, О. С. Менеджмент/ О. С. Виханский, А..И. Наумов. - 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2004.
82. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

83. Кудрявцева, Т. В. Греческие философы о демократии: pro et contra // Философия и общество. - 2008. - №1 (49). – С. 112—127.
84. Игнатская, М. А. Психология управления и организационное поведение. – М.: Изд-во РУДН, 2006.
85. Адизес, И. К. Стили менеджмента. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
86. Рысев Н. Ю. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие/ Н. Ю. Рысев. - СПб.: Питер, 2004.
87. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие/ Т. П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2003.
88. Большаков, А. С. Менеджмент: Золотые алгоритмы/ Большаков А. С. - СПб.: Литера, 2001.
89. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения/ Лавриненко в. Н. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
90. Кремень, М. А. Практическая психология управления/ М. А. Кремень. - Минск: ТетраСистемс, 2011.
91. Асмолов А. Г. Практическая психология и проектирование вариативного образования в России: от парадигмы конфликта — к парадигме толерантности/ А. Г. Асмолов // Вопросы психологии. - 2003. - № 4. – С. 3.
92. Маслоу, Абрахам. Новые рубежи человеческой природы/ Абрахам Маслоу. - 2-е изд. – М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011.
93. Дубовский, Д. И. Информация, сознание, мозг/ Д. И. Дубовский. – М.: Высшая школа, 1980.
94. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. СПб.: Питер, 2018. – 352 с.
95. Адизес, И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует/ И. Адизес. - 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
96. Волков, В. Семь принципов Коносуке Мацусита/ В. Волков // Управление персоналом. – 2014. - №1 – С. 24.
97. Евенко, Л. И. Модели бизнес-образования в западных странах/ Л.И. Евенко // Элитариум. - [б.м.] : Центр Дистанционного Образования. 2012
98. Максимцов, М. М. и Комаров М. А. Менеджмент: учебник для вузов/ М. М. Максимцов, М. А. Комаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
99. Чуксин, А. Немецкий менеджмент. Ответственность и лояльность/ А. Чуксин // Персонал. - 2008. - № 12(24). - С. 26-29.
100. Абчук, В. Путь к успеху или курс бизнеса/ В. Абчук. – СПб.: [б.н.], 1998.

101. Анфилатов, В. С., Емельянов А. А. и Кукушкин А. А. Системный анализ в управлении: учеб. пособие/ В. С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин. – М.: Финансы и статистика, 2002.
102. Прохоров, А.П. Перспективы развития российской модели управления / А. П. Прохоров // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003 г. - №2. – С.42 - 46
103. Архангельский, Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы/ Г. Архангельский. - СПб.: Питер, 2003.
104. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
105. Балдин К. В. Воробьев С. Н. Управленческие решения: теория и технологии принятия: учеб. для вузов/ К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – М.: Проект, 2004.
106. Баркалов, С.А. Основы научных исследований по организации и управлению строительным производством: учеб. пособие в 2-х т. / С. А. Баркалов [и др.]. -Воронеж, 2002.
107. Баркалов С. А. [и др.] Управление проектами: путь к успеху: учебно-методический комплекс/ С. А. Баркалов [и др.]; ФГБОУ ВО «ВГТУ» . – Воронеж : Ритм, 2017.
108. Батаршев, А.В. Личность делового человека: социально-психологический аспект/ А. В. Батаршев. - М.: Дело, 2003.
109. Бойделл, Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя/ Т. Бойделл. – М.: ИНФРА-М, 1995.
110. Борисова, Л. Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления: учеб. пособие/ Борисова Л. Г. . - М.: Дело, 2003.
111. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник/ М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2005.
112. Бушуев, С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами/ С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. - Киев : [б.н.], 1999.
113. Васильев В. М. Управление в строительстве: учеб. для вузов/ В. М. Васильев [и др.]. - Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001.
114. Вачугов, Д. Д. Практикум по менеджменту. Деловые игры.: учеб. пособие для вузов / ред. Д. Д. Вачугова. - М.: Высшая школа, 2001.
115. Вачугова, Д. Д. Основы менеджмента: учеб. для вузов / ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. . – М.: Высшая школа, 2003.

116. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015.— 613 с.
117. Веснин, В. Р. Основы менеджмента/ В.Р. Веснин. – М.: Ин-т междунар. права и экономики им. А. С. Грибоедова. – 1999.
118. Виханский, О. С. Социология менеджмента/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - [б.м.]: Академический проект, 2011.
119. Власюк. Г. В. Ресурсы социальной организации: монография / Г. В. Власюк. М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2010.
120. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации/ Д.П. Гавра. — СПб.: Питер, 2011. — 288 с.
121. Гавриленко, В. М. Менеджмент: конспект лекций/ В. М. Гавриленко. – М.: Изд-во «ПРИОР», 2002.
122. Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде : учебное пособие / Т. П. Галкина. М.: Финансы и статистика, 2003. - 224 с
123. Геленко, В.П. Как эффективно управлять организацией?/ В. П. Геленко, О. А. Страхова, С. И.Файбушевич. - М.: Бератор-Пресс, 2003.
124. Глухов, В. В. Менеджмент: учебник для вузов/ В. В. Глухов. - 3-е изд.. – СПб.: Питер, 2008.
125. Тульчинский, Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник для бакалавров/ Г.Л Тульчинский. – М.: Юрайт, 2014.
126. Баркалов, С. А. Управленческие решения: теоретические основы: учеб. пособие / С. А. Баркалов [и др.]; ФГБОУ ВО «ВГТУ» . – Воронеж : РИТМ, 2017.
127. Баркалов, С. А. Модели и механизмы в управлении организационными системами: учеб. пособие/ С. А. Баркалов [и др.]. - Воронеж, М., Тула. - 2003.
128. Аверина, Т. А. [и др.] Корпоративное управление: учеб. пособие/Т. А. Аверина; Воронежский ГАСУ. - Воронеж: Ритм, 2016.
129. Натаова, Н. Ю. Принципы построения организационных структур управления предприятиями и факторы, оказывающие влияние на их развитие / Н.Ю. Натаова, С.М. Хакуз // Современная наука: теоретический и практический взгляд . - 2016. - №1. – С.12
130. Альтшуллер, Г. С. Как стать гением: жизненная стратегия творческой личности/ Г. С. Альтшуллер, И. М. Верткин. – Минск : Беларусь, 1994.
131. Емельянова, С. М. Управление конфликтами в организации/ С. М. Емельянова. – СПб.: АВАЛОН, 2006. - Т. Азбука-классика.

