



ГУЛЯМОВ С. С.

СЕМЕНОВ Б. Д.

**ОСНОВЫ
СОВРЕМЕННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

ГУЛЯМОВ С. С.

СЕМЕНОВ Б. Д.

**ОСНОВЫ
СОВРЕМЕННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

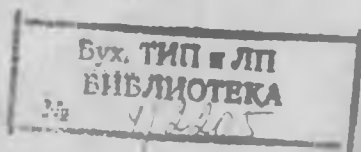
ТАШКЕНТ—1997

794
ГУЛЯМОВ С.С.,
СЕМЕНОВ Б.Д.

**ОСНОВЫ
СОВРЕМЕННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

*Рекомендовано
Межвузовским научно-методическим советом
по экономическим направлениям*

ТАШКЕНТ - 1997





УДК 63.511

“Основы современного менеджмента”. С.С. Гулямов, В.Д. Семенов - Ташкент: ТашГАУ, 1997 г.

В книге обобщены практический опыт преподавания предмета менеджмент на протяжении ряда лет и результаты изучения и анализа отечественной и зарубежной литературы по менеджменту и управлению.

Наряду с изложением основополагающих принципов и характеристик менеджмента, описанием организационных структур и всесторонним анализом функций менеджмента, рассмотрены вопросы становления и развития менеджмента, формирования стиля управления, анализа роли и места кадров в эффективном управлении, выбора стиля менеджмента, сущности и содержания организационной культуры. Особое значение придается вопросам разработки технологии процесса управления и принятию управленческих решений. В работе приведены примеры использования менеджмента в системе АПК и предложена методика оценки экономической эффективности систем менеджмента.

В работе над созданием учебника приняли участие Х.К. Мамарасулов, Г.П. Асильбеков, Р.А. Оспанов, М.Т. Расулова, И.Т. Эргашева, Н.А. Холмирзаев, С.Гулямов.

Предназначается для студентов высших учебных заведений, а также слушателей системы повышения квалификации и школ бизнеса.

Рецензенты: чл. корр. РАСХН, д.э.н., проф. ТашГАУ Абдурахимов А.У.;
ректор Наманганск. инж.-экон. инст. к.а.н., доц. Набиев Х.Н.

“Bases of modern management” S.S.Gulyamov, B.D.Scinyonov

In this manual collected practical experience in teaching the subject of management during many years and results of researching and analysing of national and foreign literature of management.

Together with main principals and characteristics of management, discription of organizational structures and analyse of each functions of management. There are looked through problems in management develop, forming style of management, analysing role and place of human resources in effective management, choosing style of management, essence and content of organizational culture. Much attention is applied to problems in researching of technology of management process and making management decisions. In this manual there are used examples of using of management in system of AIC and offered method of valuating of economic effectiveness of management system.

In producing this manual took parts: Kh.Mamarsulov, T.Asilbekov, R.Ospanov, M.Rasulova, I.Ergasheva, N.Kholmiraev, S.Gulyamov.

This manual issued for students of High Education Schools, and also for business schools and courses of High qualification.

References: professor Abdurakhimov A., Nabiev Kh.

© ТашГАУ, 1997



ВВЕДЕНИЕ

Общепризнано, что управление есть одна из наиболее сложных профессий, требующая не только эрудиции, но и достаточной научной подготовки, а также наличия специальных знаний. Технической и общеэкономической компетенции и организаторского таланта уже недостаточно - руководитель должен умело сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

Важная составная часть управленческой функции - принятие решений. Менеджером может считать себя лишь тот, кто способен принимать управленческие решения и реализовать их через других людей. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание сущности и природы принимаемых решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

В высших учебных заведениях стран с развитой рыночной экономикой на протяжении десятилетий ведется целенаправленное обучение управлению производством, фирмами, компаниями и корпорациями, руководители которых, умеющие, как известно, считать деньги, шли и идут на значительные затраты, чтобы извлечь максимальную выгоду из науки управления.

Наиболее развита система обучения менеджменту - как науке об эффективном управлении - в Соединенных Штатах Америки, которые являются главным популяризатором так называемых школ бизнеса или школ менеджмента. В США имеется свыше 600 различного рода факультетов, курсов, семинаров, где готовят управленческие кадры. Ведущей является Высшая школа делового администрирования Гарвардского Университета. Она была основана в 1908 году и до сих пор пользуется широкой популярностью. Достаточно известна также и школа бизнеса Колумбийского Университета в Нью-Йорке.

Основным направлением учебной деятельности ведущих школ бизнеса являются двухгодичные магистерские программы: *Master of Business Administration (MBA)* - "магистр делового администриро-

Management Science (MMS) - "магистр науки
er of International Management (MIM) -
дного менеджмента" и др. В Гарвардской школе
группирования шесть отделений. Ведущее -
окончании которого выпускникам присуждается
Его слушателями могут стать выпускники
рам университетского образования в возрасте
форма обучения в Гарварде - анализ и решение
этических ситуаций, по каждой из которых
ия.

