



A-60<sup>3</sup>

Кузнецкий учебно-научно-производственный  
центр предпринимательства

Ю.Т. ДОДОБОВ

# АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ)

БИБЛИОТЕКА

Бух. тип. и ЛП

№ 42402

## ГЛАВА I

### Роль и значение административного менеджмента в рыночной экономике

Умение эффективно направлять деятельность предприятия или организации, развивать бизнес и предпринимательство, особенно в быстроменяющейся среде, может быть под силу лишь образованному, ищущему специальную подготовку руководителю. Менеджмент означает умение управлять людьми. Особенно большое значение это умение приобретает в условиях рынка, так как его становление требует явные неотложных мер по ускоренной подготовке высококвалифицированных кадров в области менеджмента, способных профессионально владеть функциями и процессами управления, добиваясь поставленных целей с наименьшими издержками.

Только хорошо подготовленные менеджеры способны разработать конкретные планы действий, наиболее удачно определить, кто, что, а и сколько должен делать, какова должна быть мотивация трудящихся, каким образом осуществлять контроль, чтобы достичь высокой прибыли.

Менеджеры должны обеспечить эффективную деятельность всех видов структурных подразделений, организаций, как производственно-финансы, маркетинг, кадры, ориентируя их действие на удовлетворение спроса потребителя.

Переход к рыночным отношениям требует от руководителя уровня углубленных знаний основ административного менеджмента.

Учебники по менеджменту могут дать только основные принципы и применять их нужно в соответствии с конкретными обстоятельствами.

Гораздо важнее в процессе обучения профессии менеджера овладеть методологией познания принципов и процессов управления, научиться принимать решения и действовать, соотносясь с меняющейся и порой непредсказуемой обстановкой.

В своих развитых формах руководство организованным поведением, или администрирование - это свободная творческая деятельность. Одной из самых распространенных моделей деятельности руководителя является так называемая функциональная модель, которая предлагает описывать содержание труда руководителя посредством перечисления его функций.

На самом деле функции руководства не являются прерогативой одного наделенного властными полномочиями лица.

Обычно функции руководства распределены между многими членами фирмы корпораций. В теории административных менеджмента принято различать линейных и функциональных руководителей. Функциональные руководители возглавляют отдельные подразделения и службы в организационно-функциональной структуре управления. Каждая такая служба: отдел кадров, плановый отдел труда и заработной платы и пр. - выполняет одну возложенную на нее функцию, а задачи общего руководства: организация, целеуказание, координация, несение ответственности, коммуникативные функции и воспитание - это дело линейных руководителей.

В системе менеджмента много внимания уделяется классификации функций руководства. Первая классификация была предложена в 1916 году французским инженером А. Файолем, который выделил всего пять так называемых административных операций: предвидение, организация, распорядительство, согласование и контроль. В настоящее время известно до двух десятков подобных операций. В них входят: несение ответственности, принятие решений, маркетинг, составление бюджета, установка и изменение при необходимости корпоративных ценностей, норм, правил и многое другое. В реальной деятельности руководителя любого уровня, чем бы конкретно он не был занят, все операции и функции руководства присутствуют одновременно. Например если он в данный момент планирует коллективную работу, то в его деятельности одновременно присутствуют решения, кому что поручить, анализирует обстановку, прогнозирует последствия принимаемых решений и даже воспитывает подчиненных всем образом своих действий. При этом руководитель, конечно, несет ответственность за результаты своих решений и их определенные последствия.

Таким образом, суть руководства заключается в диалектическом единстве групповой самоорганизации и единоначалия.

значение процессов групповой самоорганизации в системе менеджмента признают далеко не все специалисты.

То даже те, кто подробно описывает процессы делегирования и полномочий, из всего набора административных операций берут за руководителем функцию принятия решений. Теоретики нового анализа С. Янг, Р. Джонсон, Ф. Каст и многие другие видят в смысле принятия решений смысл творческого труда руководителя, и того, чтобы оставить за руководителем только глобальные, стратегические управленческие решения можно выразить следующим образом: управленческое решение есть коллективный продукт, решение делается в процессе группового творчества.

Управленческие решения, как правило, основываются на специальных научных и технических знаниях, на накопленной информации, профессиональном чутье или интуиции многих членов коллектива.

Одна из особенностей административного менеджмента состоит в том, что высший управленческий персонал обычно пренебрегает мнением специалистов и непосредственных исполнителей, не доверяет экспертам и консультантам по управлению и принимает важные решения единолично.

Необходимость группового творчества при принятии управленческих решений обуславливается тремя основными моментами. Во-первых, вытекает из технологических потребностей: процесс разделения труда коснулся не только производственных процессов, но и деловых операций. Во-вторых, функции анализа, планирования, прогнозирования требуют усилий многих специалистов, имею профессиональную подготовку. В-третьих, чем сильнее специализация производственной управленческой деятельности, тем труднее и координации и распределения отдельных процедур в общем процессе принятия решений.

Управленческое решение в современных условиях - это плод коллективной деятельности, а не достижение отдельных личностей.

Для правильного понимания сущности и содержания труда руководителя очень важен тезис о том, что все многообразные формы межличностного общения опосредованы технологическими, политическо-идеологическими, экономическими и социальными факторами. Но проникновение в психологическую сущность процессов руководства все эти факторы являются не более чем инструментальными ограничениями на достижимые формы общения в организационном поведе-

Предметом труда руководителя следует считать совокупность организационных, управленческих и межличностных отношений в процессе управления.

О руководстве как об административном искусстве говорил еще Ф. Тейлор. Но задолго до его пионерских работ в области менеджмента, И. Кант утверждал, что два человеческих изобретения можно считать самыми трудными: искусство управлять и искусство воспитывать.

Обобщая все приведенные соображения, нетрудно дать такое определение деятельности менеджера: руководить - значить делать дело чужими руками и головами. Побуждать людей к творчеству - самая трудная задача руководителя. Следовательно, административный менеджмент - это творческий труд по управлению организованным и целенаправленным поведением.

Общая задача руководителей всех рангов и уровней заключается в том, чтобы достичь целей совместной деятельности, умножая свои физические и интеллектуальные силы коллективными усилиями подчиненных. В широком смысле значения административного менеджмента состоит в том, чтобы решить, что конкретно надо сделать, определить, кто, как, когда и что должен делать, следить за тем, чтобы все было сделано, оценивать, как было сделано, вознаграждать за сделанное.

## ГЛАВА 2

### Цель и задачи административного менеджмента.

Главная цель административного менеджмента состоит в умении управлять коллективом, направлять в нужное русло его деятельность.

Что понимается под понятием "управление"? Каковы функции руководителей низового, среднего и высшего звена? Какую роль играют предприимчивые менеджеры? Все это относится к основным понятиям элементов любых организаций и самого процесса управления. Управление организацией в наше время представляет собой весьма трудную работу. Ее нельзя выполнять успешно, руководствуясь лишь заученными формулами.

Многообразие вариаций, различных ситуаций, которые преподносит жизнь, не могут игнорироваться руководителем, если они хоть как-то воздействуют на результаты работ, влияют на судьбу той или иной организации. И цель изучения ключевых понятий основ административного менеджмента заключается не в том, чтобы запомнить формулировки. Главное - надо понять подходы и концепции, знать содержание терминов и понятий, уметь использовать их свойства в конкретной ситуации.

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Организация должна соответствовать нескольким обязательным требованиям. В ней необходимо наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.

Наличие по крайней мере одной цели, то есть желаемого результата. Наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь поставленной цели. Деятельность этих объединившихся людей координируется или направляется с тем, чтобы обеспечивалось достижение общей цели, ради которой они объединились в составе данной организации.

В отличие от формальных существуют неформальные организации. Они, как правило, не имеют выраженных руководителей, по функциям таких спонтанных, внезапно возникаемых объединений людей бывают очень важными. И при управлении деятельностью организаций ме-

менеджеры в своей повседневной работе должны обязательно учитывать это обстоятельство.

Цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения определенных намеченных результатов. К основным ресурсам, используемым организацией, относятся прежде всего люди, капитал, материал, так называемые сырьевые ресурсы, технология, зависящая от доступного уровня развития производства, науки и передового опыта, других факторов.

Человеческие ресурсы - это инженеры, бухгалтера, управляющие, операторы, рабочие соответствующих профессий. Они, как правило, имеют разную квалификацию. Поэтому задача административного менеджмента состоит прежде всего в том, чтобы уровень квалификации людей постоянно повышался давал больше положительных результатов.

Важное место принадлежит информации, как всякой составляющей ресурсов деятельности организации. Информация может включать отчеты о затратах на сырье, о сбоях конвейерной линии, о конкурентах и так далее.

Ресурсы информации используются непрерывно для связи процесса преобразования и координирования его каждой фазы.

Информация является своеобразным сигналом для руководителя к воздействию на те или иные рычаги управления. Общение руководителя с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения своей задачи. При своевременной информации руководитель может оперативно вмешаться с тем, чтобы исправить ситуацию, исключить промах в будущем.

Рассматривая содержание деятельности менеджера, исследователи находят одну общую черту управленческой работы - это роли руководителя, одинаковые направленности в их действиях. Отдельный руководитель может использовать различные подходы в своих действиях, возможно, с учетом персональных особенностей, но все эти действия должны содержать именно управленческую работу. Роли руководителя можно разделить на три категории: межличностные, информационные, роли по принятию решений.

Например, межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в данной организации и охватывают сферу его взаимодействия с людьми. Межличностные роли могут сделать руководи-

## ГЛАВА 2

### Цель и задачи административного менеджмента.

Главная цель административного менеджмента состоит в умении управлять коллективом, направлять в нужное русло его деятельность.

Что понимается под понятием "управление"? Каковы функции руководителей низового, среднего и высшего звена? Какую роль играют предприимчивые менеджеры? Все это относится к основному понятию элементов любых организаций и самого процесса управления. Управление организацией в наше время представляет собой весьма сложную работу. Ее нельзя выполнять успешно, руководствуясь лишь какими-то заученными формулами.

Многообразие вариаций, различных ситуаций, которые преподносит жизнь, не могут игнорироваться руководителем, если они хоть как-то воздействуют на результаты работ, влияют на судьбу той или иной организации. И цель изучения ключевых понятий основ административного менеджмента заключается не в том, чтобы запомнить формулировки. Главное - надо понять подходы и концепции, знать содержание терминов и понятий, уметь использовать их свойства в конкретной ситуации.

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Организация должна соответствовать нескольким обязательным требованиям. В ней необходимо наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.

Наличие по крайней мере одной цели, то есть желаемого результата. Наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь поставленной цели. Деятельность этих объединившихся людей координируется или направляется с тем, чтобы обеспечивалось достижение общей цели, ради которой они объединились в составе данной организации.

В отличие от формальных существуют неформальный организации. Они, как правило, не имеют выраженных руководителей, по функции таких спонтанных, внезапно возникаемых объединений людей бывают очень важными. И при управлении деятельностью организаций ме-

менеджеры в своей повседневной работе должны обязательно учитывать это обстоятельство.

Цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения определенных намеченных результатов. К основным ресурсам, используемым организацией, относятся прежде всего люди, капитал, материал, так называемые сырьевые ресурсы, технология, зависящая от доступного уровня развития производства, науки и передового опыта, других факторов.

Человеческие ресурсы - это инженеры, бухгалтера, управляющие, операторы, рабочие соответствующих профессий. Они, как правило, имеют разную квалификацию. Поэтому задача административного менеджмента состоит прежде всего в том, чтобы уровень квалификации людей постоянно повышался давал больше положительных результатов.

Важное место принадлежит информации, как всякой составляющей ресурсов деятельности организации. Информация может включать отчеты о затратах на сырье, о сбоях конвейерной линии, о конкурентах и так далее.

Ресурсы информации используются непрерывно для связи процесса преобразования и координирования его каждой фазы.

Информация является своеобразным сигналом для руководителя к воздействию на те или иные рычаги управления. Общение руководителя с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения своей задачи. При своевременной информации руководитель может оперативно вмешаться с тем, чтобы исправить ситуацию, исключить промах в будущем.

Рассматривая содержание деятельности менеджера, исследователи находят одну общую черту управленческой работы - это роли руководителя, одинаковые направленности в их действиях. Отдельный руководитель может использовать различные подходы в своих действиях, возможно, с учетом персональных особенностей, но все эти действия должны содержать именно управленческую работу. Роли руководителя можно разделить на три категории: межличностные, информационные, роли по принятию решений.

Например, межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в данной организации и охватывают сферу его взаимодействия с людьми. Межличностные роли могут сделать руководи-

тедя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его осуществлять информационную роль, действовать в качестве центра обработки информации.

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений.

Предпринимчивый менеджер ведет поиск возможности и намеренно рискует, добиваясь совершенствования деятельности. В нынешнем предпринимательстве влияние всеобщей конкуренции настолько велико, что руководству приходится действовать более широко и разносторонне. Это является одной из задач административного менеджмента. Заботы современного менеджера больше чем когда либо направлены на обеспечение наиболее эффективной и производственной работы с тем, чтобы выиграть в конкурентной борьбе за успешное существование своей организации.

Следует отметить, что достижению производительности полностью подчинен весь управленческий процесс. Решению этой задачи способствует выполнение руководством необходимых мер в таких двух областях управления, как человеческие ресурсы и непосредственные операции, связанные с конкурентной производственной деятельностью предприятия или фирмы. Важное значение менеджеру стоит уделять таким вопросам, как планирование потребности в ресурсах, набор и отбор лучших людей для работы в организации. Предметом особой заботы должны быть вопросы повышения качества людских ресурсов, для чего необходимо использование современных методов обучения работников и подготовки руководящих кадров. В крупных организациях общее руководство трудовыми ресурсами осуществляется профессионально подготовленными работниками отделом кадров.

## ГЛАВА 3

### Функции и полномочия

Формальные взаимоотношения людей в организации устанавливаются руководством путем делегирования им соответствующих полномочий. Посредством делегирования полномочий и определения задач руководители подбирают людей для работы, принимая решения о том, кто из них будет работать, вступая в такие отношения, как "начальник - подчиненный"

Естественно, что намеченные планы могут быть осуществлены только тогда, когда кто-то из работников будет фактически выполнять все те задачи, которые соответствуют целям предприятия. Чтобы добиться этого, руководству необходимо подобрать подходящее соответствие важнейших переменных, характеризующих взаимосвязь задач и людей.

Нахождению удачного сочетания задач и людей способствует постановка целей, а также обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами. В деле четкого и эффективного выполнения заданий весьма существенное значение имеет, прежде всего, мотивация и контроль.

Каждый работник, особенно руководящий, должен хорошо знать свои задачи и полномочия, иначе нельзя ожидать от него хорошей работы.

Слово делегирование, используемое в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение. Посредством делегирования руководство распределяет среди работников все те задачи, которые надлежит выполнять для того, чтобы организация могла добиться поставленных целей.

Принятое на себя обязательство и выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное исполнение - это и есть ответственность. Ответственность работника означает, что он ответственен за результаты своего труда перед тем, кто наделяет его конкретными полномочиями.

Необходимо уяснить, что сама ответственность делегированной быть не может, поскольку такое делегирование происходит только за счет принятия работником конкретных полномочий. Руководитель не может снимать с себя ответственность за допущенные упущения в рабо-

те вверенного ему участка или подразделения, перекладывая ее на подчиненного. Руководитель остается ответственным за получение удовлетворительных результатов.

На крупных промышленных предприятиях высшее руководство не всегда имеет возможность общения с подчиненными, хотя те выполняют основную часть конкретных задач предприятия. Но, несмотря на это, высшее руководство несет ответственность за состояние дел на возглавляемых ими фирмах или заводах за нарушения, допущенные их подчиненными.

Чем выше должность руководителя, тем больше на него ложится ответственность за то, что происходит по вине подчиненных.

В том случае, когда конкретное лицо принимает ответственность за удовлетворительное выполнение определенной задачи, организация должна предоставить в связи с этим ему положенные ресурсы для использования их при исполнении принятых на себе обязанностей. Обеспечивается такой порядок руководством за счет делегирования работнику полномочий вместе с задачами, в противном случае задачи могут быть невыполненными.

Полномочия - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых из сотрудников на выполнение определенных задач.

При этом следует понимать, что полномочия делегируются не отдельному человеку, а той должности, которую он занимает в данный период времени.

Ученые рассматривают, в основном, две существующие концепции процесса, с помощью которого полномочия передаются работникам. Согласно первой концепции, которую обычно считают классической, полномочия передаются от высших уровней организации к низшим.

Согласно данной концепции, в какой-то конкретной корпорации, например, руководитель отдела кредитования, как руководитель низшего уровня управления, получает свои полномочия от главного бухгалтера или его заместителя - контролера, которые также получают полномочия от вице-президента по финансовым вопросам. Вице-президент, в свою очередь, полномочия получает непосредственно от президента корпорации, а того наделяет полномочиями совет директоров. Согласно существующему положению, совет директоров получает свои

полномочия от акционеров, то есть владельцев корпорации, наделенных в свою очередь полномочиями, предоставляемыми институтом частной собственности, основывающимися на конституции и законах государства, где действует конкретная корпорация.

Концепция принятия полномочий основывается на том, что у руководителей существует такая власть, которая не всегда дает им возможность применения своих полномочий. В каких-то действиях ситуация или обстановка не позволяют руководителю выходить за определенные рамки в употреблении власти. Как первая - классическая концепция передачи полномочий, так и вторая концепция принятия полномочий отражают взаимодействие в организации. Обе эти концепции свидетельствуют о том, что полномочия бывают всегда ограниченными.

На каждом отдельно взятом предприятии границы полномочий должностных лиц чаще всего устанавливаются в зависимости от политики, от предусмотренных процедур и правил, от разработанных должностных инструкций, которые утверждаются в письменном виде или устно передаются работнику. Но иногда бывает и так, что работники выходят за пределы дозволенного, превышая свои полномочия. В тех случаях, когда руководители отдельных предприятий, некоммерческих или общественных организаций, стремятся тратить выделенные на служебные цели денежные средства в своих личных интересах, то они тем самым превышают пределы своих полномочий на расходование производственных, государственных или общественных ресурсов.

Следует всегда помнить, что даже полномочия высшего руководства организации ограничены, хотя пределы их полномочий по мере возрастания уровня управления все более расширяются. В крупной коммерческой фирме председатель совета директоров и президент обязаны отвечать перед акционерами за допущенные недостатки и просчеты.

Высшие руководители фирмы не могут увеличить себе заработную плату или использовать выделенные ресурсы на другие цели без одобрения совета директоров. Есть и другие внешние ограничения полномочий высших руководителей предприятия. Для предприятий и объединений, действующих на территории Республики Узбекистан, полномочия руководителей ограничиваются законами и другими правовыми актами, приказами и распоряжениями вышестоящих ведомственных, а также постановлениями государственных органов. Полномочия руко-

водителей предприятий ограничиваются кроме того положениями и предложениями различных контролирующих организаций.

Необходимо учесть, что значительная часть полномочий руководителя в большой мере зависит от тех традиций, нравов, культурных стереотипов и обычаев, присущих обществу, в котором действует данная организация. Нередко приказаними начальника люди подчиняются по той причине, что это для них социально приемлемое поведение.

Руководитель не должен делегировать кому-то обязанности, требующие незаконных и неприемлемых в обществе полномочий и отдать их выполнения.

Между тем, ограничения, налагаемые на полномочия, как показывают эксперты, на практике далеко не всегда соблюдаются. Примерами тому являются сообщения в прессе о случаях подкупа фирмами даже весьма высоких государственных чиновников. С такими явлениями мириться нельзя, так как они аморальны.