132. Боно, Э. Шесть шляп мышления/ Эдвард де Боно. - СПб.: Питер, 1997.
133. Кремень, М. А. Практическая психология управления / М.А. Кремень, Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2005.
134. Диев, В. С. Управление. Философия. Общество/ В. С. Диев // Вопросы философии. – М.: 2010. – С. 35-41
135. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов /Базарова Т. Ю., Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005.
136. Ватанабе, И. Современные концепции управления: испытание временем методы достижения успеха в конкурентной борьбе/ И. Ватанабе. - М.: ГроссМедиа, 2005.
137. Волгин, Н. и Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда / Н. Волгин, Е. Валь // Человек и труд, 2000. - № 4. – С.75-79.
138. Стуканова, И. П. Менеджмент/ И. П. Стуканова. – М.: МГИУ, 2005.
139. Попыловская, Е. В. Особенности становления корпоративной культуры в современной России/ Е. В. Попыловская// Вестник Иркутского государственного технического университета. – Иркутск, 2012.
140. Лукичёва, Л. И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева / ред. Ю.П. Анискина. -3-е изд. - М.: Омега-Л., 2006. - 360 с.
141. Шейнов, В. П. Как управлять другими. Как управлять собой/ В.П. Шейнов. - Минск: Харвест, 2009.
142. Половинкин, И. С. Концептуальная модель профессионального развития руководителя / И. С. Половинкин, А. И. Половинкина // Проблемы современных экономических, правовых и естественных наук в России. Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. – Воронеж: ВГТУ. – 2017. – С.15-19
143. Ленин, В. И. ПСС, т. 15. -5-е изд. – М.: Изд-во полит. л-ры, 1967.
144. Васин, Е. Н. Генезис государственной социальной ответственности в европейских государствах/ Е.Н. Васин // Теория и практика общественного развития, 2011. - №6. – С. 12-16
145. Глущенко В. В. и Глущенко И. И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование-планирование. Теория проектирования экспериментов/ В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – г. Железнодорожный, Моск. обл. : ООО НЦП «Крылья, 2000.
146. Bowen, H.R. Корпоративная социальная ответственность в бизнесе (Social Responsibilities of the Businessman) [<http://goo.gl/F93oOy>]. - [б.м.] : New York Harper and Row, 1953 г..

147. Курбатова, М. В. Социальная ответственность российского бизнеса/ М. В. Курбатова, С. Н. Левин // ЭКО – № 4. -2005. – С. 15-18
148. Аверин, А. В. Социальная политика и социальная ответственность предприятия/ А. В. Аверин. – М.: «Альфа-Пресс», 2008.
149. Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности. – М.: Комитет Ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности, 2005.
150. Ольсевич, Ю. Психология рынка и экономическая власть / Ю. Ольсевич // Вопросы экономики. – 2011. - №.5. – С. 18-21
151. Золотухина-Аболина, Е. В. Современная этика: истоки и проблемы: учеб. для ВУЗов/ Е. В. Золотухина-Аболина. - Ростов н/Д : [б.н.], 2000.
152. Маслова, Е. Л. Менеджмент в притчах, сказках и занимательных историях с комментариями/ Е. Л. Маслова. - М.: Изд-во «Дашков и Ко», 2017
153. Новичкова, А.В. Сторителлинг [Электронный ресурс] : интернет-журнал «Наукovedение» №6 (25) 2014 -. – Доступ к журналу: <http://naukovedenie.ru/> Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>

Учебное издание

Половинкина Алла Ивановна,
Половинкин Илья Сергеевич,
Калинина Наталья Юрьевна

НАЧИНАЮЩИМ МЕНЕДЖЕРАМ

КУРС ЛЕКЦИЙ

В двух частях

Часть 1

Фото обложки взято с сайта www.unsplash.com

Редактор Аграновская Н. Н.

Подписано в печать 04. 12. 2018. Формат 60 x 84 1/16.

Уч.-изд. л. 13,85. Усл. печ. л. 14,0. Бумага писчая. Тираж 350 экз.

Заказ №319

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394026 Воронеж, Московский проспект, 14.

Отпечатано: отдел оперативной полиграфии
Воронежского государственного технического университета
394006 г. Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84