тим, в США особое внимание уделяется
авленческого аппарата, на том основании, что
аведение дает много обязательных сведений,
тический материал, но не способно дать готового
мнению американцев управляющий должен,
учиться на опыте и в практической работе.
циация по вопросам управления декларирует:
о предмет, где учебником служит опыт, и
ают его друг от друга". В той же Гарвардской
еются два отделения, занятых повышением
шего и среднего звена руководства. Среди
ия высшего руководства - видные бизнесмены, в
ты, вице-президенты, управляющие компаний и
должительность обучения не более 15 недель. В
администраторов среднего звена обучаются
и, цехов и т.п.

уки американцев школы бизнеса получили
странение. Успешно функционирует ряд
ебных заведений подобного типа. В 1947 году в
тать Международный институт управления, при
оду была создана международная ассоциация
иванию методов управления - Европейский фонд
мента (*European Fund for Management*
EMF), в которую вошли Франция, Италия,
Швейцария и ряд других стран.

л 60 км от Парижа, работает Европейский
ленной администрации, методика обучения

которого заимствована у Гарвардской школы. Почти весь процесс обучения строится на рассмотрении конкретной ситуации. В программу обучения Европейского института входят семь разделов из области торговли, финансов, производства, экономического управления в том объеме, в каком знание этих аспектов необходимо любому руководителю независимо от его служебного положения.

В рамках этой же программы слушатели изучают и ряд других курсов, например, "Политика в области управления предприятиями". Задача этого курса - научить "правильно оценивать потенциал предприятия, точно формулировать деловую политику и стратегию, продумывать организационную структуру, наиболее эффективную для осуществления намеченной стратегии и постоянного контроля за результатами". Раздел "Обшеевропейская конъюнктура" имеет целью глубокое изучение условий, в которых осуществляется деятельность европейских предприятий - основные экономические и юридические элементы европейского рынка.

Своеобразна система обучения бизнесу и менеджменту в Японии, где существуют всего лишь три школы бизнеса, ориентированные в основном для подготовки тех, кто намеревается работать за рубежом. Руководителей готовят сами фирмы на основе концепции "*обучения посредством опыта*", планомерно перемещая их вверх по административной лестнице. Это позволяет познать специфику различных аспектов бизнеса и досконально изучить свою фирму. Направления практиков для обучения в стороннем учебном центре - дело не частое, хотя, например, на фирме "Мацусита Денки" существует академия Мацуситы, где способных молодых людей с высшим образованием обучают еще целых 5 лет. Но это исключение для элиты.

Переход к рыночной экономике в Республике Узбекистан, настоятельно требует включения в программу обучения экономическим специальностям курса "Менеджмент", так как определенного успеха в любой сфере бизнеса и предпринимательства можно достичь лишь посредством эффективного управления ею.

Предлагаемый учебник написан в соответствии с программой курса "Менеджмент" и представляет собой учебное пособие по теории и практике современного менеджмента, предназначенное для

учебных заведений, а также слушателей курсов
фикации и школ бизнеса. Целесообразность его
лена следующими двумя факторами:

ажность современного общества, особенно,
знании и освоении основ и принципов новой для
экономической системы - рыночной;

ебных материалов по предмету. Так, практика
менеджмента с использованием только
материалов (монографий и учебников зарубежных
дает нас в том, что такая работа может быть
олько в том случае, если студенты уже изучили
е положения этой науки, пользуясь специально
ми для них материалами лекций или пособий.

исало на основе изучения и анализа литературы по
звитых экономических странах Европы и Америки.
никами послужили работы зарубежных ученых и
ласти менеджмента.

гировано на проблемно-концептуальное изложение
внимание уделено вопросам методологии и теории
также вопросам их практического использования
К).

дача "Основ современного менеджмента" - дать
ее представление о формальных организациях:
и некоммерческих, малых и крупных, и об
управлении ими. Эффективный руководи-
тельной работе ситуационные различия и действует с
редвидя будущее и готовясь к нему, а не реагирует

ная особенность пособия - комплексное
вопросов программы курса в тесной взаимосвязи с
тенсификации производства, повышения его
, совершенствования системы, структуры и методов
всех звеньях агропромышленного комплекса. В связи
каждой главе имеется не только учебный, но и
материал, который по мере необходимости в ряде глав
елько сжато, поэтому студентам наряду с учебником
использовать дополнительную литературу,

представленную в приложении в конце каждой главы, где также приведены вопросы для обсуждения и анализа.

Предлагаемое авторами учебное пособие состоит из 15-ти глав. Каждая глава включает в себя основной учебный материал (несколько параграфов), вопросы для обсуждения и приложение. Значительная часть вопросов несет в себе элементы проблемности и рассчитана на получение ответа активного, творческого (оценочного) характера. В приложении к каждой главе дается несколько дополнительных материалов по отдельным вопросам, рассмотренным в главе. Почти все материалы взяты из оригинальных источников, без изменения их содержания и смысла, но с некоторыми сокращениями.

Во всех главах пособия теоретический материал иллюстрируется конкретными примерами из практики управления в известных фирмах и корпорациях стран с развитой рыночной экономикой. Приводятся также таблицы и схемы, помогающие читателям лучше понять и усвоить обсуждаемые вопросы.

В конце пособия дан список литературы, рекомендуемой для самостоятельного изучения.

Краткая характеристика глав и их содержания

Глава 1. Основные понятия. Предмет и методы. Дается определение менеджмента, исследуется сущность этого понятия, рассматриваются виды и уровни менеджмента. Дается краткая характеристика специальных методов исследования в теории управления.