Нередко люди не видят существенных различий между двумя такими терминами, как полномочия и власть, считая, что они несут одну и ту же смысловую нагрузку. Но это вовсе не так.

Полномочия - это делегированное присущее данной должности и ограниченное его право на использование ресурсов организации.

Власть же, в отличие от полномочий представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию, на поведение других людей.

Зачастую должностное лицо или чиновник имеет власть, но не имеет полномочий. Работающий в структуре государственного органа недобросовестный чиновник, имея власть, может легко склонить какого-либо руководящего или иного работника предприятия наделенного полномочиями к тому, чтобы совершить выгодную для себя сделку.

В любой крупной корпорации управляющий финансами имеет право или полномочия подписывать чеки. Он обладает также властью и возможностью переводить деньги фирмы на свой личный банковский счет. Но полномочия управляющего финансами фирмы, конечно же, ограничены законными операциями, и если он совершит подобным образом хищение денег, то президент компании обладает и властью и полномочиями, чтобы его за это уволить.

Необходимо еще раз уяснить, что полномочия определяют все то, что имеет право делать лицо занимающее какую-то должность. Власть же определяет, что это лицо действительно может делать.

Полномочия, которыми наделяются работники, являются ограниченными. Обычно выделяют два уровня полномочий, представляющих собой линейные и аппаратные полномочия.

Под линейными подразумеваются такие полномочия, передача которых происходит непосредственно от начальника к подчиненному и далее таким же образом к последующим подчиненным.

В основном посредством линейных полномочий предоставляется узаконенная власть руководителя направлять усилия своих непосредственных подчиненных на достижение конкретных целей.

Линейные полномочия дают руководителю право на принятие некоторых решений и на самостоятельные действия без согласования с другими руководителями, не выходят за пределы, обусловленные требованиями самой организации, существующим законодательством другими факторами.

Административный аппарат может быть наделен как слишком ограниченными полномочиями, например, консультативными, так и чересчур широкими, общими полномочиями.

Среди административных полномочий обычно принято выделять ряд их основных видов, делегирование которых определяется необходимостью их применения административными работниками в конкретной организации. Каковы же разновидности аппаратных полномочий? Рекомендательные полномочия. Сущность рекомендательных полномочий можно видеть из высказывания главного психолога фирмы "Дженерал моторс" доктора Дельмара Ланделя. На вопрос о том, следуют ли руководящие работники фирмы советам отдела организационных исследований, он сказал: "Чтобы ответить на этот вопрос, сначала вы должны получить несколько большее представление о том, как функционирует "Дженерал моторс". Это сильно децентрализованная организация, в которой различные оперативные подразделения обладают большой автономией. Группа ответственных руководителей здесь - в главном управлении - держат нас, психологов, в качестве ресурса для отделения фирмы. Поэтому в значительной степени сами они решают, обратиться ли к нам за помощью или за советом".

Для административного аппарата, обладающего рекомендательными полномочиями, возникают всегда определенные трудности.

Работники аппарата с такими полномочиями нередко вынуждены убеждать линейных руководителей в полезности предлагаемых услуг и советов, подбирая для этого пути и затрачивая время.

**Обязательные согласования.** Заботясь о том, чтобы административный аппарат более лучше мог взаимодействовать с линейным руководством, некоторые организации стараются расширить его полномочия. Для этого вводится порядок обязательных согласований с аппаратом различных решений, исполнение которых осуществляется линейными руководителями. При обязательном согласовании линейное руководство обязано предварительно обсудить конкретную ситуацию с администрацией и только после этого предпринимать действия относительно разрешения проблемы, а также представления предложений высшему руководству по вопросу о намечаемых мерах.

**Параллельные полномочия.** Административному аппарату могут быть предоставлены и более широкие полномочия, вплоть до наделения правом отклонения решений линейных руководителей. В таком случае проявляются параллельные полномочия, за счет чего налаживается система контроля, тем самым достигается уравнивание власти, а главное появляются условия для предотвращения грубых ошибок.

Параллельные полномочия наводят применения во многих компаниях, фирмах, объединениях с целью установления контроля за использованием финансов.

**Функциональные полномочия.** В том случае, когда аппарат имеет возможность не только предлагать, но и запрещать какие-то действия, то принято считать, что он обладает функциональными полномочиями в пределах своей компетенции. На практике линейные полномочия высшего руководителя фирмы в значительной степени реализуются посредством действия аппарата. За счет этого функциональные полномочия в определенном смысле устранят различия между обязанностями линейных руководителей и работников аппарата, как бы уравнивая их в деле достижения целей организации.

Функциональные полномочия имеют широкое распространение особенно в комплексных современных организациях, где зачастую возникает необходимость высокой степени единообразия в таких вопросах, как методы бухгалтерского учета, трудовые отношения, контроль занятости и другие. Таким организациям в некоторых случаях надо иметь гарантию того, что опыт работников аппарата будет использоваться именно тогда, когда он действительно необходим.

Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности или объективно необходимый вид отношений между людьми как области проявления сущности менеджмента.

Функция менеджмента как возможная область формирования управляющего воздействия предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы. Поэтому функция рассматривается как объективно необходимая область процесса управления.

Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности - это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом. В этом, суть процессного подхода к исследованию функций менеджмента.

Анри Файоль, которому принадлежит разработка теории административного управления, в начале XX века выделил пять исходных функций административного процесса: предвидения, организация, распорядительство, согласования, контроль. Содержание элементов характеризуется следующим образом:

- предвидеть - изучать будущее и устанавливать программу действий;
- организовывать - строить двойной организм предприятия (материальный и социальный);
- распоряжаться - приводить в действие персонал предприятия, сочетать все действия и все усилия;
- контролировать - наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и отданным распоряжениям .

Рассмотренные функции можно назвать чисто административными. Несмотря на некоторые расхождения в названных функциях и в определении их состава наблюдается устойчивая тенденция определять управленческий цикл фирмы через последовательность исходных функций менеджмента.

Как системообразующий фактор функция менеджмента теснейшим образом связана с социально-экономическими условиями функционирования развития социально-экономических систем. Поэтому содержание функций менеджмента многогранно. Это обуславливает необходимость комплексного подхода к выявлению сущности, содержания и условий использования функций менеджмента.

Сущностная характеристика менеджмента - это функция или вид деятельности по руководству людьми. В процессе развития менеджмента сущность управления получила трактовку "воздействия" на людей для согласования и упорядочения их действий в совместном труде посредством мотивации поведения.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции, выступающие общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами. Процесс воздействия будет реальным при его завершении в производственно-хозяйственной деятельности, где применяются любые средства взаимодействия: цели, стратегии, методы, структуры управления, поэтому процесс управления может быть рассмотрен как процесс взаимодействия субъекта и объекта управления, где реализуются идеи субъекта, то есть менеджмента. Данная группа функций объединяется процессом выработки и реализации управленческого решения, имеющим универсальные этапы в определенной их последовательности, которые можно трактовать как группы функций менеджмента.

Сущностная особенность менеджмента обуславливает наличие менеджера - субъекта управления, профессионального управляющего, прошедшего специальную подготовку, дающую ему право на выполнение функций по руководству людьми, занятыми производственно-хозяйственной деятельностью. Иначе говоря, менеджер - профессионально подготовленный руководитель, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, неделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также несущий конкретную ответственность за достижение конечных результатов деятельности предприятия, фирмы, корпорации.

Деятельность менеджера связана с формированием и обеспечением целей управления персоналом и целей управления производственно-хозяйственной деятельностью. Отсюда следует, что важным признаком выделения функций менеджмента выступает его профессионализация.

Отдельная группа функций связана с функционированием менеджмента как системы, в процессе деятельности которой обеспечивается взаимодействие всех элементов и подсистем, входящих в данную социально-экономическую систему на базе взаимодействия интересов участников, осуществляющих совместную деятельность.

С позиций системного подхода менеджмент рассматривается как органическое единство взаимосвязанных элементов, образующих це-

достоинство и качество системы, ориентированных на достижение целей в условиях меняющейся внешней и внутренней Среды.

В рыночных условиях должны закрепляться не только функции, но и ресурсы, связанные с выполнением данных функций и принятием решений, конкретные виды ответственности за результативность менеджмента в производственно-хозяйственной организации.

В содержании функций административного менеджмента отражается специфика рыночных отношений участников хозяйственной деятельности, отношений с работодателями, государством и др. В наибольшей степени рыночные экономические процессы и их закономерности проявляются при рассмотрении менеджмента как процесса воспроизводства. Речь идет о воспроизводстве отношений собственности, социальных отношений, воспроизводстве ресурсов и потенциала, особенно кадрового, инвестиционного, научного, информационного.

В воспроизводственных функциях менеджмента реализуются в большей степени интеграции и адаптации взаимодействия. Для менеджеров знание взаимосвязи с взаимодействием групп функций менеджмента создает условия принятия правильных решений в области формирования и функционирования систем менеджмента.

Менеджмент представляет то звено, где переплетаются интересы экономики, политической и социальной жизни общества, его культуры и идеологии, национальные и мировые тенденции развития каждой из сфер жизни общества.

Таким образом, объединяющая роль менеджмента проявляется в интеграционном характере функций, отражающих его сущность.

Важная особенность функций менеджмента заключается в потребности высокой степени адаптивности к применениям внешней и внутренней Среды.

Под адаптивностью понимается способность сохранения качественной определенности функции менеджмента при применениях социально-экономической Среды. В систему адаптивных элементов системы менеджмента включается вся совокупность средств воздействия: целевые, реализующие, координирующие, активизирующие, мотивирующие, контролирующие, самоорганизующиеся. Отсюда следует, что система средств воздействия и взаимодействия по каждой функции должна обладать гибкостью и обеспечивать меньшие потери ресурсов при изменении социально-экономических и организационно-технических факторов.

#### Основные функции менеджмента.

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсаль-

ностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы. Весь комплекс основных функций выражает системное представление и законченность процессов управления любой социальной и социально-экономической системы.

Функции интересны тем, что в систематизированном виде могут дать полное представление о процессах отивации, воздействия и взаимодействия от зарождения идей до их реализации, оценки результата и появления последствий. Основные функции характеризуют воздействия, обуславливая его определяющие, реализация которых может обеспечить требуемый результат. Поэтому представляется целесообразным рассмотреть содержание основных функций менеджмента через базовые средства воздействия.

Целеполагание как основная функция менеджмента ориентирует производственно-хозяйственную систему во времени и пространстве. Ее назначение - постановка, определение и формирование целей управления в соответствии с потребностью общества в производимой фирмой продукции, в обосновании ресурсообеспеченности целей и реализуемости в соответствии с имеющимся потенциалом.

Цели - конкретные конечные желаемые результаты, которых стремится достичь коллектив в процессе совместной деятельности. Осознание общей цели, причастность к процессу ее достижения и получения выгоды от конечного состояния системы выступают воздействующими стимулами. Чтобы это воздействие было реальным, цели производственно-хозяйственной системы должны соответствовать реальной потребности в ее продукции. Также реальной должна быть и стратегия достижения целей.

Основная задача менеджеров - добиваться реальных конечных результатов деятельности производственно-хозяйственных систем в данной конкретной ситуации. Поэтому выяснения их целей, целей персонала, а также своих собственных дает возможность менеджеру определить или уточнить исходные стратегические позиции, выявить сильные стороны системы и эффективно их использовать. Кроме того, постоянный контроль целей и результатов их достижения позволяет уточнить промежуточные цели, порядок их в чности и характер выработанной стратегии. Таким образом, цели и стратегии их достижения тесным образом взаимосвязаны. В процессе управления осуществляется постоянный процесс их согласования, определения взаимного соответствия.

В то же время цели могут иметь стратегический и тактический характер, определяться как на перспективу, так и на текущий год.

Стратегия управления рассматривается в условиях рыночных отношений как мощный управленческий инструментарий, при помощи которого современная фирма противостоит изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Поэтому различают стратегию предпринимательского типа, направленную на реализацию применяющихся условий внешней среды, и стратегию рационализаторского типа, направленную на реализацию внутренних факторов.

При оценке любого средства воздействия менеджер анализирует процесс управления по всем его стадиям и основным функциям.

Планирование как основная функция менеджмента представляет собой виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей. Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план.

Концепция - идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации.

Прогноз - научное предвидение возможного состояния фирмы, корпорации, экономики, общества в будущем.

Программа - законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью, имеющий конкретный конечный результат, требующий привлечения значительных ресурсов, осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики. Формирование целевых комплексных программ в бизнесе и их реализация играют все возрастающую роль в процессах управления в разных сферах экономики научных исследованиях.

Регулирование - вид деятельности по поддержанию режима функционирования социально-экономической системы в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций. Данная функция адаптирует менеджмент к устанавливаемым государством параметрам, таким, как налоги, процентные ставки, тарифы, валютный курс, и обеспечивает реагирование на изменения макроэкономических параметров: уровня занятости, уровня инфляции, применение динамики валового внутреннего продукта.

Регулирование как основная функция имеет самостоятельное существование и ее нельзя рассматривать как часть системы государственного регулирования.

Как функция менеджмента регулирование деятельности в производственно-хозяйственной системе создает условия реализации государственных регуляторов, кроме того, здесь проявляется их результативность. Таким образом, через функции проявляется непосредственная связь разных видов социального управления.

Содержание функции регулирования по уровням менеджмента изменяется: чем ниже уровень управления, тем в большей степени данной функции свойственна деятельность по обеспечению непрерывности производственных и обслуживающих процессов, поддержания движения материальных, трудовых, информационных, финансовых потоков.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, ратрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации в применениях внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления - это формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Содержания функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности: компетенции, то есть возможностей или границ действий и принятия решений; ответственность, то есть меры и формы ответственности и санкций для последствия принятых решений. На базе этих данных устанавливаются перечень и профессиональный состав персонала и создается система информационного обеспечения.

Координация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях. В организациях, ориентированных на долговременное функционирование, координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе реализации данной функции осуществляется координация преимущественно внешних связей руководителями вышних уровней отраслевого, рационального, муниципального управления.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирова-

ние мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

Мотив как побудительная причина, повод к деятельности непосредственно связывается с поведением человека для достижения целей.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры.

Мотивы, побуждающие человека к активной, производственной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, оказывающие на него воздействия.

Мотивационный период к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника.

Стимулирование - основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и фирм.

Так, по отношению к фирме стимулами, активизирующими ее деятельность, могут стать: льготные кредиты; снижение пошлин и акцизов; налоговые льготы и др.

Наиболее действенно в настоящее время экономические стимулирования работников.

Гуманизация как основная функция менеджмента отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента. Человек в системе менеджмента - не только фактор производства и средств достижения целей, но и цель менеджмента. Поэтому функция гуманизации управленческих отношений и всей системы общественных отношений на рыночное мышление приобретает особое значение.

Корпоративность как новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, ее социально-психологического климата, обеспечивающего решение проблемы удовлетворительности персонала своим трудом, общением, совместной работой с коллегами и непосредственным руководителем. Корпоративизм предполагает формирования корпоративной культуры,

которая призвана способствовать широкому участию персонала в творческих процессах разработки и принятия управленческих решений.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления, изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Выполнение функции контроля требует высокой профессиональной подготовки, опыта работы с людьми. Менеджеры отвечают за эффективность своих решений материально, административно, морально, то есть своим престижем и карьерой.

Функцию контроля исходя из ее роли в процессе управления называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления.

## ГЛАВА 4

### Организация управленческой деятельности административного менеджмента

Любая организация добьется реализации своих целей, если задачи между людьми будут скоординированы посредством вертикального разделения труда. В этом смысле управление является су существенно важной деятельностью для каждой организации. Например, в производственном отделе, состоящем из нескольких специалистов примерно одинакового профиля и квалификации, четкость в работе может быть обеспечена начальником отдела за счет координирования их необходимой работой с учетом возможностей и потребностей в получении конечных результатов. В противном же случае, работа будет пробухсовывать.

Однако, в небольших организациях зачастую не имеется ярко выраженной группы управляющих из-за малочисленности работников. Например, в небольшом магазине управляемом двумя партнерами, может быть такая ситуация, когда один из них принимает решение, касающиеся закупок товара, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, второй - в течение другой недели, то есть они меняются через неделю. Оба они координируют график и режим работы подчиненных, чтобы обеспечить установленные часы работы, качество обслуживания посетителей. Но вместе с тем, оба партнера также выполняют и неуправленческую функцию, становясь даже за прилавок.

Причем ни один из партнеров не считает другого управляющим. В данном случае, хотя управленческие функции не выделены четко, однако основная функция - координирование - осуществляется. Даже в крупных компаниях, акционерных обществах руководители высшего звена, например, иногда сами звонят клиентам, выходят в зал офиса или торговый зал для того, чтобы сохранить или укрепить связь с поставщиками и потребителями.

Во всех организациях, за исключением самих малых, управление занимает так много времени и энергии, что становится все труднее осуществлять его мимоходом. По мере дальнейшего разрастания организации работникам и непосредственным исполнителям становится все сложнее ориентироваться, от кого они должны принимать указания, в какой очередности выполнять поручения. Для того, чтобы крупная организация могла действовать успешно, работа по ее управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы. То есть имеется в

виду необходимость для организации назначения руководителей с определением круга их обязанностей и ответственности.

Для рассмотрения общих факторов в работе руководителей остановимся на сути управленческой деятельности, ее содержании, отличии от действий рабочего.

Исследования показывают, что управленческая работа по своей сути очень отличается от неуправленческой. В действительности нужно согласиться что работа того же начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой генерального директора, чем председателя акционерного общества, чем с работой людей, которые находятся под его управлением.

Рассматривая содержание деятельности менеджера исследователи находят еще одну общую черту управленческой работы - это роли руководителя или общие, одинаковые направленности в их действиях.

Роль руководителя является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.

Так, отдельный руководитель может использовать различные подходы в своих действиях, возможно с учетом персональных особенностей, но все эти действия, то есть роль, должны содержать работу именно управленческую. Чтобы как-то систематизировать сложную и слишком многооперационную работу по управлению, ученый Генри Минуберг выделяет порядок 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Все эти 10 ролей классифицируются в рамках трех крупных категорий, а именно:

- 1). межличностные роли;
- 2). информационные роли;
- 3). роли по принятию решений.

При этом роли руководителя не могут быть независимы одна от другой. Они в обязательном порядке взаимосвязаны и как бы взаимодействуют для создания единого целого, а именно - управленческой деятельности и ее успехов.

Например, межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в данной организации и охватывают сферу его взаимодействия с людьми. Межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его осуществлять информационные роли, действовать в качестве центра обработки информации.

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений. К

ним относятся: распределение ресурсов, улаживания конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров для организации.

Большинство исследователей считают, что существует применимый к любой организации процесс управления, который заключается в реализации функций, выполняемых всяким руководителем.

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Все его функции взаимодействуют между собой, формируя единый процесс управления, то есть представляют собой непрерывную цепь взаимосвязанных действий руководителя.

Все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции. Крупные компании обычно имеют очень большой опыт управленческой работы, которая не может быть распределена между руководителями для большей четкости, для исключения параллелизма и дублирования.

Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер. Имеется в виду расстановка: конкретный руководитель во главе отдельных подразделений, внутри объединения, фирмы или корпорации. На таких предприятиях могут быть еще начальники финансового и производственного отделов, служба маркетинге и т.д. Это горизонтальное разделение управления. При горизонтальном разделении труда при проведении непосредственных рабочих операций, горизонтальное разделение управленческой работы должно быть скорректировано таким образом, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности.