Глава 2. Законы, закономерности и принципы управления рыночной экономики. В первой части главы подробно рассматриваются следующие общие законы управления: специализации управления, интеграции управления, необходимой и достаточной централизации управления, демократизации управления и закон времени (экономики времени). Во второй части главы дается характеристика ряда общих принципов управления: прибыльности, плановости и стратегического планирования, маркетингового менеджмента, научной организации труда, компьютеризации информационных процессов и т.д. Анализируются также принципы управления, связанные с межличностными

студентов высших учебных заведений, а также слушателей курсов повышения квалификации и школ бизнеса. Целесообразность его написания обусловлена следующими двумя факторами:

1. Большой потребностью современного общества, особенно, специалистов в знании и освоении основ и принципов новой для наших стран экономической системы - рыночной;
2. Дефицитом учебных материалов по предмету. Так, практика преподавания менеджмента с использованием только оригинальных материалов (монографий и учебников зарубежных авторов) убеждает нас в том, что такая работа может быть эффективной только в том случае, если студенты уже изучили основы, главные положения этой науки, пользуясь специально подготовленными для них материалами лекций или пособий.

Пособие написано на основе изучения и анализа литературы по управлению в развитых экономических странах Европы и Америки. Основными источниками послужили работы зарубежных ученых и специалистов в области менеджмента.

Оно ориентировано на проблемно-концептуальное изложение курса. Должное внимание уделено вопросам методологии и теории менеджмента, а также вопросам их практического использования (на примере АПК).

Общая задача "Основ современного менеджмента" - дать основополагающее представление о формальных организациях: коммерческих и некоммерческих, малых и крупных, и об эффективном управлении ими. Эффективный руководитель учитывает в своей работе ситуационные различия и действует с опережением, предвидя будущее и готовясь к нему, а не реагирует задним числом.

Существенная особенность пособия - комплексное рассмотрение вопросов программы курса в тесной взаимосвязи с задачами интенсификации производства, повышения его эффективности, совершенствования системы, структуры и методов управления во всех звеньях агропромышленного комплекса. В связи с этим, в каждой главе имеется не только учебный, но и проблемный материал, который по мере необходимости в ряде глав освещен несколько сжато, поэтому студентам наряду с учебником рекомендуется использовать дополнительную литературу,

представленную в приложении в конце каждой главы, где также приведены вопросы для обсуждения и анализа.

Предлагаемое авторами учебное пособие состоит из 15-ти глав. Каждая глава включает в себя основной учебный материал (несколько параграфов), вопросы для обсуждения и приложение. Значительная часть вопросов несет в себе элементы проблемности и рассчитана на получение ответа активного, творческого (оценочного) характера. В приложении к каждой главе дается несколько дополнительных материалов по отдельным вопросам, рассмотренным в главе. Почти все материалы взяты из оригинальных источников, без изменения их содержания и смысла, но с некоторыми сокращениями.

Во всех главах пособия теоретический материал иллюстрируется конкретными примерами из практики управления в известных фирмах и корпорациях стран с развитой рыночной экономикой. Приводятся также таблицы и схемы, помогающие читателям лучше понять и усвоить обсуждаемые вопросы.

В конце пособия дан список литературы, рекомендуемой для самостоятельного изучения.

Краткая характеристика глав и их содержания.

Глава 1. Основные понятия. Предмет и методы. Дается определение менеджмента, исследуется сущность этого понятия, рассматриваются виды и уровни менеджмента. Дается краткая характеристика специальных методов исследования в теории управления.

Глава 2. Законы, закономерности и принципы управления рыночной экономики. В первой части главы подробно рассматриваются следующие общие законы управления: специализации управления, интеграции управления, необходимой и достаточной централизации управления, демократизации управления и закон времени (экономики времени). Во второй части главы дается характеристика ряда общих принципов управления: прибыльности, плановости и стратегического планирования, маркетингового менеджмента, научной организации труда, компьютеризации информационных процессов и т.д. Анализируются также принципы управления, связанные с межличностными

отношениями в организации и формированием личности менеджера - руководителя.

Глава 3. Эволюция менеджмента: этапы, теории и школы. В вводной части главы сообщается о трех революционных этапах развития управления, начиная с древних времен и заканчивая периодом зарождения капитализма. В целом, глава посвящена исследованию эволюции менеджмента как социально-экономической науки, возникшей в конце XIX в. и начале XX в. Дается подробная характеристика трех школ управленческой мысли: научного менеджмента, человеческих отношений и науки управления, самых известных и самых действенных в период с конца XIX в. по 30-50 годы XX-го столетия. Прослеживается возникновение новых теорий и концепций в последующие, 40-60, 60-80 годы, в развитых капиталистических странах. В заключение главы дается краткое описание некоторых современных (80-90 гг.) управленческих концепций.

Глава 4. Организационные структуры менеджмента. Рассматривается содержание понятия "организационная структура", объясняется ее значимость, дается классификация организационных структур на формальные и неформальные, механистические и адаптивные. Подробно, в отдельных параграфах, анализируются разновидности механистических и адаптивных структур: функциональные и дивизиональные, линейные и линейно-штабные, проектные и матричные, венчурные и бригадные и т.д. Анализ проводится по большому числу параметров: функциональной направленности структуры, количеству ее элементов, характеру взаимоотношений между руководством и коллективом, преобладанию авторитарного или демократического стиля управления, степени воздействия на организацию ее внутренних и внешних факторов и т.д. Заключительная часть главы посвящена двум вопросам: выбору и совершенствованию организационных структур менеджмента. Исследуются условия, влияющие на выбор организационной структуры. Рассматриваются пути совершенствования структур на современном этапе развития рыночной экономики. Приводятся примеры (такого совершенствования) из конкретной практики управления ведущими фирмами в США, Японии и странах западной Европы.

Глава 5. Функции менеджмента. Дается определение понятия "функция управления", рассматривается место этой категории среди основных категорий науки управления, исследуется несколько подходов к классификации управленческих функций. Основная часть главы посвящена описанию следующих общих функций управления: планирования, организации, координации и контроля.

Глава 6 Стратегическое планирование, Глава 7 Реализация стратегии и Глава 8 Целевой менеджмент можно условно объединить под общим названием "*Стратегический менеджмент*". В данной части пособия рассматривается широкий круг вопросов, связанных с распространенной в современной зарубежной практике управления идеей составления и претворения в жизнь стратегических планов производственных и финансовых организаций.

В *Главе 6 Стратегическое планирование*, дается характеристика стратегического менеджмента в целом и стратегического планирования в частности. Анализируются факторы, определяющие эффективность этого вида планирования. Подробно описываются следующие составные части стратегического менеджмента: миссия организации, портфельная стратегия, выбор стратегической альтернативы на основе учета внутренних и внешних факторов, воздействующих на организацию.

Глава 7 Реализация стратегического плана является логическим продолжением предыдущего раздела. В ней исследуются составные элементы реализации стратегического планирования: тактика и политика руководства организации, правила и процедуры. В значительной части главы дается анализ наиболее оптимальных соотношений рассматриваемых компонентов.

Глава 8 Целевой менеджмент, так же как и глава 7, посвящена вопросам реализации стратегического планирования. Одним из эффективных способов такой реализации, как полагают ведущие специалисты, является управление по целям "*management by object*" (МВО). В главе дается определение понятия МВО и его характеристика. Рассматривается история возникновения управления по целям, анализируются теории создателей этого метода МакГрегора и Питера Друкера, дается классификация целей подразделяющая их на рутинные (обычные), проблемные,

инновационные и цели, связанные с развитием личности. Специальное внимание уделяется характеристике достоинств и недостатков МВО, а также условий, определяющих эффективность этой системы управления.

В Главе 9 Формирование стиля управления рассмотрены типы управленческих решений, принимаемых менеджерами, классификация, процесс разработки, принятия и условия реализации управленческих решений, используемые при этом способы, научные методы повышения эффективности этого процесса, основные факторы и риск, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений. Менеджером может считаться лишь только тот, кто способен принимать управленческие решения и реализовывать их через других людей.

Глава 10 Управленческие решения посвящена проблемам разработки технологии процесса управления, представлена классификация управленческих операций и процедур, дана характеристика технологического цикла и рассмотрены методы проектирования управленческих операций и процедур.

В Главе 11 Основы разработки технологии процесса управления представлены вопросы формирования стиля управления, классификация стилей управления, а также рассмотрены проблемы формирования стиля управления в условиях рыночных отношений.

В Главе 12 Управление персоналом рассмотрены вопросы управления персоналом. Показаны роль и место кадров в системе управления и предложена их классификация. Рассмотрены методы деловой оценки управленческих кадров, а также вопросы подбора, расстановки и подготовки кадров. В завершении предложены пути совершенствования кадровой работы.

Глава 13 Организационная культура включает обширный материал о роли организационной, или корпоративной культуры в эффективности деятельности фирмы и ее жизнеспособности. Дается определение организационной культуры, характеристика ее функций. Подробно рассматриваются следующие виды организационных культур: основная культура и субкультуры; открытая и закрытая культуры; сильная и слабая культуры. Специальный параграф посвящен описанию структурных элементов организационной культуры: системы корпоративных ценностей,

междичностных отношений, материальных символов, языка, "культурной сети" организации. В заключительной части исследуются проблемы сохранения и изменения организационных культур.

Глава 14 Менеджмент в сфере производства, а также Глава 15 Оценка экономической эффективности систем менеджмента посвящены вопросам практической реализации теоретических положений менеджмента на практике.

В Главе 14 рассмотрены вопросы использования менеджмента в производственной сфере. Изложены сущность и особенности теории менеджмента, а также его функции и методы в сфере производства. Рассмотрены особенности использования системного подход в управлении, а также проблемы теории и практики применения методов менеджмента в производственной сфере. Содержит анализ проблемы конкуренции между организациями в области производства и сбыта товаров, а также факторов, определяющих возможности эффективного управления ее отдельными аспектами.

В Главе 15 предложены методологические основы оценки экономической эффективности систем менеджмента. Изучены методологические аспекты и определены основные направления совершенствования расчетов экономической эффективности систем менеджмента. Предложены принципиальные положения методики оценки экономической эффективности систем менеджмента.

Авторы выражают надежду, что предлагаемая ими работа поможет студентам и слушателям высших учебных заведений в освоении ряда ведущих характеристик современного менеджмента. Книга может служить преподавателям дисциплины "менеджмент" пособием для проведения лекционных и практических занятий.