В крупной организации, имеющей ряд структурных подразделений, отдельным руководителям приходится тратить значительное время на координирование действий других руководителей. А действия других руководителей, в свою очередь, также заняты координированием работы руководителей рангом пониже. И пока это не доходит до уровня руководителя, который координирует работу уже неуправленческого персонала, то есть людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги.

Подобное вертикальное разветвление труда руководителей и представляет собой уровень управления.

Одним из факторов, определяющих качество уровней управления является, прежде всего, размер самой организации. Без достаточного количества уровней в этом случае обойтись просто невозможно.

Всех руководителей внутри организаций, независимо от количества уровней управления в них, принято делить на три категории.

уйти от своей Среды ни физически, ни в своих мыслях, которые нацелены на непрерывный поиск новой информации".

Работа руководителя высшего звена не имеет завершения, так рабочий, выполнив норму, как бы завершил работу. Но главный руководитель предприятия или организации не может быть уверен, что завершил успешно свою деятельность.

Учитывая то обстоятельство, что все предприниматели участвуют в формировании целей создаваемых организаций и фактически управляют их деятельностью на начальном этапе, то в этом смысле предпринимателей можно считать менеджерами. В условиях неустойчивой Среды действующие предприятия не могут долго дожидаться изменений и только после этого реагировать на них. Так они будут просто обречены на провал. Чтобы этого не случилось, руководитель как предприниматель, то есть не стоять на месте в меняющейся среде.

Предпринимчивый менеджер ищет возможности и намеренно рискует, добиваясь применения или требования, совершенствования деятельности. В результате предпринимчивости лучше удается находить выход при колебаниях спроса на продукцию, в случаях необходимости без больших потерь переключаться на другие виды сырья или вспомогательных материалов, лучше использовать оборудования, повышать качество.

Задача каждого руководителя в связи с этим состоит в том, чтобы поддерживать предпринимательство, давать свободу в изыскании путей повышения эффективности работы, внедрения элементов новизны других мер.

Божественным желанием многих руководителей является достижение успеха организации. Принято считать, что организация добивается успеха в том случае, если она достигла своей цели. К составляющим успеха организации относятся: выполняемость, результативность и эффективность, производительность.

Редко бывают организации, прекращение деятельности которых планируется после достижения ими определенных целей. К ним относятся, например, правительственные комиссии или временные комиссии в парламентах. Их функции завершаются после представления каких-то обследований и предложений.

Но в основном почти все организации ставят своей первейшей задачей выживание и возможность существования как можно дольше.

Самым важным моментом, который может позволить осуществить успех организации, является практическое действие, то есть выполнение реальной работы со стороны реального руководства. Без этого любые управленческие решения останутся просто лишь идеями.

Поэтому успешным решением в управлении считается такое, которое реализуется практически - превращается в действия - результативно и эффективно.

Чтобы добиться успеха, руководитель обязан всеми силами стараться свести вместе идею и ее реализацию.

Подход к организации управленческой деятельности, направленный на успех, складывается из трех основных принципов: обобщение, ситуационный подход, интегрированный подход.

Одной из трудностей на пути преодоления препятствия в управлении, рассчитанном на успех, является то, что сложные и крупные организации действительно сложны для управления. Например, трудно охватить и представить себе, что происходит внутри организации и между ней и ее внешней средой, чем занимаются менеджеры. Но установление общих, присущих всем большим организациям характеристик, помогает сложной задаче управления ими. Такое обобщение позволяет видеть и анализировать работу руководителя как в целом, так и компоненты этой работы во взаимодействии.

При выполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание серьезные различия между организациями. Обычно эти различия называют ситуационными переменными, которые складываются из двух основных категорий:

- внутренние переменные;
- внешние переменные;

Внутренние переменные являются характеристикой организации. Внутренняя среда включает: цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда, люди.

Внешние переменные, обуславливающие ситуационный подход в управлении, называют серьезное влияние на успех, чаще всего в обратную сторону. Сюда относятся: конкуренты; источники получения техники и технологии; социальные факторы; государственное регулирование; законы.

Хотя все эти внешние переменные находятся вне контроля руководителя, однако, он должен действовать в зависимости от ситуации, чтобы организация правильно реагировала на применение во внешней среде, и только при таком подходе можно рассчитывать на серьезный успех.

Хорошая организация управленческой деятельности административного менеджмента - это сложный акт балансирования, предполагающего намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага.

## ГЛАВА 5

### Место принятия решений в административном менеджменте

Под решением понимают нахождение определенного варианта действий, и сам процесс деятельности, и ее конечный результат. Когда говорят о решении проблемы, используют этот термин в трех значениях:

- 1). Найденный, но еще не осуществленный вариант действий;
- 2). Сам процесс разрешения проблемы, то есть устранения некоторых препятствий и трудностей на этом пути;
- 3). Итог деятельности.

Эту многозначность следует учитывать и при определении понятия "управленческое решение". В широком смысле управленческое решение можно понимать как концентрированное выражение процесса управления на ее заключительной стадии, как подлежащую выполнению команду, поступающую от управляющей системы и управляемой. Управленческое решение имеет социально-экономическую природу. Оно связано с деятельностью человека, руководящего другими людьми и использующего при этом все свои способности, умение, знание, навыки. Можно выделить три взаимосвязанных аспекта управленческого решения.

Во-первых, решение - это вид деятельности, протекающей в управляющей системе или связанной с подготовкой, нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий. В этом аспекте решение - вид работы в аппарате управления, определенный этап процесса управления.

Принятие управленческого решения - это процесс выбора разумной альтернативы решения проблемы, являющейся ключевым моментом в системе менеджмента.

Результаты реализации принятых управленческих решений служат наиболее объективной оценкой искусства руководителя.

Управленческое решение - это фиксированный управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и реализуемый для решения проблемной ситуации.

Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджеров, но и других работников, а во многих случаях - всей фирмы, корпорации, понимания природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для

каждого, кто хочет добиться успеха в области современного менеджмента. В зависимости от целей и методов разработки различают следующие основные разновидности управленческих решений:

- по масштабам объекта - глобальные, охватывающие все звенья управляемой системы; локальные, адресованные определенному звену или подразделению;

- по характеру целей - стратегические, распределяющие генеральные задачи; тактические, в которых разрабатываются более частные задачи, направленные на осуществления ранее выработанной стратегии; оперативные, направленные на осуществления первоочередных задач;

- по периоду осуществления - перспективные (долгосрочные), рассчитанные на длительный период времени; текущие (среднесрочные), являющиеся частью, детализацией и уточнением перспективных; регулировочных (краткосрочное) направленные на обеспечение выполнения текущих и перспективных решений;

- в зависимости от круга проблем, которые рассматриваются в решении, - комплексные, связанные с применением многих сторон деятельности управляемого объекта; частные (тематические), относящиеся к одной из сторон деятельности управляемого объекта; в их составе по преобладающему содержанию различают технические, экономические, социальные, организационные решения;

- по методам обоснования - формализуемые, при обосновании которых широко используются математические методы; неформализуемые, которые обосновываются главным образом эвристическими методами;

- по условиям, в которых они принимаются;

- решения, принимаемые в условиях определенности; решения, принимаемые в условиях риска, относящиеся к разряду вероятностных; решения, принимаемые в условиях неопределенности, относящиеся к разряду поисковых;

- по способу воздействия на управляемый объект - прямые директивные, которые доводятся до исполнителя в виде приказа, распоряжения, обязательного для выполнения; косвенного воздействия, разработки и реализации которых осуществляется на основе использования средств стимулирования повышения эффективности производства.

Главным фактором эффективности системы менеджмента является качество управленческого решения. Основными факторами, оказывающими на него влияние, являются применение в системе администра-

тивного менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

В процессе принятия любого решения обычно присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

Принимая чисто интуитивное решение, люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь компьютера. Менеджер, ориентирующийся только на интуицию, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Во многом несет на себе отпечаток личности менеджера причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешанные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно прежде чем приступить к принятию решения, менеджеры имеют сформулированную исходную идею. Авторы импульсивных решений легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном качестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Поэтому решения оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются с наскока.

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить гениальность, блеск, новаторство.

Рисковые решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, не пугаются опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, новы и оригинальны.

Рассмотренные решения принимаются в основном в процессе оперативного управления. Стратегическое и тактическое управление в системе менеджмента осуществляется посредством принятия рациональных решений, основанных на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

В понятие, технология принятия решения входят следующие элементы:

- зачем делать (идея, цель);
- что делать (количество и качество объекта);
- с какими затратами (ресурсы);
- как делать (по какой технологии);
- кто должен делать (исполнители);
- где делать (место);
- что это даст (экономический, социальный, экологический, технический эффект).

Если вы ответили на все вопросы и увязали элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит вы разработали технологию принятия решения. При этом обязательно нужно учесть требования, применить методы, рассмотренные ранее.

Этапы и операции процесса принятия решения.

1. Выявление управленческой проблемы или задачи.
2. Предварительная постановка цели.
3. Сбор необходимой информации.
4. Анализ информации.
5. Определение исходных характеристик проблемы с учетом установления ограничений.
6. Уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка.
7. Обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации.
8. Разработка альтернативных вариантов решения проблемы.
9. Выбор метода решения.
10. Экономическое обоснование выбранного решения.
11. Согласование решения с органами управления и исполнителями.
12. Окончательное оформление и утверждение решения.
13. Организация выполнения решения.
14. Контроль выполнения решения.
15. Стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдение сроков.
16. Установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и при необходимости корректировки цели и задач.

Аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются управленческие процессы.

Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ.

Основные требования к качеству информации для принятия управленческого решения:

- своевременность;
- достоверность;
- надежность;
- комплексность системы информации;
- адресность;
- правовая корректность информации;
- многократность ее использования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи данных;
- возможность кодирования;
- актуальность информации.

Одним из факторов обеспечения организованности системы менеджмента является правильное оформление управленческого решения, исключающее разные толкования одного и того же предмета.

Качество управленческого решения - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации. Процесс принятия решения включает в себя следующие операции: подготовка к работе; выявление проблемы и формирование целей; поиск информации; ее обработка; выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; формирование заданий; оформление необходимых документов; реализация заданий.

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязь компонентов системы и очередность их совершенствования.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- простота, законичность, ясность, логическая последовательность;
- показатель энтропии, то есть количественной неопределенности проблемы;
- своевременность принятия решения;
- степень риска возникновения инцидентов;

- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

К основным условиям обеспечения обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применения к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией;
- применение методов функционально- стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
  - структуризация проблемы и построение дерева целей;
  - обеспечение многовариантности решений;
  - обеспечение сопоставимости вариантов решений;
  - правовая обоснованность принимаемого решения;
  - автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки реализации решений;
  - формирование и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
  - наличие механизма реализации решения.

Поскольку реализация всех перечисленных условий трудна и дорогостояща, речь о выполнении всего набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогостоящим проектам. Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий на основе автоматизации процессов системы менеджмента.

Обеспечение многовариантности решений как условия повышения качества и эффективности управленческого решения означает необходимость проработать не менее трех организационно- технических вариантов выполнения одной и той же функции по достижению цели. Например, два металлических листа можно соединить сваркой, пайкой,

сравнением и др. Задача специалиста заключается в выборе типа соединения, требующего минимальных затрат на разработку, изготовление и эксплуатацию конструкций. При сравнении эффективности вариантов решения проблемы следует обязательно приводить их в сопоставимый вид по уровню качества.

Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:

- времени;
- качества объекта;
- масштаба производства объекта;
- уровню безопасности объекта в производстве;
- методу получения информации для принятия управленческого решения;
- условиям применения объекта;
- уровню инфляции;
- уровню риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным восьми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы, системы менеджмента, а также развития обеспечивающей, функциональной или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций в целях обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учетных факторов, тем менее точен прогноз эффективности инвестиций.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- в качестве базового должен приниматься наиболее новый по времени вариант решения;
- альтернативные варианты должны формироваться согласно изложенным выше условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;

• для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат на его принятие и реализацию рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.

К числу ситуативных моделей руководства относится разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном модель, затрагивающая вопросы процесса принятия решений. Они считают, что необходимо выделить пять стилей руководства, применение которых находится в зависимости от степени участия подчиненных в принятии решений.

Согласно Вруму и Йеттону эти пять стилей принятия решений трактуются следующим образом:

A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у Вас на данный момент информацию.

A2. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Роль Ваших подчиненных в принятии решений - предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.

C1. Вы излагаете проблему индивидуально тем, кого это касается и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем Вы принимаете решения, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

CII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных и все коллективно выслушивает все идеи и предложения. Затем Вы принимает решения, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

StII. Вы излагаете проблему группе Ваших подчиненных. Вместе Вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия.

Указанные пять стилей следует рассматривать в качестве определенного интервала, который начинается с автократического стиля принятия решений (A1, AII), за ним следует консультативный стиль (C CII), а завершается этот интервал стилем, обеспечивающим полное участие подчиненных в процессе управления (StII).

Менеджер должен понимать, что на использование того или иного стиля сказывается конкретно складывающаяся ситуация и проблема. Здесь некоторую сложность для руководителя представляет оценка ситуации. Учитывая это, Врум и Йеттон в помощь руководителю разра-

ботали семь критериев, на основании которых легче становится оценивать ситуацию "подчиненные - руководитель". Кроме того, они разработали и модель дерева решений.

Семь критериев проблемы Врума и Йеттона, служащие основой для их модели решений, состоят в следующем:

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачу, сформулированную при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Каждый из указанных критериев становится своеобразным вопросом, который задает себе руководитель, с тем, чтобы дать оценку ситуации. Руководитель применяет дерево решений для того, чтобы определить, какой из пяти стилей наиболее приемлем в той или иной конкретной ситуации, в которой проявляется в определенной степени действия семи вышеперечисленных критериев.

Чтобы принимать своевременное решение относительно повышения, перевода или расторжения трудового договора и с работником, любая организация обязана обеспечить систематическое проведение оценки своего состава кадров. Эта работа призвана повысить эффективность использования людских ресурсов для достижения организацией запланированных целей. Конечно, продвижения по службе должно касаться лишь того, кто действительно способен эффективно исполнять обязанности в новой должности.

Обычно решение руководства о переводе связано с расширением опыта работника или с его желанием, основанным на том, что на другой должности он покажет лучшие результаты.

Трудовой договор в интересах организации может быть расторгнут, если работнику было сообщено об отрицательной оценке резуль-

татов его труда и предоставлялись достаточные возможности для его улучшения, но этот работник не желает или не может работать в соответствии со стандартами и требованиями организации, естественно, руководство при этом должно использовать эффективный метод оценки результатов деятельности, чтобы принятое решение было обусловленным и отвечало действующему трудовому законодательству.

Для реализации общего стратегического плана всей компании руководителю необходимо принять определенные стратегические решения. Такие решения могут быть классифицированы, например, следующим образом:

- выбор процесса производства;
- решения относительно производственных мощностей (каковым будет размер предприятия);
- вертикальная интеграция (покупать или самим выпускать исходные материалы);
- организация рабочей силы (специализация труда);
- технология (лидерство или использование опыта других производителей);
- материально-технические запасы (производство на склад или непосредственно по заказам);
- местонахождения (поближе к рынкам или источникам сырья).

Удачные стратегические решения управляющих производством позволяют фирмам обеспечить надежную защищенность от своих конкурентов.

Стратегические решения в области производства, как правило, направлены на долгосрочные связывания ресурсов, тогда как тактические решения бывают всегда краткосрочными и способствуют реализации стратегических решений.

## ГЛАВА 6

### Создание социальных и материальных условий

Человек живет в сложном и многообразном мире физических, социальных, политических, идеологических и других явлений и событий. Не на все эти явления он реагирует одинаково. Что же определяет избирательность в человеческом поведении? Что служит источником активности личности? Источник активности личности - ее потребности. Потребность - это переживание человеком нужды в каком-либо объекте, условиях среды, необходимых для его существования и развития. Активность личности проявляется в удовлетворения потребностей. Потребности, будучи психически отражением объективной природы человека в чем-либо, формируются и развиваются в результате существенного влияния социальной стороны жизни и воспитания.

В мотивационной сфере особое место занимают социальные мотивы, существенно влияющие на деятельность человека в организации. Следует помнить, что основным слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. В подразделении, где люди тесно взаимодействуют, хорошо знают друг друга, при использовании стимулов должны учитываться и потребности, и интересы личности, привычки. Тогда стимул будет по-настоящему действенным, лично значимым.

Руководитель должен знать, сколько энергии, а самое главное - приложения и старания требует от разных сотрудников подразделения один и тот же практический результат. Предположим, есть в подразделении способные люди, которые к работе несильно "прикипели" хотя норму выполняют и даже перевыполняют, но с оглядкой, как бы не слишком забежать вперед. Есть и другие, которым перевыполнение плана на 2-3% дается с большим трудом. Материально за равный труд люди вознаграждаются одинаково. Но в моральных стимулах руководитель отдает предпочтение там, кому победы достаются труднее, применяя стимулы с учетом и способностей, и приложения, и характера.

Предположим, руководитель убедился, что работник может работать лучше и больше, чем работает. Некоторым руководителям кажется, что в таких условиях следует больше заплатить и производительность труда возрастает автоматически. На первый взгляд, этот путь верней: действительно, производительность во многом зависит от оплаты тру-

да, материального стимулирования, но не всегда тут прямая связь: получаю больше - работаю лучше.

Материальные и моральные стимулы только в том случае приводят к повышению производительности труда, когда они соответствуют основным мотивам, лежащим в основе деятельности и поведения личности. Прежде чем предложить человеку стимулы к труду, надо уяснить, какие мотивы или система мотивов лежат в основе его активности в трудовой сфере, в быту и т.п.

При всей значительности материальных стимулов нельзя приписать роль стимулов нравственно-психологических. Мотивы, ориентированные на такие стимулы, разнообразны, в большей степени личностно обусловлены.

Поскольку мотивы, связанные с удовлетворением социальных и духовных потребностей, чрезвычайно разнообразны, естественно, и стимулы, им соответствующие, только в том случае смогут выполнить активизирующую роль, когда также будут разнообразны, представлены в большом наборе. Здесь многое зависит от руководителя. В первую очередь от того, насколько он внимателен к формированию ценностей, целей, общественного мнения трудового коллектива, то есть насколько внимателен к его социальному и психологическому развитию.

Моральное стимулирование осуществляется посредством законов и символов отличия, объявления благодарности. Как показывают многочисленные опросы, проведенные на различных предприятиях, самыми эффективными поощрениями работающие считают, материальные: улучшение жилищных условий, денежные премии, путевки в доме отдыха или санатории, ценные подарки.

Материальные поощрения исходят от администрации, а моральные взыскания взыскания - от коллектива. Искоренения недобросовестного и безответственного отношения к своим трудовым обязанностям легче добиться усилиями коллектива. Повышение же добросовестности и ответственности в выполнении производственных обязанностей быстрее можно достичь, используя материальные стимулы.

Постоянно возрастает необходимость динамического подхода к системе стимулирования. Динамические особенности подхода к системе стимулирования наиболее очевидно проявляются в практике работы быстрорастущих корпораций.

Самая большая проблема быстрорастущей корпорации в плане ресурсов - это люди: вечно не хватает нужных людей для выполнения честолюбивых планов роста. Когда объем работы увеличивается, работники будучи перегружены до тех пор, пока корпорация не поймет еще людей, чтобы распределить нагрузку.