В учебном пособии, к сожалению, рассмотрен не полный перечень важнейших элементов науки управления, в связи с чем авторы считают целесообразным издать в ближайшем будущем вторую часть пособия, в тематику которой предполагается включить следующие вопросы теории и практики менеджмента: управление малым бизнесом, маркетинговый менеджмент, государство и управление и др.

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ КУРСА.

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ. ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ МЕНЕДЖМЕНТА.

Курс менеджмента является одной из важнейших дисциплин, изучающих законы рыночных отношений.

Слова "менеджмент", "менеджер" в настоящее время широко применяются в нашей деловой и даже повседневной жизни, отражая современные тенденции в экономическом развитии страны при переходе к рынку.

Английское слово "*management*" переводится на русский язык как управление, организация, руководство. Таким образом, в общем плане менеджмент означает управление, т.е. организацию и руководство тем или иным видом деятельности, экономикой, финансами и другими сферами деловой жизни человека.

В западной литературе имеется много определений понятия менеджмента (управления). Приведем три из них:

- Это достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих в ней людей.
- Это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (организацию).
- Это процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

И хотя эти определения очень различны, они тем не менее содержат три общих черты:

- 1) указывается на обязательное наличие цели при управлении;
- 2) отмечается особый интеллектуальный характер этого вида деятельности ;

3) сообщается, что управление имеет место в организации (на этом элементе мы остановимся несколько подробнее ниже, в следующем параграфе раздела).

В третьем определении дополнительно к перечисленным чертам содержание менеджмента конкретизируется как совокупность пяти процессов: планирования, организации, руководства, координации и контроля.

Ниже в таблице 1 представлены шесть характеристик менеджмента, выделенных на основе анализа теории и практики управления в развитых странах.

Таблица 1

ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Менеджмент - это особый вид управления, присущий экономике, основанной на рыночных отношениях.
2. Менеджмент основывается на экономических методах управления, и ориентирован на прибыльность и доходность.
3. Менеджмент - это рациональный способ управления, т.е. это управление, направленное на достижение эффективной организации труда. Это управление, задачей которого является постоянное повышение производительности труда и качества продукции.
4. Менеджмент - профессиональное управление. Это вид организационной деятельности, существенным звеном которой является всесторонний анализ конкретных условий управления, проектные разработки нововведений, разработки тактики и стратегии развития организации и т.д.
5. Менеджмент представляет собой систему гибкого, предприимчивого управления, способного своевременно перестраиваться, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на условия конкурентной борьбы и социальные факторы развития.
6. Менеджмент - это наука и искусство подготовки, организации и координации человеческих усилий в совместной деятельности. Главное в менеджменте - это умение работать с людьми.

Представленные характеристики свидетельствуют о том, что менеджмент, выражая понятие управления, существенно отличается от управления, присущего административно-командной экономике.

Первое отличие состоит в том, что он присущ - рыночной экономике, а не системе административно-командного, планового ведения хозяйства.

Второе отличие, вытекающее из первого (см. вторую характеристику), лежит в понимании того, что менеджмент в развитых капиталистических странах является экономическим способом управления. Известно, что управление в плановой, социалистической экономике являлось большей частью административным методом, т.е. из центра шли указания, что, в каком количестве и где нужно производить. Экономический же способ означает, что экономику регулируют рынок и потребности потребителей. Менеджмент, таким образом, представляет собой управление, основывающееся на учете объективных экономических законов и их использовании в каждом конкретном производстве, организации.

Третье отличие менеджмента от управления в социалистической системе можно определить на основе четырех последних характеристик, объединив их под понятием "менеджмент как наука и искусство эффективного управления". Такое управление возможно за счет высокой квалификации занимающихся этим трудом людей, т.е. менеджеров: за счет их профессиональной эрудиции, активной творческой работы, предприимчивости, гибкости мышления, способности к решению тактических и стратегических задач, умений работать непосредственно с людьми. В Оксфордском толковом словаре эта характеристика менеджмента выражена следующей простой фразой: *менеджмент - это особого рода умелость и навыки выполнения административной работы*".

Зарождался менеджмент в Америке, во времена переселенцев и первоначально означал умение вести рачительно свое домашнее хозяйство или выполнять какие-либо работы. С развитием общества, экономики, особенно капиталистической, понятие "менеджмент", естественно, трансформировалось. Когда появилось множество профессий и видов труда, возникла потребность в особом рода деятельности - управленческой деятельности. Таким образом,

менеджмент превратился в самостоятельную форму человеческой деятельности - управление производством, и осуществляется он особой группой специалистов - профессиональными менеджерами.

Менеджмент на современном этапе отражает в себе многообразие требований к управлению как стилю работы, умению ведения дел, искусству и науке координации человеческих усилий в совместной деятельности, что позволяет без жесткого администрирования добиваться выполнения намеченной цели.

Дополнительно к рассмотренным выше качествам и особенностям современный менеджмент в высокоразвитых капиталистических странах обладает еще двумя характеристиками:

1. направленность деятельности менеджерского корпуса на получение продукции высшего качества, удовлетворяющей запросы потребителя (маркетинговый подход в менеджменте);
2. направленность работы менеджера на достижение и повышение благосостояния членов коллектива организации (гуманизация управленческой деятельности).