Команды топ-менеджеров элитных корпораций тратят огромное количество времени на обсуждение того, как мотивировать работников, а в быстрорастущих корпорациях этот вопрос почти никогда не возникает. Динамическая, наполненная успехом среда корпорации частично обеспечивает нужную мотивацию.

В большинстве быстрорастущих корпорациях опыта не является основным мотиватором для работников. Однако, хотя и базовая зарплата может соответствовать среднему уровню или быть ниже него, в стимулирующих схемах этих корпораций хорошая работа вознаграждается повышением оплаты до уровня среднего. Те, кто платит высокую базовую зарплату, часто говорят, что в таком случае плохим работникам бывает труднее уходить по собственной воле. Более того, концентрация на высокой зарплате и премиях повышает ожидания людей и, таким образом, общие компенсационные издержки.

Это отношение часто отражается в подходе быстрорастущих корпораций к годовым премиям. Вместо того, чтобы давать ценным сотрудникам разовую премию по итогам года, эффект от которой обычно проходит задолго до следующего повешения итогов, они концентрируются на более частых жестких признаниях заслуг, например, отгулах или немедленных вознаграждениях за хорошо сделанную работу.

Финансовые методы материального стимулирования следует вводить тогда, когда в корпорации все идет хорошо. Попытки вести финансовые стимулы во время кризиса могут закончиться плохо: люди чувствуют, что ими манипулируют.

Существует некоторая опасность и в том, чтобы предлагать основным работникам существенную долю в акциях или право на покупку акций на ранней стадии.

Заработная плата менеджера должна включать в себя определенные составляющие.

1. Социальная зарплата, или базовый минимум, выплачиваемый любому компаней работнику. В данной части оплаты менеджер вы-

стует как сотрудник, как часть персонала структуры. Размер этой части оплаты должен быть равен примерно 1/2 стабильной зарплаты высококвалифицированного специалиста. Менеджер безразличен к успеху других компаний системы.

Вследствие этого вторая составляющая доходов менеджера должна быть связана с его вкладами в другие компании. То же относится и к управляемой им компании. Эта часть дохода должна назначаться и контролироваться советом директоров. Величина этого дохода является переменной и полностью зависит от оценки полученного результата.

2. Еще одну часть дохода должна составлять оплата менеджерской квалификации, в которую включается: организация работы подразделений, квалификация персонала, морально-психологический климат, финансовая дисциплина и т.п. Постоянная часть определяется в результате аттестации менеджера и пересматривается как минимум раз в полтора года. Переменная часть назначается советом директоров или персонально, или в виде действующих тарифов для различных типов специфической деятельности менеджера.

3. Следующая часть дохода менеджера складывается из оплаты его инновационной деятельности. Эта часть дохода формируется по оценке проектной активности, по оценке результатов деятельности на рынке, по достижениям в развитии возглавляемой компании. Эта часть дохода переменная. Участие в прибыли регулируется советом директоров, но при обязательном согласии самого менеджера.

Итак, заработная плата менеджера состоит из постоянной и переменной частей.

В условиях рыночных отношений особую роль играют различные системы эффективных денежных поощрений, устанавливающих непосредственную зависимость материальной обеспеченности человека от результатов его труда.

Преобладают, как правило, материальные поощрения. Практика показала недостаточную действенность такого подхода.

1. Материальное стимулирование, проводимое на основе премий, не всегда соответствует личному вкладу сотрудника, так как фонды ограничены и распределение премий в большинстве случаев производится согласно окладу.

2. Многие трудовые функции, практически осуществляемые сотрудниками, но не зафиксированные в должностных инструкциях и

нормативных актах, вообще не поощряются, таким образом, не охватывается стимулом весь объем работ, производимых сотрудником.

3. Отсутствует научно обоснованная и практически опробированная методика определения стимулов в зависимости от характера, объемов и сложности труда работников, сопоставления стимулов работников различных категорий.

Во времена командно-административной системы особое место отводилось "внутристанной роли" и развитию социальных методов управления. В качестве основных социальных методов предпочитались методы управления социальной активностью, нормативным поведением, а также методы социального регулирования, пропаганды и агитации.

При переходе к рыночным отношениям социальные методы потеряли свое значение и уступили место экономическим методам.

Но именно защита экономических и социальных интересов трудящихся, соблюдение принципов социальной справедливости становится целью социальных методов управления в условиях рынка.

К созданию социальных условий следует отнести следующие: равные возможности для всех членов коллектива вне зависимости от их должности, трудового вклада и прочих заслуг при получении различных социальных благ, ликвидация зон, запретных для критик; организация и проведения социального планирования и регулирования, направленные на улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива; преимущественное применение методов повышения социальной активности работников.

Продолжающиеся в кругу исследователей споры о целях организаций все еще порождают противоположные по своему характеру выводы из того, что следует понимать под концепцией социальной ответственности. С одной стороны, есть люди, рассматривающиеся организацией как экономическую целостность, обязанную заботиться только об эффективном использовании своих ресурсов.

Поступая таким образом, организация как бы выполняет экономическую функцию производства продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременно работу для граждан и максимальные прибыли, а также вознаграждения для акционеров.

Данная точка зрения ограничивает истинную роль бизнеса.

С другой стороны, есть сторонники, которые полагают, что организация представляет собой нечто большее, чем просто экономическая целостность. Согласно этой точке зрения современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит само существование организации. Организация вынуждена как бы балансировать между чисто экономическими целями с одной стороны и социально экономическими интересами. Этих составляющих среды - с другой стороны.

Данная точка зрения исходит из того, что все организации несут ответственность перед обществом, в котором они существуют, помимо и сверх того, что они обеспечивают эффективность, занятость населения, прибыль и соблюдение законов.

Принимая эту точку зрения, организации берут на себя обязанности направить часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Сегодня многие организации вкладывают часть своих ресурсов в социальную сферу, имеют развитую систему рабочего питания, подсобное хозяйство, содержат спортивные комплексы, дворцы культуры, дошкольные учебные заведения, профилактории.

Некоторые исследователи, по-видимому, справедливо указывают, что бизнес обязан быть активно социально направленным по причине железного закона ответственности, то есть закона в обязательном порядке.

Социальная ответственность подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Имеются в виду действия предприятия по социальному благоустройству населения помимо тех, которые следовало бы осуществлять в рамках существующих законов и регулируемых требованиями государственных органов.

Два разных взгляда исследователей на сущность социальной ответственности организации могут ставить менеджера в затруднительное положение в принятии решений о вложении средств в развитие социальной сферы. В спорах о роли бизнеса в обществе сторонники разных взглядов стараются использовать свои аргументы "за" и "против" социальной ответственности. В качестве аргументов в пользу социальной ответственности приводятся такие:

1. Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. Социальные действия предприятий, улучшающие жизнь местного сообщества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в собственных интересах самого предприятия в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества.

В обществе более благополучном с социальной точки зрения будут более благоприятными и условия для бизнеса.

Даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием окажутся высокими, то в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ предприятия.

2. Изменение потребностей и ожиданий широкой публики. Чтобы уменьшить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем должна становиться не только ожидаемой, но и необходимой

3. Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Поскольку бизнес располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следовало бы, как полагают многие, направлять часть из них на удовлетворение социальных нужд общества.

4. Моральное обязательство вести себя социально ответственно. Данный аргумент базируется на том, что предприятие является членом общества, а поэтому нормы морали тоже должны присутствовать в управлении его поведением. Предприятия, подобно индивидуальным членам общества обязаны действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества.

В пользу данного аргумента можно привести такой пример. Примерно 10-15 лет назад, на колхозных фермах крупного рогатого скота именно факты, когда запасенные корма растаскивались самими работниками для кормления собственного скота. Никакие увещевания не помогали. Положение стало меняться к лучшему, когда было признано необходимым выделять сельскому населению часть кормов, выращиваемых в колхозах, причем за невысокую плату. Обстановка с заготовкой кормов для общественного животноводства улучшилась. В выигрыше оказался и частный сектор. В результате животноводческой продукцией пополнились и торговые прилавки.

Среди аргументов против социальной ответственности приводятся следующие:

1. Нарушение принципа максимализма прибыли. Действительно, максимальный размер прибыли достигнуть не удастся, если направлять часть ресурсов на социальные нужды. Предприятие стремится, как считают некоторые исследователи, концентрировать внимание только на

экономических интересах, оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам, благотворительным институтам и фондам.

2. Расходы на социальную вовлеченность. Направляемые на социальные нужды средства для предприятия являются издержками.

В конечном счете такие затраты переносятся на потребителей в виде повышения цен. Фирмы, которые вынуждены вести конкурентную борьбу, например, на международном рынке с фирмами других стран, избегающих затрат на социальные нужды, могут оказаться в невыгодном положении и проигрывать в конкуренции. В итоге может возникнуть снижение их сбыта на международном рынке.

3. Недостаточный уровень отчетности перед публикой. В большинстве предприятий руководители не являются подотчетными широкой публике. Если экономические показатели хорошо контролируются рыночной системой, то степень социальной вовлеченности финансируется недостаточно. От степени социальной благотворительности можно со стороны судить лишь по отдельным материалам в средствах массовой информации, да но высказываниям тех людей, которых эта благотворительность касается. Поэтому специалисты в области менеджмента склонны считать, что до тех пор, пока не будет разработан порядок отчетности предприятий перед обществом, невозможно рассчитывать на активное участие их в социальных действиях.

4. Недостаток умения разрешить социальные проблемы. Этот аргумент основывается на том, что персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, производства, рынка и техники. Работники предприятия, как правило, лишены опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение тех или иных проблем социального характера.

Осуществлению необходимых мер по совершенствованию общества, удовлетворению его социальных запросов могут способствовать специалисты определенного профиля, работающие в соответствующих государственных и благотворительных организациях.

Проведенные исследования по вопросу отношения руководящих работников к созданию социальных условий позволяют сделать выводы о том, что намечился явный сдвиг в сторону их укрепления. Большинство руководителей считают, что социальная поддержка имеет большое значение.

Почти повсеместно самым большим препятствием в разработке и осуществлении программ в рамках социальной ответственности явля-

ются требования рядовых работников, специалистов и менеджеров об увеличении их доходов на акцию в ежеквартальном и другом временном исчислении. Стремление к скорейшему увеличению размеров прибылей и доходов заставляет управляющих быть сдержанными в расходах и даже отказываться от передачи части своих ресурсов на программы, обусловлены социальной ответственностью.

Для успешного управления организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде. Вести себя необходимо так, чтобы сделать эту среду более благоприятной к организации. Расходы на создание социальных условий оправданы фактором совершенствования различных частей или общества, а также улучшением отношения общественности к фирме.

Взять, к примеру, предприятия Ферганской области. В условиях подорожания продовольствия и снижения покупательской способности населения, они выделяют своим работникам определенную сумму на закупку плодоовощной продукции на зимний период. К праздникам, как правило, выплачиваются премии. Наиболее действенные меры по социальной поддержке сообщества осуществляют прежде всего стабильно действующие крупные предприятия. Небольшие и мелкие предприятия также могут изыскать на эти цели возможности.

Тем не менее ни у кого не вызывает сомнения, что прибыль важна для выживания не имеет прибыли, вопрос о социальной защите становится практически неразрешимым. Но как бы то ни было, менеджеры должны вести свои дела в соответствии с общественными ожиданиями. Такую необходимость подтверждают выводы о том, что социальная ответственность для предприятия означает нечто большее, чем просто благотворительную деятельность и целенаправленным образом действует в согласии с заботами и надеждами широкой публики.

Как уже подчеркивалось ранее, достижению более высокой производительности труда, а следовательно, и экономической эффективности организации может препятствовать пренебрежению со стороны руководства такими вопросами, как реакция работников на нововведение, развитию трудовых ресурсов. Существует определенная связь между производительностью, качеством продукции и качеством трудовой жизни. В тех компаниях, где хорошо поставлены дела управления, обычно четко прослеживается ориентация на человеческий фактор.

Большие возможности в создании условий, позволяющих поднять производительность труда, заложены не только в качестве трудовой

жизни людей и дополнительных льготах. Так известные факторы мотивации труда, как оплата труда и продвижение по службе, имеют весьма сильное влияние на производительность. Устойчивому росту производительности может способствовать обеспечения руководством предприятия зависимости заработной платы и продвижения по службе от достигнутых работником показателей производительности труда. Для этого следует разработать объективные оценки производительности и средства контроля для сопоставления достигнутых показателей установленным нормам, на основе чего принимались бы решения о соответствующих размерах поощрения работников всех уровней организаций. Указанная система вознаграждения не должна препятствовать перспективным усилиям на повышения производительности в те моменты, когда имеют место красочные спады и другие отрицательные явления. Это относится к системе вознаграждения и высшего руководящего персонала.

Менеджер должен добиваться того, чтобы поощрялось именно то, что направлено на обеспечение роста производительности. При этом вознаграждение следует увязывать с хорошо понятными действиями. Большое значение в деле воспитания работников имеет своевременность выплаты премиальных или выдачи заслуженных наград. Следует учесть и то, что размер денежного вознаграждения должен соответствовать финансовой значимости вклада работника и зарегистрированной величине роста производительности.

Успешно действующие компании стремятся максимально удовлетворять важнейшие потребности человека. При более высоком уровне технологии должен быть более ярко выражена и направленность предприятия на индивидуализацию и человеческое отношение, то есть уровень гуманизации должен быть выше.

Нередко возникает ослабление мотивации, вызванное внедрением компьютерной технологии, которая создает чувство обезличенности и отчужденности. Выход из такого положения некоторые фирмы находят за счет творческого использования компьютеров, что позволяет несколько "очеловечить" рабочее место. Определенную пользу дает также разработка системы безденежных форм стимулирования труда.

Современные преуспевающие компании идут даже на разработку и заключение с каждым из служащих индивидуальных контрактов, предлагая им самостоятельный отбор льгот на конкретную сумму из предлагаемого общего пакета.

При таком подходе усиливается чувство удовлетворения работников, что положительно сказывается на мотивации труда.

## ГЛАВА 7

### Тема 3. Подбор и расстановка кадров

Кадры решают практически все вопросы, связанные с развитием экономики, с повышением производительности и обеспечением успешной работы организаций. Именно поэтому управление людскими ресурсами является предметом особой заботы.

Мировой опыт свидетельствует о том, что в крупных организациях общее руководство трудовыми ресурсами осуществляется профессионально подготовленными специалистами. Они должны обладать не только знаниями и компетентностью в своей работе, но и быть осведомленными о потребностях руководителей низового звена для того, чтобы успешно оказывать свое влияние в деле достижения целей организации. С другой стороны, и руководители низовых ступеней иерархии обязаны также понимать специфику управления трудовыми ресурсами, знать его механизмы, положительные и отрицательные моменты. В противном случае им не удастся должным образом пользоваться услугами работников отделов кадров.

Обычно управление трудовыми ресурсами состоит из следующих основных этапов:

#### 1. Планирование ресурсов.

При этом осуществляется разработка плана по удовлетворению потребностей в людских ресурсах на перспективу.

#### 2. Набор персонала.

Имеется в виду создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям и рабочим местам организации.

#### 3. Отбор.

Осуществляется оценка кандидатов и отбор самых лучших и наиболее подходящих из резерва кандидатов, выявленных в ходе отбора персонала.

#### 4. Определение заработной платы и льгот.

Проводится разработка структуры заработной платы и льгот с тем, чтобы обеспечить успешную работу по привлечению, найму и сохранению служащих.

#### 5. Профорентация и адаптация.

Осуществляется работа по вводу новых работников в организацию и ее подразделение, по развитию у них понимания того, что именно ожидается от каждого из них организация.

#### 6. Обучение

Разрабатывается и осуществляется специальная программа по обучению нанятых людей трудовыми навыками, овладение которыми необходимо для эффективного выполнения работы.

#### 7. Оценка трудовой деятельности.

Ведется разработка и применение методик оценки трудовой деятельности, а также доведения трудовой оценки до соответствующих работников.

#### 8. Повышение, понижение, перевод, увольнение.

Данный этап состоит в разработке перемещения работников в должности с большей или меньшей ответственности, развития профессионального опыта исполнителей путей перемещения их другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора о найме.

#### 9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе.

На данном этапе разрабатываются программы, предусматривающие развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Используя данную модель работы, отделы кадров крупных фирм, корпораций, акционерных обществ, производственных объединений добиваются соответствующих положительных результатов в деле управления трудовыми ресурсами.

Если внимательно проанализировать представленные 9 этапов управления трудовыми ресурсами, то можно видеть, что первые четыре из них, начиная с планирования рабочей силы и заканчивая определением зарплаты, представляют собой работу по формированию трудовых ресурсов. В то же время остальные пять этапов охватывают работу, связанную с последующим развитием трудовых ресурсов. Остановимся сначала на рассмотрении сущности этапов кадровой работы по формированию трудовых ресурсов.

Руководство еще в момент определения целей своей организации обязано уяснить все вопросы, связанные с обеспечением ресурсами, необходимыми для их успешного достижения. Однако планированию

трудовых ресурсов не всегда придется должное значение. К этой работе во многих организациях подходят по остаточному принципу.

Видимо, некоторые руководители ошибочно полагают, что планирование трудовых ресурсов не требует слишком большого внимания, и что вопросы покрытия потребности в необходимых кадрах будут решены сами собой. Подобный подход снижает эффективность организации. Сущность планирования людских ресурсов следует рассматривать как применение процедур планирования по обеспечению комплектования штатов и персонала организации. Обычно принято процесс планирования представлено из трех этапов:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Начинать планировать трудовые ресурсы рекомендуется с оценки их фактического наличия на данный момент. При этом руководству нужно выяснить, сколько человек задействовано на той или иной операции. Оценивая наличие этих трудовых ресурсов, руководство вместе с тем обязано также дать оценку и качеству труда своих работников, находящихся в составе своей организации или ее подразделения.

Очередной этап планирования людских ресурсов состоит в прогнозировании численности персонала, который требуется для реализации краткосрочных и перспективных целей организации или ее подразделения.

Оценка будущей потребности в людских ресурсах значительно усложняется особенно при крупных организационных применениях, к примеру таких, как создание нового предприятия, внедрение нового вида продукции и т.п.

В подобных ситуациях руководство обязано внимательно оценить также внешний рынок труда и определить наличие трудовых ресурсов. После определения своих будущих потребностей, руководству предстоит разработать программу, направленную на их удовлетворение. Здесь под потребностями следует понимать цель, а под программой - средство для ее достижения. Учитывая большую значимость указанной программы, ее разработке должны уделять внимание не только специалисты - кадровики, но и высшее руководство предприятий и фирм.

Руководителям организаций в процессе планирования людских ресурсов следует уделять пристальное внимание существующим юридическим ограничениям, представляющим собой весьма существенную

переменную, оказывающую значительное влияние на работу с кадрами. Так как действующие законы с профессиональной защищенностью устанавливают соответствующие стандарты по технике безопасности для различных отраслей промышленности.

Прежде чем производить найм работников, руководству организации предстоит иметь подробные сведения о том, какие именно задачи в ходе работы им следует выполнять, а также о личных и общественных характеристиках этих работников. Такие знания руководитель приобретает за счет анализа содержания работ. Без анализа трудовых операций, служащего важной основой управления трудовыми ресурсами, трудно реализовать все основные функции управления. Только тщательная оценка всех технических, оперативных, вспомогательных и административных специальностей может позволить руководителю принять в последующем правильное решение о найме, отборе, определении размера заработной платы, а также оценить деятельность специалиста и продвигать его по служебной лестнице.