В заключение отметим, что термин "менеджмент" имеет еще одно, точнее два распространенных значения. Он часто употребляется как собирательное, определение всего коллектива менеджеров организации или высшего менеджерского корпуса. В таких значениях слово "менеджмент" обычно используется, когда подразумевается определенное противопоставление двух видов деятельности: управленческой (менеджеры) и производственной (рабочие).

В пособии мы будем пользоваться термином "менеджмент" во всех его значениях.

1.2. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ПОНЯТИЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.

Для лучшего понимания содержания и сущности менеджмента представляется целесообразным рассмотреть его:

1. в определенной понятийной сетке, элементом которой он является;
2. во взаимоотношении его внутренних понятийных категорий

доход, прибыль, высокую заработную плату, дивиденды, премии и т.д.

Закончим рассмотрение цепочки терминов краткой характеристикой понятия "маркетинг". Именно это слово находится в самой тесной связи с категорией "рыночная экономика". *Маркетинг* происходит от английского существительного "market", что в переводе на русский язык означает "рынок".

В практике рыночных отношений маркетинг употребляется в двух значениях:

1. Маркетинг - это деятельность, направленная на изучение рынка сбыта товара. Сюда входят такие стороны торговой деятельности, как сбыт, хранение, продажа товара и прочее.
2. Маркетинг - это такая система организации работы на производстве, при которой решения принимаются на основе социального изучения требований рынка.

Как можно видеть, второе определение относится по существу к характеристике менеджмента. В этом случае говорят о маркетинговом менеджменте, т.е. управлении, в основу которого положены задачи выпуска качественного продукта, ориентированного на спрос покупателя, на рынок сбыта.

Переходя к характеристике некоторых внутренних понятийных категорий менеджмента, можно рассмотреть, как соотносятся они между собой. Рассмотрим несколько пар понятий.

Первая пара - *управление и руководство*. Часто эти категории рассматриваются как синонимы. Но в целом управление более широкое понятие. Его можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют необходимые поручения и выполняют определенные задачи. Руководство в этом процессе выступает его отдельным элементом, а именно как целенаправленное воздействие на подчиненных. Эффективность воздействия зависит от степени власти и влияния руководителя (менеджера) на подчиненных.

Вторая пара понятий - *управление и планирование*. Внутри деятельности предприятия, фирмы, объединения планирование входит составным звеном в управление как его функция. Однако, если речь идет о стратегическом планировании, менеджмент приобретает в этом случае новое качество: все непосредственное

производственное управление будет подчинено задачам и целям разрабатываемой стратегии.

Третья пара - *управление и организация*¹. В производственной практике эти два понятия нередко взаимозаменяемы, если слово "организация" употребляется в его широком значении как процесс создания и поддержания необходимых производственных условий. Однако наиболее распространенным случаем является рассмотрение понятия организации как составной части управления, его элемента. Планирование и организация - это две функции менеджмента.

Четвертая пара - *управление и контроль*. Очевидность того, что контроль является частью процесса управления, его функцией, несомненна. Но в реальной производственной практике нередки случаи, когда существующие в организации виды и формы контроля настолько многочисленны и сильны, что подменяют собой весь менеджмент, все остальные его функции. Контроль в таких организациях является самым сильным средством управления и приобретает крайне жесткий характер.

Рассмотрим еще одну, пятую, пару понятий. Что такое менеджмент: *наука или искусство*? Ответ на этот вопрос дать не трудно. Менеджмент - это, несомненно, наука управления, так как этот предмет базируется на определенных объективных законах экономики. С другой стороны, управление во многом зависит от индивидуальных способностей руководителя, его умения работать с людьми, личной инициативы, интуиции и др. Использовать все это в управлении - уже искусство. Искусство управления - это талант, мастерство, творчество менеджера - руководителя. Таким образом, как всякая творческая деятельность, менеджмент несет в себе элементы науки и искусства.

Рассмотренные нами категории, естественно, не охватывают всю понятийную сетку менеджмента. В нее входит значительное число и других понятий, например, закономерности, принципы, задачи, цели, решения, управленческий механизм, тактика, стратегия и пр. Их анализу будут посвящены отдельные разделы пособия.

¹ Здесь слово "организация" означает организационный процесс.

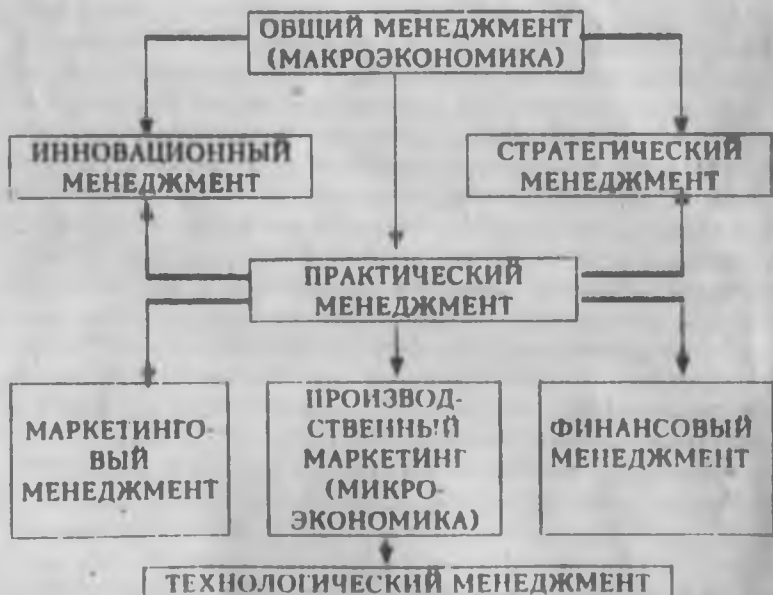
1.3. ВИДЫ И УРОВНИ МЕНЕДЖМЕНТА.