Исследователи выделяют несколько методов анализа содержания работы, один из которых состоит в наблюдении за работником, в ходе которого формально определяются и фиксируются все выполняемые им задачи и действия.

Существует также другой метод, предусматривающий сбор указанной информации путем собеседования как с самим работником, так и с его непосредственным руководителем. Однако данный метод нередко оказывается недостаточно объективным, поскольку восприятия опрашиваемого и опрашивающего могут вносить некоторые искажения в информацию.

Третий метод заключается в предложении работнику заполнить вопросник или описать свою работу и требования к ней. Полученная путем анализа содержания работы информация служит исходным материалом для дальнейшей разработки методик, обеспечивающих планирование, набор персонала, отбор рабочей силы, определение заработной платы и льгот.

С учетом добываемой такими методами информации разрабатываются соответствующие должностные инструкции, включающие подробный перечень основных обязанностей и прав работника, а также необходимых для этого знаний и навыков. Должностная инструкция обычно разрабатывается и утверждается по всем должностям и специальностям предприятия и фирмы.

Работу по подбору кадров следует организовать по всем без исключения специальностям, создавая резервы конторских, производственных, технических, административных работников. Число подбираемых специалистов и рядовых исполнителей должно определяться главным образом той разницей, которая выявлена между будущей потребностью в рабочей силе и ее наличием на данный момент. Необходимо учесть на предусматриваемый период и такие поправки, как текущее кадровое, выход на пенсию, увольнение по причине истечения сроков действия договоров о найме. Нельзя упускать из виду и такой фактор, как ожидаемое расширение сферы деятельности организации или ее подразделений.

Работа по подбору кадров осуществляется, как правило, за счет имеющихся внешних источников, а также внутренних резервов. Внешнему набору способствует использование таких средств, как размещение объявлений в газетах, журналах, на радио. Руководство организации может обращаться по данному вопросу к агентствам по трудоустройству, заключая с ними договора, или к специальным фирмам, поставляющим руководящие кадры различного профиля. В Узбекистане довольно четко и слаженно осуществляется набор рабочей силы с учетом перспективы развития предприятий различных отраслей.

Есть немало организаций, которые стараются вести работу по набору кадров преимущественно за счет своих внутренних резервов. Причины кроются по службе требует меньших затрат. К тому же повышается их заинтересованность, усиливается привязанность работников к предприятию. Однако ориентация в работе по подбору кадров только на свои внутренние резервы может иметь некоторые нежелательные последствия. В данном случае в организацию почти не приходят новые люди со свежими взглядами, что чревато проявлениями застоя, отставанием в технологии производства и проигрышем в конкурентной борьбе.

Один из методов набора за счет внутренних источников состоит в доведении до людей информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников своей организации. Отдельные предприятия и фирмы оповещают о любой открывающейся вакансии сразу всех своих работников. Это позволяет им подавать заявление раньше, чем руководство приступит к рассмотрению заявлений поступивших от специалистов со стороны.

При отборе кадров предпочтение отдается тем людям, кто имеет высшую квалификацию для выполнения конкурентной работы по занимаемой должности. Основанием для решения в выборе может быть образование кандидата, уровень его профессиональной подготовки, на-

выска и опыт, личные качества. Для кандидата на руководящую должность сравнительно высокого уровня первоначальное значение будет предаваться не только образованию, но и навыкам налаживания межрегиональных отношений, способности к совместимости как с вышестоящими руководителями, так и с подчиненными. При приеме кандидата на должность, где главным фактором являются технические или научные знания, первостепенное значение следует придавать образованию и опыту предшествующей деятельности.

Менеджер должен понимать, что умелая работа по отбору кадров является одной из эффективных форм начальной стадии контроля качества людских ресурсов.

Исследователи выделяют три наиболее четко используемых метода сбора информации, служащей основанием для принятия решения по отбору кандидатур. Это - испытания, собеседования и создание центров оценки.

#### Испытание.

В настоящее время разработано немало видов всевозможных испытаний, с помощью которых удастся предвидеть возможности кандидата эффективно выполнять конкретную работу. Так, отборочное испытание могут проводиться путем прямого измерения способностей претендента на какую-либо должность. Это, например, касается демонстрации кандидатом владения стенографией или машинописью, знания языков, умение работать на станке и так далее.

Результативным видом испытания служит также оценка психологических характеристик кандидата, в том числе уровня его интеллекта, заинтересованности, энергичности, уверенности в себе, эмоциональной устойчивости и уравновешенности, внимания не только к обобщенным понятиям, но и в деталях. Подобные испытания могут дать большую пользу, если уделяется внимание взаимосвязи между набранными или высокими оценками и фактическими достижениями в работе.

В некоторых исследованиях отмечается, что для сравнительной оценки уровня квалификации претендентов на должность могут успешно применяться заполняемые ими бланки заявлений. Хотя такие документы следует рассматривать как косвенные средства определения способностей или психологических характеристик. Так, указываемые в заявлениях конкретные сведения о стаже предыдущей работы, об образовании и законченном учебном заведении и другие сведения могут в определенной степени служить основанием для отбора кандидатов.

Осуществляя отбор кандидатур на вакантную должность руководство предприятия должно временно относиться к рекомендациям со

стороны, стараясь настойчиво противодействовать таким проявлениям, как протекционизм, плановость, родство, землячество.

#### Собеседование.

Наиболее широко используемый метод отбора кандидатов - собеседование. В большинстве организаций без собеседования не принимают даже рядовых работников. Подбор и назначение руководителей высокого ранга связан иногда с десятками собеседований на различных уровнях управления. Данный метод способствует более удачному отбору квалифицированных кадров, но сопряжен с целым рядом проблем, снижающих эффективность собеседований. Эти проблемы носят эмоциональный и психологический характер. Зачастую проявляется тенденция суждения о кандидате на основе первого впечатления, без учета всего того, что говорилось в остальной части собеседования. Существует также проблема, заключающаяся в тенденции оценивать претендента в сравнении с тем человеком, собеседование с которым проводилось до него. Так, если предыдущий собеседник выглядел очень плохо, по последующий, даже посредственный кандидат, воспринимается как хороший.

Точность метода собеседования можно значительно повысить, снизив влияние названных проблем за счет структурирования интервью с помощью стандартных вопросов. Важно при этом, чтобы собеседование было максимально сосредоточено на таких вопросах, которые относятся к предстоящей работе.

#### Центры оценки.

В таких центрах оцениваются способность кандидатов к выполнению конкретных задач, для чего применяются методы моделирования. Так, кандидата, например, ставят в роль управляющего какой-либо величинной компании, и предлагают ему в течение некоторого времени принять различные решения в данной должности.

Другой метод оценки осуществляется с помощью имитации собрания коллектива организации без председательствующего. При этом кандидат оценивается по знанию выступать, по проявлению настойчивости, навыков межличностного общения. Кроме того центрами оценки используются и такие приемы, как устные доклады перед группой слушателей, исполнения заданной роли и т.п.

Следует учесть, что центры оценки хотя и представляют собой эффективный инструмент для прогнозирования деловых качеств кандидата, однако дороговизна их создания и содержания позволяет лишь

весьма крупным и преуспевающим компаниям использовать данный метод.

Как уже отмечалось, значительную часть управления трудовыми ресурсами составляют меры по их развитию. В прежние времена работа с кадрами ограничивалась преимущественно набором и отбором рабочей силы, то есть лишь поиском и трудоустройством людей.

Между тем в современных преуспевающих организациях руководители считают, что набор нужных людей - это лишь начало. Они делают правильный вывод о том, что ценность людских ресурсов с годами может и должна возрасти, тогда как стоимость материальных ресурсов с течением времени снижается за счет амортизации. Руководство должно постоянно проявлять заботу о повышении потенциала кадров, что благотворно сказывается как на организации, так и на личном благосостоянии работников.

Умелое осуществление программы по развитию кадров положительно отражается на повышении способностей рабочей силы и ее мотивированности на успешное выполнение задач.

Это, как правило, приводит к росту производительности, а следовательно, и к увеличению ценности трудовых ресурсов.

Постоянная забота организаций о качестве трудовых ресурсов заставляет их производить набор и отбор наиболее подходящих специалистов. Однако только эти меры не могут решить проблему подготовки рабочей силы. В связи с этим руководство должно осуществлять программы систематической подготовки своих работников с тем, чтобы обеспечить полное раскрытие их способностей и деловых качеств.

Программа подготовки обычно включает повышения квалификации работников, обучение их навыкам, обладание которыми обеспечивает улучшение качества работы, увеличивает производительность труда. За счет обучения кадров организация обеспечивает себя необходимым количеством квалифицированной рабочей силы.

Обучение весьма полезно и его требуется проводить обязательно в тех случаях:

1. Когда новый работник поступает в организацию.
2. Когда человека назначают на новую должность или поручают ему новую работу.
3. Когда в ходе проверки выясняется, что у исполнителя имеется недостаточно опыта и навыков для более успешного осуществления работы.

Эффективность программы обучения обеспечивается в следующих случаях:

1. Обучение должно подкрепляться мотивацией. Людям следует понимать цели программы и знать, каким образом обучение повысит производительность.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению.

Это может быть достигнуто путем поощрения учащихся и их активного участия в процессе обучения, поддержки со стороны преподавателей, желание давать ответы на все вопросы.

3. В тех случаях, когда навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, необходимо разбить процесс обучения на последовательные этапы. Участнику программы следует предоставить возможность для отработки на практике навыков, приобретенных на каждом этапе обучения, после чего двигаться дальше.

Осуществление мер по подготовке кадров позволяет служащим обрести навыки в работе для эффективного выполнения делегированных им полномочий. За счет программы подготовки многие руководители получают возможность продвижения по службе. Успешная подготовка и обучение кадров должны подкрепляться тщательным анализом и планированием этой ответственной работы.

На основе оценки результатов деятельности руководство организаций выявляет, прежде всего, способности своих менеджеров, а затем, путем анализа содержания их работы определяет, какие именно способности и навыки требуются для исполнения полномочий руководителями и служащими на тех или иных линейных и штабных должностях как организации, так и ее подразделений. При этом организации устанавливают, кто из руководителей обладает более подходящей квалификацией для занятия конкретных должностей, а кому следует пройти обучение или переподготовку по соответствующей программе. После этого руководство имеет возможность составить график подготовки тех работников, которым предстоит перевод на другие должности или продвижение по службе.

К методам подготовки относятся курсы и семинары по вопросам управления. К числу методов подготовки можно отнести ротацию по службе, когда руководители низового звена перемещаются из отдела в отдел на срок от 3-х месяцев до года, чтобы ознакомить молодого менеджера с проблемами других отделов и участков. В дальнейшем такой

Работник при повышении его в должности сумеет лучше координировать деятельность отделов и участков предприятия.

Подготовка руководящих работников может проводиться также в процессе непосредственной работы. В таких случаях перспективным на продвижение людям в качестве испытания поручает какую-либо ответственную работу.

Управление карьерой представляет собой официальную программу продвижения работников по службе. Такая программа помогает им раскрывать свои способности, что весьма необходимо для самой организации. Программа продвижения по службе усиливает преданность интересам организации, повышают мотивацию и производительность труда, снижает текучесть кадров и позволяют полнее использовать способности персонала.

Если руководство и отдельные менеджеры не будут признавать, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, то способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления.

При расстановке кадров менеджерам следует учитывать следующие наиболее важные из индивидуальных характеристик:

#### Способности.

Наиболее наглядно люди различаются по индивидуальным способностям. Одни люди имеют большие, чем другие. Организация, как правило, пытается воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять конкретную работу - это логическое средство увеличения выгоды от специализации.

#### Предрасположенность, одаренность.

Данная характеристика тесно связана со способностью. Предрасположенность - это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо работы.

Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становится как бы талантом, открывающимся в определенной области.

Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретения способности эффективно выполнять соответствующую работу. Если руководитель не сможет правильно оценить предрасполо-

Эффективность программы обучения обеспечивается в следующих случаях:

1. Обучение должно подкрепляться мотивацией. Людям следует понимать цели программы и знать, каким образом обучение повысит производительность.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению.

Это может быть достигнуто путем поощрения учащихся и их активного участия в процессе обучения, поддержки со стороны преподавателей, желания давать ответы на все вопросы.

3. В тех случаях, когда навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, необходимо разбить процесс обучения на последовательные этапы. Участнику программы следует предоставить возможность для отработки на практике навыков, приобретенных на каждом этапе обучения, после чего двигаться дальше.

Осуществление мер по подготовке кадров позволяет служащим обрести навыки в работе для эффективного выполнения делегированных им полномочий. За счет программы подготовки многие руководители получают возможность продвижения по службе. Успешная подготовка и обучение кадров должны подкрепляться тщательным анализом и планированием этой ответственной работы.

На основе оценки результатов деятельности руководство организаций выявляет, прежде всего, способности своих менеджеров, а затем, путем анализа содержания их работы определяет, какие именно способности и навыки требуются для исполнения полномочий руководителями и служащими на тех или иных линейных и штабных должностях как организации, так и ее подразделений. При этом организации устанавливают, кто из руководителей обладает более подходящей квалификацией для занятия конкретных должностей, а кому следует пройти обучение или переподготовку по соответствующей программе. После этого руководство имеет возможность составить график подготовки тех работников, которым предстоит перевод на другие должности или продвижение по службе.

К методам подготовки относятся курсы и семинары по вопросам управления. К числу методов подготовки можно отнести ротацию по службе, когда руководители низового звена перемещаются из отдела в отдел на срок от 3-х месяцев до года, чтобы ознакомить молодого менеджера с проблемами других отделов и участков. В дальнейшем такой

работник при повышении его в должности сумеет лучше координировать деятельность отделов и участков предприятия.

Подготовка руководящих работников может проводиться также в процессе непосредственной работы. В таких случаях перспективным на продвижение людям в качестве испытания поручает какую-либо ответственную работу.

Управление карьерой представляет собой официальную программу продвижения работников по службе. Такая программа помогает им раскрывать свои способности, что весьма необходимо для самой организации. Программа продвижения по службе усиливает преданность интересам организации, повышают мотивацию и производительность труда, снижает текучесть кадров и позволяют полнее использовать способности персонала.

Если руководство и отдельные менеджеры не будут признавать, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, то способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления.

При расстановке кадров менеджерам следует учитывать следующие наиболее важные из индивидуальных характеристик:

#### Способности.

Наиболее наглядно люди различаются по индивидуальным способностям. Одни люди имеют большие, чем другие. Организация, как правило, пытается воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять конкретную работу - это логическое средство увеличения выгоды от специализации.

#### Предрасположенность, одаренность.

Данная характеристика тесно связана со способностью. Предрасположенность - это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо работы.

Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становится как бы талантом, открывающимся в определенной области.

Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретения способности эффективно выполнять соответствующую работу. Если руководитель не сможет правильно оценить предрасполо-

Это объясняется, во-первых, тем, что при помощи деловой игры можно наиболее адекватно описать предпринимательскую деятельность, представляющую собой в той или иной степени игру, во-вторых, деловую игру можно модифицировать в соответствии с различными предметными областями, то есть сферами предпринимательства.

Для организации обучения менеджеров, предпринимателей, управленческих кадров и экономистов различного профиля необходимо на основе анализа и синтеза современных и перспективных сфер экономической деятельности и функций управления построить личностно-квалификационные модели новых перспективных специальностей, таких, как менеджер-маркетолог, менеджер-эколог, предприниматель в области инноваций, экономист-прогнозист, экономист в области развития социальной инфраструктуры. Здесь нужно искать оптимальную структуру актуальных и перспективных специальностей управленческих и экономических кадров для рынка.

Использование личностно-квалификационных моделей непосредственно связано с организацией научно-обоснованной системы входного, промежуточного и выходного контроля, который позволит своевременно оценить склонности, способности, задатки обучаемого, уровень полученных знаний, умений и навыков, степень коррекции его личностных качеств. На основе такого контроля можно проверить оценку профессиональной пригодности и ориентации. С оценкой профессиональной пригодности непосредственно связаны задачи формирования резерва на выдвижения, планирования карьеры и повышения квалификации. Так, в резерв не могут быть зачислены работники, непригодные к руководящей деятельности; они могут направляться на переподготовку. Модели оценки профессиональной пригодности служат основой для организации целенаправленного обучения и переподготовки кадров.

Пригодность к любому виду экономической деятельности зависит от степени развития необходимых для этого личностных качеств человека.

## ГЛАВА 8

### Тема 4. Эффективные направления административного менеджмента

В условиях глубоких качественных преобразований экономики и всей системы общественных отношений проблема эффективности менеджмента приобретает особую актуальность и остроту. Она органически связана с ключевыми народнохозяйственными задачами и является частью проблемы эффективности экономики.

В этих условиях существенно возрастает научная и практическая значимость критерии эффективности в процессах принятия решений. В реальности управления обменивается результатами своей деятельности с производственными и обслуживающими их процессами для получения совокупного конечного результата.

Возникает понятие "управленческая услуга", то есть решение конкретной управленческой задачи с обоснованием методов выполнения, организационных и временных условий, потребных ресурсов по каждому их виду, а также с определением конечных результатов и последствий, получаемых после реализации данного решения. Именно развитие рыночных отношений обуславливает возможность и целесообразность договорных отношений между администрацией - аппаратом управления и подразделениями производственно- хозяйственной системы.

Вторая проблема, связанная с использованием критерия эффективности менеджмента, обусловлена сложностью и комплексностью управленческих задач: научно-технических, экономических, социальных, организационных, экологических и большими затратами на совершенствование и структурную перестройку систем управления экономикой.

Внедрение новых информационных технологий, компьютеризация и автоматизация управленческого труда, а также развитие международных коммуникаций требуют использование надежных методов оценки альтернативных вариантов развития систем менеджмента. Эффективность менеджмента и является мерой целесообразности изменений, вносимых в эту систему.

Актуальным становится вопрос, в какую сферу эффективнее инвестировать - непосредственно в производственную или в ее менеджмент. Особенно важно такое решение при разработке направлений и конкретным мероприятиям в области конкурентноспособности и результа-

тивности деятельности предприятия, проведения маркетинговых исследований и рекламных программ.

Сложной в условиях переориентации экономики оказалась проблема кадров хозяйственных руководителей - преобладающей части управленческого персонала при ощутимом дефиците в их среде людей, способных решать проблемы менеджмента в новых условиях хозяйствования.

Переориентация хозяйственных кадров на рыночные отношения требует формирования программ обучения теории и методологии менеджмента: прежде всего в области обоснования управленческих решений, формирования процедур и технологии выбора эффективных условий деятельности. Вся управленческая деятельность, особенно деятельность менеджеров, связана с проблемой выбора, решаемой на основе критерия эффективности.

Таким образом, эффективный ход развития управления экономической обуславливает потребность оценки организации, функционирования и развития менеджмента с позиций его результативности и эффективности.

По мнению известного исследователя в области теории менеджмента Питера Дракера, результативность является следствием того, что делаются нужные, правильные вещи. Эффективность является следствием того, что правильно создаются эти вещи. И первое, и второе одинаково важно. Чтобы деятельность была эффективной, требуется выяснить и добиться успеха в условиях конкуренции. Для этого нужно выбрать цель деятельности, соответствующую определенной потребности, реально существующей в стране. Это может быть и изготовление продукции, и оказание услуг. Уровень удовлетворения или потребностей экономики - общая цель или миссия любой социально-экономической системы.

Взаимосвязь результативности и эффективности социально-экономической системы социально-экономической системы с результативностью и эффективностью менеджмента формируется на основе следующих методологических положений.