Представленная ниже схема отражает типологию видов менеджмента по двум признакам: уровням (макро и микроэкономика) и сферам его функционирования.

Общий менеджмент характерен для макроэкономики, т.е. для всей системы хозяйствования. Он включает в себя три вида менеджмента: практический, инновационный и стратегический. Как можно видеть из схемы, практический менеджмент распространяется на все сферы управления. Инновационный менеджмент (управление разработками нововведений) и стратегический менеджмент (стратегическое планирование) представляют собой управленческую деятельность, направленную на совершенствование практического менеджмента.

ТИПОЛОГИЯ ВИДОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Схема 1



По сложившейся традиции, менеджмент в Западном бизнесе концентрируется в трех сферах: производстве, финансах, сбыте. На схеме это находит отражение в подразделении практического менеджмента на производственный (предприятия, фирмы, корпорации и т.д., т.е. то, что называется микроэкономикой), финансовый менеджмент и маркетинговый (управление сбытом, продажам товаров). Производственный менеджмент далее уточняется как непосредственно процесс управления технологией производства, или технологический менеджмент.

В менеджменте на производстве принято различать два вида деятельности:

- а) техническую деятельность по созданию, освоению и применению в производстве прогрессивных видов материалов, техники и технологий;
- б) управленческую деятельность по организации, координации действий, обеспечению упорядоченности и согласованности производственных процессов.

В *технической деятельности* решающее значение имеют изобретательность, научные и технические знания, инженерный опыт специалиста. Главное в этом виде деятельности уметь создать техническую идею. Задача менеджера - искать способных людей и обеспечивать им творческие условия работы.

В *управленческой деятельности* успех достигается в основном умением получать результат за счет усилий подчиненных. Суть искусства руководителя состоит в том, чтобы суметь организовать и направить действия служащих. Его задача - находить эффективные методы согласования действий и усилий многих людей.

По мнению западных специалистов, ключ к успешной деятельности фирмы, предприятия лежит в определенной логике организации управления фирмой. Эту логическую цепочку управления можно выразить следующими связями причинно-следственного характера:

- 1) Действия руководителя фирмы →
- 2) Поведение работников →
- 3) Производственная деятельность коллектива →
- 4) Результативность работы фирмы

Таким образом, исходным звеном в рассматриваемой нами системе являются умелые действия руководителей, т.е. менеджеров фирмы. Квалифицированное руководство позволяет направить в нужное русло поведение работников, создать необходимую производственную ориентацию. В итоге производственная деятельность коллектива приобретает нужную организованность и продуктивность. Следствием соблюдения логики менеджмента в трех первых отношениях является получение желаемого конечного результата (см. последний, четвертый пункт - результативность работы фирмы).

Таким образом, успех приходит тогда, когда качественный менеджмент порождает активное поведение работников, а их взаимодействие результируется в эффективной производственной деятельности.

Традиционные системы управления в западном бизнесе строятся преимущественно по иерархическому принципу. В большинстве компаний имеет место четкое разделение власти, прав и ответственности, а также соподчиненность между различными уровнями управления. Выделяются высший, средний и основной уровни управления. В компаниях, базирующихся на единоличном владении, владелец одновременно может являться менеджером высшего уровня. Средний уровень представляют руководители функциональных подразделений и руководители филиалов, отделений, а основной (низший) - руководители малых коллективов и групп.

Состав функций, прав и обязанностей на каждом уровне управления специфичен. Так, *высший уровень* - президент и вице-президент, совет директоров - это верхушка управленческой пирамиды компании. На высшем уровне формируются цели и политика, принимаются решения по таким крупным вопросам, как, например, выпуск новых акций, образование зарубежных филиалов, взаимоотношения с конкурентами, освоение новых рынков, т.е. все то, что называется стратегическим менеджментом.

Менеджеры высшего эшелона получают специальные льготы и привилегии в приобретении акций компании по низким ценам, при оформлении своих пенсионных дел, страховки, поездках на отдых и т.д.

Второй уровень руководства компаний - *средний* - отвечает за развитие и реализацию оперативных планов и разработку процедур внедрения тех решений, которые приняты высшим руководством. Менеджеры среднего звена имеют довольно широкую свободу действий при реализации планов. Например, они сами решают, как использовать средства массовой информации для рекламы, сколько необходимо нанять новых служащих по продаже изделий, какое новое оборудование следует приобрести, как развивать производство и т.д. В этот эшелон входят менеджеры и управляющие различных подразделений.

Третий, основной, - это уровень *операционного менеджмента*. Он представляет собой низшую ступень управления. В него входят бригадиры, мастера и др. управленцы, ответственные непосредственно за руководство работой служащих и рабочих. На этом уровне менеджеры, главным образом, занимаются выполнением оперативных планов, разработанных средним звеном.