Назначение управления как трудовой деятельности - выработка и реализация управляющих воздействий на коллективы людей, обеспечивающих их взаимодействие и воздействие. Объектом воздействия являются человек и его трудовая деятельность. Управляющее воздействие и взаимодействие как непосредственный результат управленческого труда материализуется в конечных результатах производства.

Управляющее воздействие осуществляется в форме управленческого решения, процесс выработки и реализации которого и составляет

процесс управления. Само воздействие - заключительная часть процесса управления. Именно на этапе реализации управленческого решения процесс управления сливается с непосредственно производственным процессом.

Управленческие работники, разнообразная информация, используемая организационная, вычислительная и иная техника выступают в качестве управленческих ресурсов, участвующих в создании стоимости в ее натурально-вещественной форме. Та часть этих ресурсов, которая потребляется в данном процессе труда и овеществляется в продукте труда, является совокупными затратами живого и овеществленного труда - затратами на управление.

Особенность анализа производственно-хозяйственной деятельности как системы отношений - это выделение управляющей и управляемой ее частей и уровней управления, а также учет всей совокупности внешних и внутренних связей, возникающих в процессе ее функционирования и развития. В этих условиях объектами управления становятся взаимодействия между управляемой и управляющей частями, между их элементами, а также все виды взаимодействия с внешними органами, поставщиками и потребителями. Иначе говоря, через взаимодействие происходит воздействие на условия трудовой деятельности, а через нее - на саму деятельность, то есть на взаимодействие элементов трудовой деятельности и получаемой результат.

Таким образом, управляющие воздействие и взаимодействие есть составляющие производительной трудовой деятельности, которые преобразуют эту деятельность и приводят при прочих равных условиях к результатам, адекватным качеству и эффективности управления.

В латинском языке EFFETUS означает действительный, производственный, дающий определенный эффект. Эффективность административного менеджмента правомерно рассматривать как форму проявления "эффективности" в управленческой деятельности.

Эффективность менеджмента отражает наиболее важные, существенные свойства отношений управления производства, распределения и использования эффекта. Эти свойства характерны для всех видов отношений управления, вследствие чего эффективность становится категорией теории менеджмента. Положительным воздействием управления обеспечивается достижение социально-экономического эффекта в производстве и его увеличение вследствие сокращения рабочего времени, приходящегося на единицу потребительной стоимости.

Основная функция эффективности - обеспечить за счет управленческого воздействия и взаимодействия достижение целей, получение и увеличение эффекта в производстве, его доведение через все стадии воспроизводственного процесса до эффективного потребления.

При этом решающее значение приобретает проблема конечного результата экономической деятельности. Ориентация развития на конечные народнохозяйственные результаты усиливает роль управления процессами последовательного прохождения производственного результата - продукта через все стадии воспроизводства.

Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление. Экономический смысл эффективности управления - в обеспечении наибольшего экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах на управление.

Социальный смысл - в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах на управление.

Экономический эффект с точки зрения общества в целом проявляется в виде вновь созданной стоимости или величины ВВП, ВНП, национального дохода.

Экономический эффект отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли. Такое его толкование дает возможность применения единого метода исчисления эффективности производства, воспроизводства и менеджмента.

При определении экономического эффекта менеджмента наряду с оценкой его величины учитывают эффективность его распределения и потребления, то есть величину прибыли, направляемую на развитие предприятия и создание потенциала для будущего обновления. Такой же концепции следует придерживаться и при определении социального эффекта менеджмента. С позиций социально-экономической системы социальный эффект проявляется в качестве и уровне жизни работников.

При оценке народнохозяйственной эффективности менеджмента, то есть вклада менеджмента производственно-хозяйственной системы в экономику, рассмотренные критерии экономического и социального эффекта менеджмента приобретают значимость и ценность.

Научно-технический эффект менеджмента проявляется в обновляемости продукции, ее качестве и конкурентноспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Эффективность менеджмента определяется соотношением результата и использованных ресурсов, производственных затрат. Кроме того, определяются наиболее значимые средства воздействия, применяемые менеджерами в процессах достижения цели. Среди таких следует отметить оценку стратегии менеджмента, методы мотивации работников, систему контроля. При оценке средств воздействия анализируются правильность выбора, то есть соответствие ситуации, качество, результативность и эффективность реализации. Средства управленческого воздействия и взаимодействия характеризуют соответствующие возможности или потенциал управления: информационный, организационный, социальный. Поэтому при оценке эффективности определяется степень использования управленческого персонала.

С позиций эффективности должны взаимосвязаны и взаимообусловлены функции, ресурсы, права как условия для распоряжения ресурсами и ответственность за их рациональное использование. Следует указать на опасность отрыва экономических отношений от уровня и состояния материальной базы. Например, для сырьевых отраслей необходимы стимулы и механизмы, направленные на повышение производительности труда и фондоотдачи, а для перерабатывающих отраслей существенную роль могут сыграть экономия сырья и качество продукции. Это следует учитывать при разработке регулирующих документов и правовых актов, в том числе законов.

Такой подход к исследованию и оценке эффективности менеджмента позволяет говорить о комплексности оценки мер по реструктуризации систем управления.

Каждое мероприятие или решение по управлению должно рассматриваться с точки зрения конечного результата и рассматриваться в разрезе целей, методов, функций, процессов, организационных структур, то есть всей совокупности используемых средств воздействия. В качестве средств воздействия могут рассматриваться и ресурсы. Их выделение обусловлено особой ролью в производственной деятельности как факторов производства, и в этом качестве ресурсы становятся объектом управленческого воздействия. Выделим лишь некоторые средства воздействия по основным функциям менеджмента:

- целеполагания - цель, стратегия, тактика;
- планирование - прогноз, программа, план;
- организация - функция, полномочия, структура;
- мотивация - мотив, стимул, метод;
- гуманизация - этические нормы, культура, традиции;

- контроль - нормы, стандарты, экспертиза.

Процесс управления следует рассматривать как выбор средств воздействия и взаимодействия, приемлемых в данной ситуации и обеспечивающих реализацию поставленных целей и задач. Исходя из сущности менеджмента и его функционального назначения все имеющиеся и вновь возникающие средства воздействия и взаимодействия можно условно разделить на предпочтительно используемые в процессах управления персоналом и преимущественно используемые в процессах управления деятельностью, то есть коллективами людей, занятых производственно-хозяйственной деятельностью.

На эффективность реализации внешних связей оказывают влияние государственные и рыночные регуляторы, а также их взаимодействие. Выбор средств взаимодействия и воздействия в данной области - более сложная проблема именно вследствие комплексности действующих факторов и их изменчивости. Поэтому для менеджера очень важно видеть четкую картину динамики важнейших параметров внешней среды в той или иной ситуации.

Следует отметить, что именно во внешней среде происходит реализация продукции фирмы и выявление конечных результатов ее деятельности и отдельных видов эффектов. Отсюда следует, что работа с внешними партнерами и государственными органами, организациями рыночной инфраструктуры и предпринимательского сектора - приоритетная и специфичная сфера реализации функций менеджмента, в значительной степени определяющая его эффективность.

Эффективность менеджмента оценивается по следующим направлениям:

- постановка и обоснование цели оценки;
- выбор критерия отбора показателей оценки;
- соизмерение цели фирмы и потребности в данном виде продукции;
- соизмерение цели и конечного результата;
- соизмерения конечного результата и потребности;
- определение результативности менеджмента;
- определение ресурсообеспеченности цели;
- соотношение конечного результата с ресурсами;
- определение величины экономического эффекта;

- отношение экономического эффекта к величине затрат на управление;
- отношение величины каждого вида использованных ресурсов к величине соответствующего потенциала;
- определение эффективности процессов управления по выработке и реализации средств воздействия: стратегии, мотивации труда, форм организации управления;
- определение величины использования каждого вида потенциала: ресурсного, организационного, информационного, научно-технического, экологического, кадрового;
- определение эффектов: социального, научно-инновационного, экологического, организационного;
- определение эффективности использования каждого вида потенциала социально-экономической системы.

Современная теория управления определяет следующие виды эффективности менеджмента:

- по средствам воздействия и взаимодействия - целевая, мотивационная, стратегическая, тактическая, ресурсная, затратная, плановая, прогнозная, программная, концептуальная, функциональная;
- по содержанию эффекта - экономическая, организационная, социальная, экологическая;
- по фактору времени - перспективная, текущая, оперативная;
- по стадиям развития систем менеджмента - формирования, становления, антикризисная, совершенствования, реформирования;
- по видам управленческой деятельности: маркетинговая, инновационная, инвестиционная, производственная, финансовая, коммерческая, предпринимательская;
- по формам эффективности - системы менеджмента, управленческой деятельности, процесса управления, управленческого нововведения, деятельности менеджера и служащего

## ГЛАВА 9

### Освоение показателей оценки деятельности менеджера

Менеджер - профессионально подготовленный управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также ответственностью за достижение конечных результатов деятельности предприятия.

Главная особенность деятельности менеджера в том, что это деятельность, осуществляемая в динамичных рыночных условиях под воздействием таких факторов, как труд и собственность. Система человеческих отношений и экономическое поведение членов трудового коллектива выступают одним из предметов труда менеджера.

Хотя сам менеджер является наемным работником, он управляет от лица собственника и в его интересах. Собственниками в определенной степени могут быть и сами работники, например, владельцы акций предприятия.

Работе предпринимателя и менеджера имеет много общего, ибо работе по управлению людьми в условиях действия рыночных механизмов ценообразования, предложения и спроса, государственного регулирования. Менеджерам в большинстве видов деятельности должен быть присущ предпринимательский стиль руководства.

Функциональная роль менеджмента состоит в обеспечении объективного процесса развития социально-экономической системы путем предвидения, выявления, разрешения противоречий, прежде всего между уровнем развития производительных сил, производственными отношениями и всей системой общественных отношений. Процесс управления предполагает отслеживание развития противоречий, нахождение реальных, своевременных и эффективных методов их разрешения, что обуславливает объективную потребность в профессионально подготовленных менеджерах, обладающих экономическими, системными, гуманитарными, юридическими знаниями.

В Узбекистане в условиях командно-административной системы управления производством формировались руководители хозяйственных звеньев с ярко выраженным авторитарным стилем управления. В их деятельность преобладал настрой на контроль и исполнение решения вышестоящих органов. Привыкшие к политике выбывания выгодного плана, необходимых ресурсов, выполнения перевыполнения плана любой ценой, такие кадры не всегда способны воспринять новую идеологию

хозяйствования и овладеть механизмами рыночной экономики и самоуправления трудовыми коллективами в условиях четкого правового регулирования взаимоотношения государственных и хозяйственных органов

К тому же была деформирована структура управленческих кадров: подавляющее большинство руководителей высшего звена управления составляли инженеры. Очевидно, что управлять людьми должны менеджеры со специальной подготовкой, где гуманитарными аспектами уделяется должное внимание.

Рассмотренные проблемы отражают необходимость коренных изменений в кадровой политике для обеспечения преобразований в экономике и менеджменте. Эту же проблему решает и организация систематической работы по оценке деятельности менеджеров основного звена хозяйствования с позиций ее качества, результативности и эффективности.

Оценку качества и эффективности деятельности менеджера следует рассматривать, как поэтапно проходящий процесс, где каждый из этапов имеет самостоятельное значение.

#### Первый этап.

Оценка профессиональных качеств менеджера и их соответствия решаемым задачам и реализуемым функциям. Изучаются: уровень и профиль образования, опыт работы, навыки и способности, личные качества и этика поведения, карьера, потенциал.

Состав и приоритеты профессиональных качеств зависят от уровня управления, сложности решаемых задач, степени ответственности и уровня риска.

Рекомендуемые качества: компетентность, новаторство, творческий подход; инициативность и способность генерировать идеи; способность лидера оказывать влияние на людей; способность идти на риск; стрессоустойчивость и жизнестойкость, потребность к саморазвитию и самоорганизации; коммуникабельность и чувство успеха; организованность и ответственность.

По результатам оценки выявляется соответствие или несоответствие менеджера по профессиональным качествам занимаемой должности и решается вопрос о способах приобретения требуемых качеств или о переходе на другую должность.

#### Второй этап.

Оценка качества труда менеджера. Самый сложный этап оценки, требующий большой подготовительной работы, связанной с выделени-

ем элементов труда, видов деятельности, признаков разделения труда. Наиболее типичные характеристики труда: уровень творчества; уровень разнообразия труда; сложность решаемых задач; доля организационной работы в общем ее объеме; масштаб руководства; уровень риска; трудоемкость и стоимость труда.

#### Третий этап.

Оценка деятельности аппарата управления. Возглавляемый менеджером аппарат, реализующий его идеи, оценивается с позиций качества, результативности труда. Среди комплекса показателей отметим лишь их направления: поле прав и ответственности менеджера в деятельности аппарата; профессионализм управленческих работников и соответствие решаемым задачам и функциям; разделение и организация труда; информационное обеспечение; техническая оснащенность управленческого труда; информационное обеспечение; техническая оснащенность управленческого труда; мотивация деятельности; система контроля.

Показатели результативности деятельности: оперативность; качество выходной документации; экономичность; коммуникабельность; партнерство; профессиональный рост; ответственность; мотивированность.

#### Четвертый этап.

Оценка влияния менеджера на формирование внутренней атмосферы предприятия. Оцениваются: стиль руководства; культура менеджмента; этика деятельности: методы разрешения конфликтных ситуаций; организационная культура; совместимость, социально-психологический климат; направленность коллектива на развитие; информированность и гласность.

#### Пятый этап.

Оценка качества, результативности и эффективности внешних связей и коммуникаций предусматривает комплексную оценку каждого вида связей. При экономической оценке учитывается влияние факторов риска, конъюнктуры, инфляции, котировки цен на бирже, кризисов. Организационная оценка включает учет временных факторов, устойчивости, надежности отношений и поведения субъектов, уровня организационной культуры. При социальной оценке учитывается социальная значимость связи, активность, социальный риск, жизнестойкость.

### Шестой этап.

Оценка результативности и эффективности деятельности менеджера. Применяется методология процесса выработки и реализации решений по управлению производственной и социальной деятельностью, персоналом, инновационными и инвестиционными процессами, экологией, безопасностью. Результативность рассматривается как уровень достижения результата, соответствующего цели решения и выражается посредством конечных результатов деятельности предприятия.

Эффективность оценивается через качество результата, то есть через полученный эффект, соотношенный с затратами на управление. Обеспечивается методологическое единство с оценкой данных категорий по критериям системы в целом. Обязательным условием оценки выступает определение последствий реализации решений, которые находят отражение в разных сферах жизни общества.

Субъектами оценки деятельности менеджера выступают: вышестоящий менеджер (руководитель); экспертная комиссия ( аттестационная, конкурсная); независимые оценочные центры. Методы, используемые при оценке, разнообразны: тесты; деловые игры. Информация, используемая для оценки, и методы ее обработки также разнообразны: статистические и фактические материалы; экспертные данные; штатные расписания; отчеты, стандарты, нормативы; регламенты и прогнозы. При обработке данных широко используются моделирование, информационные технологии и техника.

Оценка деятельности и деловых качеств менеджера должна проводиться регулярно в любых условиях. Особое значение результата оценочных материалов имеют для планирования и организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Учет, оценке и анализ меры развития личностных качеств служат основой для решения очень важной задачи определения пригодности работников к тому или иному виду экономической деятельности. Эффективное решение этой задачи во многом определяется объективностью оценки работника. Сказать однозначно, плох или хорош человек, трудно.

В настоящее время предложено множество методик оценки личностных качеств специалистов и руководителей, однако подходы к оценке работника с точки зрения его общественной значимости не рассматриваются.

Основная трудность формирования адекватных моделей оценок менеджеров обусловлена большим числом параметров, поддающихся

преимущественно качественному описанию, сложностью их количественной интерпретации. Кроме того, наличие объективных показателей для оценки работника затруднено наличием субъективизма, причем как неумышленного, так и сознательного, в суждениях и действиях субъекта оценки. В качестве субъекта могут выступать индивид, малая контактная группа и общество. Соответственно этому определяется групповая и общественная оценка человека.

Оценка менеджера должна основываться на следующих четырех принципах: объективность, своевременность, комплексность и результативность. Принцип объективности заключается в адекватном описании исходных параметров работников. Это главный принцип оценки, он обуславливает обязательность использования научных методов, дающих максимально возможную субъективную оценку. Принципы своевременности, комплексности и результативности требуют, чтобы исходные параметры и показатели (оценки), используемые при решении той или иной кадровой задачи, были своевременно и в полном объеме представлены и обязательно использованы.

Таким образом, для разработки наиболее объективных методов оценки работников необходимо, во-первых, определить все множество параметров объектов оценки; во-вторых, разбить данное множество на ряд подмножеств, параметры которых имеют одинаковую природу; в-третьих, выявить для каждого подмножества параметров наиболее объективный метод оценки. Выбранные по такому порядку методы составляют методику оценки кадров.

Существующие методы оценки должны быть проанализированы и квалифицированы, после чего может быть предложена методика комплексной оценки работника, включающая в себя поисковый метод оценки объективных (анкетных) характеристик, экспертную оценку этико- нравственных качеств; психодиагностические процедуры оценки психологических качеств; тесты для оценки уровня специальных знаний, профессиональных умений и навыков; социометрические методы оценки межличностных отношений; оценку результатов труда на основе уровня сложности, качества и своевременности выполняемых функций.

Наиболее распространенным методом оценки качеств личности является метод экспертных оценок однако он страдает субъективизмом. Необходимо непосредственно наблюдать за проявлением качеств ограничивает возможность применения этого метода для оценки личностных качеств, к которым относятся организаторские способности.

Для реализации этих целей все большее распространение приобретает метод психологического тестирования. Качества личности определяются посредством анализа и оценки вариантов ответов на вопросы специально сконструированных тестов, представленных в виде контрольных заданий. По каждому качеству личности рассчитывается сумма весов вариантов выбранных ответов. Полученная оценка стандартизуется путем приведения к единой десятибалльной шкале.

При психологическом тестировании в большинстве случаев не учитывается конкретная область или сфера деятельности. Природа же риска и предприимчивости тесно связана с предвостной областью.

Методом, наиболее подходящим для выявления риска и предприимчивости предпринимателя и менеджера, является метод деловых игр. Это объясняется, во-первых тем, что при помощи деловой игры можно наиболее адекватно описать предпринимательскую деятельность, представляющую собой в той или иной степени своеобразную игру, во-вторых, деловую игру можно модифицировать в соответствии с различными предвостными областями, то есть сферами предпринимательства.

Сущность метода деловых игр состоит в моделировании ситуации, где игрок должен сделать выбор той или иной стратегии, характеризующей меру развития изменяемого параметра, в нашем случае - риска и предприимчивости.

Предлагается следующая конструкция деловой игры для оценки риска. Игра состоит из общей части, где описана некоторая хозяйственная ситуация и определена общая конечная цель, которую необходимо достичь путем выбора тех или иных ситуаций.

Далее формируется некоторое множество мероприятий, каждое из которых направлено на достижение некоторой подцели.

По каждому мероприятию предлагаются три варианта стратегии, выбор которых приводит к описанному достижению подцели с различной степенью риска. Задаются три градации степени риска: разумный риск, малый риск либо отсутствие такового, неразумный риск.

Степень риска испытываемого принимается равной одной градации, по которой определяется величина удельного веса стратегии, выбранной испытуемым, в общем числе мероприятий игры. Для этого задается допустимое значение удельного веса стратегии, ниже которого оценка степени риска считается незначимой.

Противоречивость оценки степени риска имеет место, если удельный вес по каждой из градаций принимает значение меньше допустимого.

Для организации обучения менеджеров, предпринимателей, управленческих кадров и экономистов различного профиля необходимо на основе анализа и синтеза современных и перспективных сфер экономической деятельности и функций управления построить личностно-квалификационные модели новых перспективных специальностей, таких как менеджер - маркетинг, менеджер - эколог, менеджер-стратег, предприниматель в области инноваций, экономист - прогнозист, экономист в области развития социальной инфраструктуры. Здесь нужно искать оптимальную структуру актуальных и перспективных специальностей управленческих и экономических кадров для рынка, при этом необходимо избегать и излишней интеграции, и излишней дифференциации специальностей.

Использование личностно-квалификационных моделей непосредственно связано с организацией научно обоснованной системы входного, промежуточного и выходного контроля, который позволит своевременно оценить склонности, способности, задатки обучаемого, уровень полученных знаний, умений и навыков, степень коррекции его личностных качеств. На основе такого контроля можно проверить оценку профессиональной пригодности и ориентации.

Отметим, что с оценкой профессиональной пригодности непосредственно связаны задачи формирования резерва на выдвижение, планирования карьеры и повышения квалификации. Пригодность к любому виду экономической деятельности зависит от степени развития необходимых для этого личностных качеств человека. Методика оценки пригодности с точки зрения ее формального построения универсальная по отношению к виду деятельности.

## ГЛАВА II

### Организационная структура системы управления

Структура - строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, форма организации системы. Каждый материальный объект обладает многообразием внутренних и внешних связей, способностью к переходу из одного состояния в другое. Когда количественные изменения системы выходят за пределы меры и вызывают ее качественные изменения, последствие всегда выступает как применение структуры.

Организационная структура имеет отношение непосредственно к организациям, где осуществляется та или иная совместная трудовая деятельность, нуждающаяся в организационных процессах: разделении труда, ресурсном обеспечении, согласовании объемов, сроков и последовательности работы. Организационные процессы в свою очередь обуславливают необходимость выработки целей и стратегий деятельности, выполнения процессов планирования, мотивации, контроля, учета анализа, то есть процессов управления. Возникает понятие организационная структура управления как единство устойчивых взаимосвязей между элементами системы управления фирмами, осуществляющими производственно-хозяйственную и социальную деятельность.

Основными элементами организационной структуры управления (ОСУ) выступают, цели и стратегии системы; иерархические звенья управления или уровни принятия решений и ответственности; горизонтальные звенья по уровням управления, выполняющие функциональную деятельность, менеджеры и руководители, управленческие работники; субъекты внешних связей - потребители, поставщики, партнеры, финансовые структуры, конкуренты, государственные органы, социальные организации; связь - отношения, коммуникации, информация.

Определяющим элементом структуры выступают связи - отношения, имеющие многогранное и многоаспектное содержание. Прежде всего отношения по управлению имеют социально-экономическую природу, поэтому при формировании способа связей между людьми и коллективами, осуществляющими совместную деятельность, учитывается совокупность интересов - экономических, социальных, психологических.

Выделяют функциональные связи (вертикальные и горизонтальные); двойные (отношения руководства и подчинения); формальные (ритуализированные) и неформальные (доверительные).

Целевое назначение ОСУ - обеспечить устойчивое развитие социально-экономической системы посредством формирования, сохранения и совершенствования способов взаимосвязи и взаимодействия системы с внешней средой и внутреннего взаимодействия элементов системы. С целевым назначением связана и способность адаптации структуры к изменяющимся условиям среды с наименьшими затратами временных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Устойчивость, рациональность, адаптивность, гибкость, управляемость, коммуникативность, надежность, организационная культура - основные характеристики обусловленные сущностью, свойствами и целевым назначением структуры управления.

Устойчивость и рациональность выступали приоритетными параметрами при формировании классических структур управления организациями уже в начале XX века. Концепция бюрократии, сформулированная тогда немецким социологом Максом Вебером, содержит следующие характеристики рациональной структуры:

- четкое разделение труда;
- иерархичность уровней управления;
- наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов;
- формальная обезличенность выполнения официальными лицами должностных обязанностей;
- осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

По мнению зарубежных специалистов в области менеджмента, данные характеристики в определенной степени сохраняются для современных промышленных предприятий, организаций сферы услуг, всех видов государственных учреждений.

При этом привлекается во внимание, что объективность управленческих решений позволяет организациям приспосабливаться к проводимым изменениям, а продвижение сотрудников по службе на основе компетентности обеспечивает потребность в высококвалифицированных специалистах и менеджерах.

Развития бюрократических структур осуществляется последовательно от более простых к более сложным.

В линейных структурах четко проявляется иерархия: в каждом звене сосредоточены все функции, полномочия и ответственность за управление во всех производственных подразделениях.

В функциональных структурах создаются функциональные звенья, наделенные полномочиями и ответственностью за результаты своей функциональной деятельности, то есть принятие решений и контроль их исполнения.

На предприятия крупного и среднего бизнеса применима линейно-функциональная структура. Типичными уровнями управлений выступают:

- высший - институционный уровень ( генеральный директор, директор, президент). Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями развития системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей;
- средний - управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат. Менеджеры среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики;
- низший - производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над рабочим (старший мастер, мастер).

Структуры данного вида используются в организациях, выпускающих продукцию ограниченной номенклатуры при относительно стабильных внешних условиях для функционирования этих структур достаточно решения стандартных управленческих задач.

Дивизионные структуры - отдельные виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. С ростом размеров фирмы развитием диверсификации, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней Среды структуризация систем менеджмента происходит путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя), географическим районам ( территориально-принципу).

Рассмотрение классических моделей организационных структур управления позволяет сделать ряд важных для современных менеджеров выводов.

При формировании структур управления по классическим моделям учитывается ограниченный состав факторов, воздействующих на структуру, что не отражает ее возрастающей роли в управлении социально-экономическими системами.

• В процессе формирования структур управления делается акцент на линейные, функциональные, целевые и программные связи. Разнообразие способов связей осуществляется по линии выделения объектов управления.

• Развитие в Узбекистане рыночных отношений обуславливает потребность реструктуризации систем менеджмента на научно-методической основе. Поэтому при формировании новых организационных структур управления следует предусмотреть возможность выбора условий функционирования по критериям эффективности.

Рассмотрение принципиальных положений по формированию организационных структур управления показывает возможность и объективную необходимость моделирования и выбора тех структур, которые по основным характеристикам в большей степени соответствуют тенденциям развития рыночной экономики и менеджмента. Это в значительной степени относится к организационным структурам управления экономикой.

При формировании новых организационных структур управления следует использовать зарубежный опыт в данной области менеджмента, адаптировав его к узбекистанской экономической ситуации переходного периода.

Важным фактором, отличающим корпоративную структуру, являются специфические условия деятельности, требующие участие многих организаций и групп, цели которых совмещаются с общими целями корпорациями. Все характеристики организационной структуры формируются в соответствии с корпоративными целями, стратегиями, интересами и ценностями.

Известные корпоративные структуры узнаваемы по характерным качественным признакам. Структура придает стратегии ясность, конкретность, жизненность, реализуемость. Стратегия через структуру становится воздействующим фактором, средством управления и структурным элементом. Так, корпорация "СОНИ", ориентированная на постоянное обновление продукции, имеет в структуре управления особые звенья по маркетингу, нововведениям, кружки качества. Но главное состоит в формировании особого инновационного мышления людей и в нацеленной на нововведения системе мотивации. Вместе с имиджем компании создается имидж организационной культуры корпорации как комплексной характеристики структуры управления.

Приоритетной характеристикой корпоративной структуры выступают совмещения и объединения интересов акционеров, персонала и руководителей в реализации корпоративной стратегии. Особое внима-

ние уделяется интересам акционеров через их участие в делах компании, создается атмосфера доверия и заинтересованности в расширении капитала. Во взаимоотношениях руководителей и персонала формируется стиль сотрудничества через правильный подбор системы мотивации и направленности ее на общие интересы и цели.

Следует заметить, что при формировании организационной структуры главное требование - это соответствия структуры стратегии развития организации комплексу социально-экономических и организационно-технических характеристик менеджмента, а также непротиворечивость положениям законодательных и нормативных актов.

Критерии менеджмента интегрированных хозяйственных систем могут быть сгруппированы следующим образом:

#### Системные критерии:

- эффективность совместных инвестиционных проектов;
- эффективность интеграции финансового капитала;
- эффективность интеграции производства;
- эффективность социальной интеграции;
- эффективность диверсификации;
- эффективность организационной интеграции.

#### Критерии регулирования, адаптации, защиты от риска:

- стандарты - мировые, государственные, межфирменные;
- стандарты и нормативы величины капитала, его оборота;
- производственные мощности и объем продаж;
- качество продукции и услуг;
- численность персонала и его структура;
- управляемость и адаптивность.

Становления рыночной экономики невозможно без дальнейшего развития и совершенствования организационных структур управления, которые обеспечивают максимальное соответствие целям конкретной деятельности предприятия и взаимодействия его с рыночной средой. Свободное формирование производства, сферы услуг и поворот экономики к нуждам человека требуют решения ряда важнейших проблем:

- разгосударствление экономики и формирования множественности видов предприятий с разнообразными формами собственности;
- развития экономической и хозяйственной самостоятельности и ответственности товаропроизводителей;

- создания правового механизма экономической и социальной защиты;

- создания механизма управления экономикой, адекватного товарному производству и стоимостным формам движения всех факторов производства;

- создания современной системы социальной защиты населения, социальных гарантий граждан - как потребителей, так и участников товарного производства.

В связи с этим возникают новые тенденции, характеризующие функционирования предприятий в рыночной экономике, на основе которых формируются новые организационные структуры:

- создаются многообразные формы собственности, усложняются производственные отношения, связи и взаимодействие субъектов собственности;

- в связи с усложнением процесса производства, ускорением разработки новых изделий и сокращением срока внедрения идет процесс отказа от однообразных базовых структур управления;

- формируются условия развития прогрессивных форм хозяйствования независимо от форм собственности, видов и размеров предприятий.

Дальнейшее развитие рыночной экономики, формирование рыночного механизма, рыночной инфраструктуры, разрушение механизма государственных управленческих и производственных структур и возрастание конкуренции порождают появление новых организационных форм хозяйствования, которые в полной мере отвечают современным требованиям развития экономики.

## ГЛАВА II

### Организационный инструментари менеджмента

Проблема повышения научной обоснованности формирования систем менеджмента выдвигает необходимость использовать в процессе их проектирования новые прогрессивные методы и эффективный организационный инструмент. В данной главе рассматриваются сетевые матрицы и матрицы разделения административных задач управления, регламенты. В качестве организационного инструментари на практике используются также моделисто-математические модели, нормативные материалы о структурах управления, должностных обязанностях и др.

Применение сетевых матриц в процессе управления дает возможность представить этот процесс в наглядной форме, а также выявить особенности ситуации, структуру необходимых работ и приемлемые средства и методы их выполнения, проанализировать взаимосвязь между исполнителями и работой, подготовить научно обоснованный скоординированный план выполнения всего комплекса работ по решению поставленной задачи.

Такой план, основанный на анализе сетевой и матрицы и определении практических работ, дает возможность перераспределять ресурсы для более эффективного их использования. Появляется также возможность быстро обрабатывать при помощи средств вычислительной техники большие массивы отчетных данных и обеспечивать руководство фирмы своевременной и исчерпывающей информацией о фактическом состоянии работ, облегчившей корректировку принятых решений, прогнозировать ход выполнения работ на критическом пути и концентрировать на них внимание менеджеров различных уровней. Используя математический аппарат, можно определять степень вероятности реализации плана и правильно распределять ответственность по иерархическим ступеням управления.

Сетевая матрица решений представляет собой графическое изображение процесса менеджмента, где все операции, выполнение которых необходимо для достижения конечной цели, показаны в определенной логической последовательности и взаимозависимости. Сетевая матрица совмещается с календарно-масштабной сеткой времени, которая имеет горизонтальные и вертикальные "коридоры". Горизонтальные "коридоры" характеризуют ступень управления, структурное подразделение или должностное лицо, выполняющее ту или иную операцию процесса подготовки, принятия и реализации решения; вертикаль-

ные - этапы и отдельные операции процесса принятия решения, протекающие в времени.

При построении сетевой матрицы используются три основных понятия:

- работа;
- событие;
- путь.

Работа - это трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов. На схемах работа изображается в виде сплошной линии со стрелкой. В работу включается процесс оождения, то есть процесс, не требующий затрат труда и ресурсов, но требующий затрат времени. Процесс оождения изображается пунктирной линией со стрелкой с обозначением над ней продолжительности и оождения. Зависимость между двумя или несколькими событиями свидетельствует об отсутствии необходимости затрат времени и ресурсов, но указывает на наличие связи между работами, изображается пунктирной линией со стрелкой без обозначения времени.

События - это результат выполнения всех работ, входящих в данное событие, позволяющий начинать все выходящие из него работы. На сетевой матрице событие изображается, как правило, в виде кружка.

Путь - это непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события и кончая завершающим. Путь, имеющий наибольшую продолжительность, называется критическим и в матрице обозначается утолщенной или двойной линией со стрелкой.

Существуют общие правила построения сетевых моделей, знание которых позволяет избежать ошибок.

Правила обозначения работ. В практике зачастую встречаются случаи, когда две и более работы выходят из одного и того же события, выполняются параллельно и заканчиваются одним и тем же событием. В сетевой модели между двумя смежными событиями может проходить только одна стрелка.

Правила запрещения "тупиков". В сетевой модели не должно быть "тупиков", то есть событий, из которых не выходит какая-либо работа, за исключением завершающего события сети.

Правила запрещения необеспеченных событий. В сетевой модели не должно быть событий, в которые не входит ни одна работа, конечно, если это событие не является начальным.

Правило изображения поставки. Поставка - это результат, который получен за пределами системы, то есть не является результатом работы данной фирмы. Поставка изображается кружком с крестиком внутри.

Рядом с кружком указывается номер спецификации, раскрывающей содержание поставки.

Правило организационно-технологических связей между работами. В сетевой модели учитывается только непосредственная связь между работами либо связь через их зависимость.

Технологическое правило построения сетевых моделей. Для построения сетевого графика необходимо в технологической последовательности установить, какие работы должны быть завершены до начала данной работы, какие начаты после завершения данной работы, какие требуется выполнять одновременно с выполнением данной работы.

При кодировании сетевых моделей необходимо учитывать следующее: все события имеют самостоятельные номера; кодируются числами натурального ряда (без пропусков), номер последующего события присваивается после присвоения номеров предшествующим ему событиям; стрелка (работа) должна быть направлена от события с меньшим номером к событию с большим номером.

Важнейшей проблемой организации менеджмента является определение целенаправленности его системы, то есть установление главной цели существования фирмы. Цель - это желаемое состояние системы. Существуют два вида целей: развития и стабилизации. Цели, как правило, определяют главное направление деятельности фирмы и в отличие от задач не всегда могут быть измерены количественно.

Главное в менеджменте - определить цели, отвечают интересам фирмы, а следовательно, определить функции управления, реализующие эти цели.

Цели движутся через функции управления. Реализация каждой функции обеспечивается соответствующим управленческим подразделением, являющимся структурным элементом системы управления. Обоснованность существования в системе управления структурных подразделений всегда определяется их функциями. В свою очередь эффективность работы каждого подразделения зависит от его внутренней

влечения к процедуре как руководящих работников как руководящих работников, так и сотрудников, выполняющих экспертно-аналитические функции; целесообразность выделения двух последовательных этапов в анализе - подготовки макета структуры целей и уточнение конкретных целей функционирования и развития и др.

На втором этапе анализа исследуют всю сумму функций фирмы и анализируют степень их соответствия целям, стоящим перед фирмой с точки зрения наиболее полной их реализации.

Функции дробятся на подфункции, или комплексы задач, которые в свою очередь состоят из задач управления.

Анализ проводится в нескольких направлениях или аспектах:

1. Анализ полноты выделения функций управления проводится на основе учета всех видов деятельности аппарата управления, осуществляемой в условиях, сложившихся на данном иерархическом уровне специализации и разделения управленческого труда. Степенью полноты выделения подфункций или задач определяется возможность обеспечить в процессе их осуществления наиболее полную реализацию как основных функций управления так и межфункционального взаимодействия. Таким образом, анализ проводится как сверху вниз, то есть - от функций к подфункциям и задачам, так и снизу вверх, то есть - от задач и подфункций к функциям. При необходимости может проводиться анализ операционной обеспеченности задач управления.

2. Анализ полноты реализации или обеспеченности выполнения функций (подфункций, задач) предполагает исследование этапности в реализации данной функции (задачи). В общем случае осуществление той или иной функции управления включает этапы планирования, организации, координации, контроля и так далее. Очевидно, что при проведении анализа полноты реализации или обеспеченности функций управления исследуется и конкретизируется деятельность подразделений и исполнителей по осуществлению функций, т.е. определяется, кто должен планировать, организовывать и т.д. процесс реализации данной функции.

3. Анализ информационной обеспеченности и последовательности реализации функций управления выявляет необходимость и достаточность имеющейся информации для осуществления тех или иных функций управления, источники этой информации, временные рамки выполнения функций и отдельных задач. Здесь же определяются содержание и форма результата осуществления функции и его потребитель. Центральное место в процессе анализа по данному направлению зани-

маст выявление ответственного исполнителя на каждом этапе (за каждую задачу) при реализации той или иной функции.

Как видим, анализ функций управления охватывает широкий круг вопросов, определяющих как природу, цель, структурные свойства функций, так и способы осуществления каждой функции, то есть технологию процессов менеджмента.

Результаты анализа функций управления могут быть выражены в виде:

- функциональной модели управления, которая отражает взаимосвязь функций управления и конкретных исполнителей;
- функциограммы, показывающие, как связаны между собой подразделения в статистике;
- графика выполнения работ (итогового или календарного) отражающего динамику выполнения работ и их взаимосвязь;

Результатом анализа могут быть мероприятия, направленные на:

- отделения вспомогательных и рутинно-расчетных работ;
- рационализацию связи между работниками и исполнителями;
- выделение общих работ для системы управления в целом, результаты которых используются всеми подразделениями;
- выделение координирующих межфункциональных работ;

Таким образом, основными направлениями анализа функций управления являются исследование всей их суммы, составляющей содержание управления, установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления, а также совершенствование его организации.

## ГЛАВА 12

### Человек в системе административного менеджмента.

Существуют общие и специфические закономерности совместной деятельности людей. Общие закономерности поведения людей не зависят от целей и организационных форм. Здесь важно лишь то обстоятельство, что совместная деятельность всегда принимает организационные формы.

Если совместная организационная деятельность направлена на достижение экономических целей, то говорят о социально-экономической системе, или хозяйственной организации.

Человек, вступая в коллектив, теряет степень свободы поведения. Теперь он ограничен в свободе выбора и вынужден избирать лишь социальноприемлемые линии поведения, нарушителя административных правил и неформальных групповых норм грозят санкции, вплоть до исключения из коллектива.

Организационное поведение в общем случае, помимо должностных инструкций, регламентируется корпоративными ценностями, социальными нормами и установками, такими, как обычаи, ритуалы, традиции и шаблоны организационного поведения.

Действующая в коллективе жесткая система ограничений делает поведение его членов предсказуемым и, следовательно, легко управляемым. Если допустить, что организационное поведение подчинено объективным закономерностям, то вполне естественно, прибегнув к известным научным приемам наблюдения и обобщения, попытаться выявить эти причинно-следственные связи между стимулами и реакциями, остротить типовые алгоритмы управления, т.е. инструкции или предписания, как действовать определенным образом при определенных обстоятельствах.

Допущение о наличии строгих причинно-следственных зависимостей в структурах организационного поведения, когда на заданный стимул всегда следует предопределенная заранее реакция - отклик, называется постулатом каузальности.

Именно на этом предположении строится бихевиористическая модель органа утверждения, что поведение людей в организации обусловлено, ограничено и полностью детерминировано причинно-следственными зависимостями. Эти бихевиористических организационного поведения породили также направления в теории породили такие, как научный менеджмент Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, теорию инд-

альной бюрократии М.Вебера и неорационалистическую концепцию Г.Саймона.

Глубинная природа неопределенности, вносимой людьми в их организации, лежит в изначальной иррациональности человеческой индивидуальности. Современная психология утверждает, что человек часто действует наперекор личной выгоде, объективным обстоятельствам, запретам, разумным доводам и пожеланиям других участников конкретной ситуации. Никакими фиксированными формальными и неформальными ограничениями нельзя отменить субъективизма индивидуальных решений.

Рационалистические модели организационного поведения оказываются несостоятельными еще и по той причине, что многообразие обстановки в хозяйственной жизни не имеет предела. Ситуация часто и внезапно меняется. Противоборство личных, групповых и корпоративных интересов приводят к столкновению независимой воли участников совместного действия.

Отсюда следует, что противоречия и ошибки в хозяйственной деятельности представляют собой повседневные явления.

Каждая хозяйственная ситуация уникальна хотя бы по той причине, что уникален по своей природе каждый из ее участников.

Фактор неопределенности в социальных системах делает организаторскую деятельность искусством. В своих развитых формах руководство организационным поведением, или администрирование - это свободная творческая деятельность, основанная на научном фундаменте. Эта деятельность предъявляет к личности менеджера, руководителя, предпринимателя особые требования в части организаторских способностей и профессиональных качеств.

Учет необходимости доказывать, что менеджмент - это профессия, но для того, чтобы отбирать, назначать, оценивать руководителей, рекомендовать им стиль и методы руководства, нужно ответить на вопрос о природе, сущности, содержании и значении труда руководителя.

Одной из самых распространенных моделей деятельности руководителя является так называемая функциональная модель, которая предлагает описывать содержание труда руководителя посредством перечисления его функций.

Функциональные руководители возглавляют отдельные подразделения и службы в организационно-функциональной структуре управления. Каждая такая служба выполняет одну возложенную на нее функцию.

В системе менеджмента много внимания уделяется классификации функций руководством. Первая классификация была предложена в

1916 году французским инженером А. Файолем, который выделил всего пять так называемых административных операций: предвидение, организацию, распоряительство, согласование и контроль.

В настоящее время известно до двух десятков подобных операций. В них входят: несение ответственности, принятие решений, маркетинг, составление бюджета, установка и применение при необходимости корпоративных ценностей, норм, прав и многое другое.

Однако попытки описать сущность и содержание деятельности руководителя посредством перечисления его функций не увенчались успехом. Дело в том, что в реальной деятельности руководителя любого уровня, чем бы конкретно он не был занят, все операции и функции руководства присутствуют одновременно. Например, если он в данный момент планирует коллективную работу, то в его деятельности одновременно присутствуют коммуникативные функции: он принимает решение, кому что поручить, анализирует обстановку, прогнозирует последствия принимаемых решений, мотивирует и даже воспитывает подчиненного всем образом своих действий. При этом руководитель несет ответственность за результаты своих решений и их отдаленные последствия.

Другая причина, почему рациональная модель принятия решений не позволяет вскрыть внутреннюю сущность труда руководителя, состоит в том, что абсолютно все функции руководитель при желании может делегировать подчиненным, включая и такие стратегические функции, как постановка целей, воспитание и несения ответственности.

Таким образом, суть руководства заключается в диалектическом единстве групповой самоорганизации и единоначалия. Властная вертикаль единоначалия или управления сверху всегда дополняется процессами самоуправления снизу. Даже при отсутствии руководителя или при его полной некомпетентности все функции руководства принимают на себя члены фирмы, корпорации.

Значение процессов групповой самоорганизации в системе менеджмента признают далеко не все специалисты. Но даже те, кто подробно описывает процессы делегирования функций и полномочий, из всего набора административных операций оставляют за руководителем функции принятия решений.

Против того, чтобы оставить за руководителем только глобальные, стратегические управленческие решения можно возразить следующим образом: управленческие решения есть коллективный продукт, решение принимается в процессе группового творчества. Все существенно важные решения принимаются на основе информации, которой располагает большее количество людей.

Управленческие решения, как правило, основываются на специальных научных и технических знаниях, на накопленной информации и оплаченном дорогой ценой жизненном опыте, на профессиональном чутье.

Необходимость группового творчества при принятии управленческого решения обуславливается тремя основными моментами.

Во-первых, она вытекает из технологических потребностей: процесс разделения труда коснулся не только производственных процессов, но и управленческих операций.

Во-вторых, функции анализа, планирования и прогнозирования требуют усилий многих специалистов, имеющих профессиональную подготовку.

В-третьих, чем сильнее специализируется производственная и управленческая деятельность, чем труднее задачи координации и распределения отдельных процедур в общем процессе принятия решений.

Руководители всех уровней, конечно, тоже участвуют в этом процессе. Они его инициируют, разрешают или запрещают, согласовывают, визируют и одобряют. Но эти операции лишь часть, притом незначительная, общего процесса выработки управленческого решения.

Для правильного понимания сущности и содержания труда руководителя очень важен тезис о том, что все многообразные формы межличностного общения опосредованы технологическими, политическими, идеологическими, экономическими и социальными факторами. Но для проникновения в психологическую сущность процессов руководства все эти факторы являются не более чем инструментальными ограничениями на допустимые формы общения в организационном поведении. Если управленческое решение можно назвать продуктом управленческого процесса, то предметом труда руководителя следует считать совокупность организационных, управленческих и межличностных отношений в процессе управления. Именно на этих представлениях должны быть построена модель деятельности менеджера.

Обобщая приведенные здесь соображения, нетрудно дать такое определение деятельности менеджера: руководитель - значить делать дело чужими руками и головами. Последнее намного важнее: значительно труднее добиваться намеченного результата, заставляя работать

1916 году французским инженером А. Файолем, который выделил всего пять так называемых административных операций: предвидение, организацию, распорядительство, согласование и контроль.

В настоящее время известно до двух десятков подобных операций. В них входят: несение ответственности, принятие решений, маркетинг, составление бюджета, установка и применение при необходимости корпоративных ценностей, норм, прав и многое другое.

Однако попытки описать сущность и содержание деятельности руководителя посредством перечисления его функций не увенчались успехом. Дело в том, что в реальной деятельности руководителя любого уровня, чем бы конкретно он не был занят, все операции и функции руководства присутствуют одновременно. Например, если он в данный момент планирует коллективную работу, то в его деятельности одновременно присутствуют коммуникативные функции: он принимает решение, кому что поручить, анализирует обстановку, прогнозирует последствия принимаемых решений, мотивирует и даже воспитывает подчиненного всем образом своих действий. При этом руководитель несет ответственность за результаты своих решений и их отдаленные последствия.

Другая причина, почему рациональная модель принятия решений не позволяет вскрыть внутреннюю сущность труда руководителя, состоит в том, что абсолютно все функции руководитель при желании может делегировать подчиненным, включая и такие стратегические функции, как постановка целей, воспитание и несения ответственности.

Таким образом, суть руководства заключается в диалектическом единстве групповой самоорганизации и единоначалия. Властная вертикаль единоначалия или управления сверху всегда дополняется процессами самоуправления снизу. Даже при отсутствии руководителя или при его полной некомпетентности все функции руководства принимают на себя члены фирмы, корпорации.

Значение процессов групповой самоорганизации в системе менеджмента признают далеко не все специалисты. Но даже те, кто подробно описывает процессы делегирования функций и полномочий, из всего набора административных операций оставляют за руководителем функции принятия решений.

Против того, чтобы оставить за руководителем только глобальные, стратегические управленческие решения можно возразить следующим образом: управленческие решения есть коллективный продукт, решение принимается в процессе группового творчества. Все существенно важные решения принимаются на основе информации, которой располагает большое количество людей.

Управленческие решения, как правило, основываются на специальных научных и технических знаниях, на накопленной информации и оплаченном дорогой ценой жизненном опыте, на профессиональном чутье.

Необходимость группового творчества при принятии управленческого решения обуславливается тремя основными моментами.

Во-первых, она вытекает из технологических потребностей: процесс разделения труда коснулся не только производственных процессов, но и управленческих операций.

Во-вторых, функции анализа, планирования и прогнозирования требуют усилий многих специалистов, имеющих профессиональную подготовку.

В-третьих, чем сильнее специализируется производственная и управленческая деятельность, чем труднее задачи координации и распределения отдельных процедур в общем процессе принятия решений.

Руководители всех уровней, конечно, тоже участвуют в этом процессе. Они его инициируют, разрешают или запрещают, согласовывают, визируют и одобряют. Но эти операции лишь часть, притом незначительная, общего процесса выработки управленческого решения.

Для правильного понимания сущности и содержания труда руководителя очень важен тезис о том, что все многообразные формы межличностного общения опосредованы технологическими, политическими, идеологическими, экономическими и социальными факторами. Но для проникновения в психологическую сущность процессов руководства все эти факторы являются не более чем инструментальными ограничениями на допустимые формы общения в организационном поведении. Если управленческое решение можно назвать продуктом управленческого процесса, то предметом труда руководителя следует считать совокупность организационных, управленческих и межличностных отношений в процессе управления. Именно на этих представлениях должны быть построена модель деятельности менеджера.

Обобщая приведенные здесь соображения, нетрудно дать такое определение деятельности менеджера: руководитель - значить делать дело чужими руками и головами. Последнее намного важнее: значительно труднее добиваться намеченного результата, заставляя работать

4. Политика (устанавливает дополнительные цели и основные линии группового поведения);

5. Эксперта (почти во всех случаях, когда члены группы зависят от человека, технические знания и квалификация которого необходимы для осуществления групповых целей вокруг этого лица происходит поляризация власти, которую он может использовать для управления своей роли лидера);

6. Представителя группы (представляет всех членов группы, их коллективный разум, интересы, волю, желание и так далее);

7. Арбитра (выступает как судья, прокурор, защитник и утешитель, мотивируя поведение членов группы);

8. Примера (служат эталоном, моделью поведения для остальных членов группы);

9. Символа группы (группы с высокой степенью сплоченности членов, которые стремятся не только к внутренним, но и к чисто внешним отличиям от остальных индивидуумов);

10. Носителя ответственности (освобождает членов группы от индивидуальной ответственности за личные решения и действия);

11. Носителя групповой вины.

У ряда социологов можно встретить мнение, что среди названных функций трудно выделить главные и второстепенные, что значения функций колеблются в зависимости от внутренних и внешних факторов групповой деятельности и так далее. Это действительно так, если не проводить различия между "звездой по критерию" и неформальным лидером в нашем определении.

Для неформального лидера инструментального типа мы выделили две главные функции - установление норм группового поведения и мотивирование поведения каждого члена группы.

Для успешного выполнения этих и всех остальных функций необходимо создать особые условия восприятия личности лидера всеми остальными членами группы. Неформальный лидер воспринимается как "один из нас", он употребляет, говоря о групповых проблемах, слово "мы", а не "я", он подобен большинству - человек, воплощающий в себе нормы, ценности, символы, интересы, желания и цели, имеющие небольшое значение для всей группы.

Обратимся теперь к исследованию проблемы властных отношений на микроэкономическом уровне - в производственных системах, где протекает в непосредственных личных контактах совместная деятельность людей.

Теория управления никак не хочет отпасть от давно исповедуемого его принципа римских императоров: "разделяй и властвуй". Научно обосновать этот принцип старался М. Вебер. Его монистическая концепция организации указывает на единственно возможный способ добиться порядка, управляемости и дисциплины: для этого должна быть построена иерархическая структура управления с четким распределением властных отношений; за каждым должностным уровнем закрепляются свои полномочия и обязанности, функции руководства и функции исполнения, права и ответственность, а также создается жесткий механизм контроля и обеспечивается неотвратимость возмездия за нарушение административных норм организационного поведения.

Многие специалисты по менеджменту, приступая к изучению властных отношений, заимствуют модели власти из политических наук. Но прямой перенос понятий и концепций политологии в менеджмент не приносит успеха.

В социально-экономических системах властные отношения не сводятся к отношениям господства и подчинения, здесь они выступают в форме социальных зависимостей. Каждый человек, включенный в сложнейшие структуры организационных, коммуникационных, технологических и межличностных связей, в чем-то ограничивает свободу поведения остальных участников трудового процесса. Он обладает влиянием и возможностью воздействовать на свое микросоциальное окружение не только силовыми приемами господства и подавления, но и своими человеческими качествами. Влияние подкрепляется компетентностью, профессиональной подготовкой, жизненным опытом.

Иерархические зависимости в бюрократических организациях призваны, по сути дела, деперсонифицировать личностные отношения и снять с них психологическую окраску. Это переносится и на все общество. Характер взаимоотношений в магазинах, школах, больницах и на предприятиях все более обезличивается и автоматизируется. Обмен товарами, информацией, идеями и деньгами может происходить без всякого личного контакта, то есть на уровне ролевого общения, когда люди играют заранее выученные социальные роли.

Обезличенность формальных отношений в организации делает поведение людей в экономическом смысле более эффективным. Ведь формализация отношений избавляет людей от мук выбора в условиях неопределенности.

Согласно ролевой теории, обмен идеями, управленческими решениями и деятельностью в совместных трудовых процессах идет успешно, пока он регламентируется формальными и конвенционными нормами и ролевыми ожиданиями. Но если человек попытается быть самим собой, забудет о ролевых обязанностях и станет открыто выражать свое действительное отношение к делу и окружающим, он обязательно войдет с ним в конфликтные отношения. Рлевое поведение обезличивает властные отношения, снимая налет субъективности.

Однако социальные зависимости все же остаются. Конвенциональная роль начальники к прямым материальным и организационно-управленческим зависимостям от него подчиненного добавляет не менее сильные социально-психологические влияния.

Подчиненный не вправе выбирать себе руководителя, он вынужден мириться с его недостатками, даже если руководитель - автократ пытается низвести его до положения пешки, от которой мало что зависит.

Последовательно проводимый принцип единоначалия в хозяйственном руководстве ставит подчиненного работника в положение поденщика.

Единоначалия всегда ломает границы административной субординации и несет в себе все недостатки авторитарной власти человека над человеком.

Провозглашенная в теории организационного управления полная обезличенность властных отношений в трудовом коллективе вроде бы должна снимать все субъективные моменты в деловом общении руководителей и подчиненных.

Процесс единоначалия в руководстве совместной деятельностью всегда протекает в неразрывном единстве с процессами групповой самоорганизации.

Каждый коллектив обладает сложнейшей патентной структурой неформальных межличностных взаимоотношений; установленные в формальных организационных структурах нормативные властные отношения вытесняются сложными социально-психологическими зависимостями.

В патентных структурах власть, то есть возможность по своему произволу влиять на поведение других людей, принадлежит неформальным лидерам - деловым, эмоциональным, информационным и пр. В патентных структурах межличностных взаимодействий обнаруживается все та же устойчивая иерархия социальных зависимостей между взявшими власть в свои руки - ведущими и добровольно принявшими свои роли ведомыми.

Таково фундаментальное свойство всех социальных систем. Иерархия соподчинения между людьми принципиально неустранима.

Несимметричность социальных зависимостей в социальных группах - ключ к пониманию социально- психологической природы властных отношений в хозяйственных организациях. Даже в самоуправляющихся коллективах функции руководства не исчезают, а лишь перераспределяются между членами коллектива в соответствии с патентной иерархией социальных зависимостей. Вот почему, в частности, оказались ошибочными все рассуждения Ф.Тейлора о ненужности линейного руководства по той будто бы причине, что управление - это функция обслуживания им. И в наше время авторитетные специалисты по социальному управлению считают, - что хозяйственное руководство представляет собой вторичную обслуживающую функцию, которая должна быть возложена на вспомогательный персонал и функциональные службы.

Лица, выполняющие обслуживающие функции, должны быть лишены властных полномочий, а все члены коллектива должны быть поставлены в равные отношения: иметь равные права владеть, решать, использовать и распоряжаться коллективной собственностью.

Необходимость распространить права собственника на всех без исключения лиц наемного труда и предоставить каждому работнику право решающего голоса принят, по мнению О.Тоффлера, характер еще одной глобальной мегатенденции. Ипповационный характер современной экономики требует, чтобы личность, преодолев все формы отчуждения от управления, была освобождена для творческого труда. Каждому члену самоуправляющегося коллектива обязательно должны быть предоставлены право решающего голоса и все возможности для развития личностного потенциала. Но без ответа остается вопрос: за кем пойдет большинство в проблемной ситуации ?

Ведь даже если все готово отождествить личные интересы с коллективными и добросовестно трудиться, всегда могут возникнуть разногласия относительно выбора средств достижения общей цели. Не следует забывать и об объективно неустранимом неравенстве способностей, опыта, квалификации и компетентности. Наконец, в психологическом плане неадекватные самооценки групповой эгоизм, иерархия ведомых и ведущих, зависимость и непомерные амбиции рано или поздно приведут к конфликтам, разрушающим совместную деятельность.

В американском менеджменте различные формы власти в хозяйственных корпорациях рассматриваются в более широком контексте - это власть принуждения, наказания, вознаграждения, закона, примера, знания, авторитета и личного обаяния. С некоторой долей условности принято считать, что первые четыре формы власти закреплены в системе за формальным или официальным руководителем, а четыре остальные - за неформальным лидером коллектива.

Хотя приведенная классификация несколько упрощает действительные формы властных отношений, но столь же упрощенно подходила к проблеме власти и классическая политэкономия социализма. С общественной собственностью ассоциировалась власть народа, а с частной - власть денежного мешка. На самом же деле отношения по поводу собственности имеют гораздо более сложное строение. Например, уже в Кодексе Наполеона были выделены такие функции собственности как владение, использование и распоряжение. К ним можно добавить и функцию распределения, имея в виду возможность произвольно распределять ресурсы и результаты хозяйственной деятельности.

Функции собственности и властные отношения связаны гораздо более сложной зависимости, чем это отражается в привычных схемах политэкономии.

Речь идет об отделении функции собственности от функции управления ею. Но рядовой чиновник, к примеру, не обладает реальной властью распоряжаться, то есть непосредственно руководить трудовыми процессами, как это решают менеджеры. Вместе с тем у него есть полномочия распределить ресурсы и факторы экономической деятельности, а это ставит всех остальных участников экономического процесса в жесткую зависимость от бюрократического аппарата.

Тем не менее сам факт отделения капитала - функции от капитала - собственности имеет историческое значение. Оно ознаменовало появление в обществе социального института менеджмента, а это значит менеджеры получили в общественной жизни свою значительную долю властных полномочий, выходящих за пределы их фирм и корпораций.

Дальнейшая эволюция отношений собственности от ее первоначальной классической формы, содержащей в себе все необходимые атрибуты, в том числе и понятие власти, привела к деперсолизации капитала.

С появлением новых форм организации экономической деятельности - холдинговых, лизинговых, франчайзинговых, венчурных и страховых компаний, инвестиционных фондов - многие властные полномочия, находившиеся ранее в руках законного хозяина, стали постепенно переходить к другим участникам экономического прогресса.