В больших фирмах, корпорациях, акционерных обществах владельцы, как правило, используют наемных менеджеров на всех уровнях управления, а общее собрание акционеров и совет (правление) общества имеют функции законодательной власти и иногда осуществляют стратегический менеджмент.

Рассмотренная нами традиционная система иерархического управления исходит из понятия рационального управления. Последнее предполагает упорядочение всех элементов и уровней в системе управления. Многие десятилетия такое управление рассматривалось как наиболее эффективное.

В последние, 60-е и 80-е годы, концептуальные подходы к управлению резко изменились. Национальное управление с его ярко выраженной уровневой системой уступает место новому понятию менеджмента - "неопределенности". Это означает по существу беспрецендентную ломку управленческих стереотипов.

1.4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА.

"Основы менеджмента", подобно другим дисциплинам, включает как вопросы теоретического менеджмента (науки

управления), так и рассмотрение конкретного практического опыта. Акцент, естественно, делается на первом аспекте.

Представляя собой теорию управления экономикой, менеджмент является комплексной наукой, базирующейся на относительно самостоятельных группах других наук, т.е. управление формируется как интегративная наука. Менеджмент тесно связан с науками об экономике, общественном производстве, с математическими дисциплинами, кибернетикой, социологией, психологией. Центральное место в этом комплексе занимает группа научных дисциплин с личности и ее поведением.

Управление экономикой охватывает несколько основных сторон знаний, в частности, теорию управления, методы управления, организацию управления, психологию управления. Каждая из этих составных частей управления представляет собой самостоятельную область знаний и может изучаться отдельно или в общем курсе основ менеджмента. Дополнительно в этот курс в западном бизнесе входят и предметы из основных областей знаний. Так, например, в США наука управления, изучаемая в университетах, колледжах, на курсах повышения квалификации, включает такие предметы, как программирование и составление бюджета; управленческие информационные системы; модели распределения средств; математические модели.

Таким образом, управление экономикой можно рассматривать как социально-экономическую систему. Система, как известно, предполагает наличие субъекта (управляющая система) и объекта (управляемая система). В менеджменте субъектом выступает корпус менеджеров, объектом - производство и работающие на нем люди. Продолжая кибернетический подход, можно сказать, что в содержание менеджмента как науки управления входит характеристика обоих элементов системы и, самое главное, связей между ними, т.е. самого процесса, или более точно, механизма управления. Под механизмом понимается внутреннее устройство. В производственном менеджменте он носит название *хозяйственного механизма*.

Хозяйственный механизм включает в себя экономический механизм и организационный механизм.

Экономический механизм управления состоит, в свою очередь, из системы экономических законов и принципов управления, а также экономических методов управления. К числу последних относятся такие важные экономические рычаги производства (а соответственно и менеджмента), как цены, финансы, кредит, прибыль, фонды и формы экономического стимулирования, плата за ресурсы, развитие отношений собственности, маркетинг.

В *организационный механизм менеджмента* входят: функции и организационные структуры управления, кадры управления, управленческие решения, техника и технология управления, научная организация управленческого труда, правовые основы управления, факторы эффективности управления и некоторые другие категории.

Как отмечалось выше, в капиталистическом управлении ведущим является экономический механизм. Он в значительной степени влияет на организационные структуры. Так, стиль руководства и проблемы научной организации труда в конкретной фирме, корпорации определяется теми экономическими задачами, которые она ставит перед собой.

В реальном, практическом менеджменте элементы обоих видов управления, экономического и организационного, связываются, составляют функциональные структуры.

1.5. ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ КУРСА.

Изложенный выше материал о содержании курса "Основы менеджмента", по существу, дает описание предмета этого курса как науки. Дополним его рядом уточняющих положений.

Прежде всего, что такое "предмет науки"? Можно дать следующий ответ на поставленный вопрос:

Предмет определяет, чем занимается наука, закономерности протекания процессов и явлений в данной области, ее сферу приращения.

Предмет менеджмента как науки управления, таким образом, охватывает большое число явлений. Их можно выделить в следующие две группы:

- 1 Предметом теоретического менеджмента является изучение отношений между людьми в процессе управления

производством. Отношения управления могут классифицироваться по следующим признакам:

- а) *по сферам жизни общества*: экономические, социально-политические, духовные;
 - б) *по характеру управления*: межличностные, межсистемные, смешанные;
 - в) *по отношению к рассматриваемой системе*: внешние и внутренние;
 - г) *по времени действия*: временные (краткосрочные) и постоянные;
 - д) *по характеру возникающих связей*: линейные, функциональные и смешанные.
2. Вторая группа включает уже упоминавшиеся выше элементы хозяйственного механизма: законы, функции, организационные структуры, технику и технологию управления и пр.

Менеджмент имеет свой комплекс методов исследования и организации управления. Под методом, как известно, понимается система способов и приемов того или иного вида деятельности. Это логическая организация деятельности.

В числе специальных исследовательских *методов управления* экономикой можно назвать следующие:

1. *Системный подход*. Он применяется для решения проблем управления и основан на принципе целостности системы. В менеджменте развитых стран применяются ряд его разновидностей: системно-комплексный, системно-структурный, системно-функциональный, системно-коммуникационный и др.
2. *Комплексный метод* исследований - предусматривает рассмотрение явлений в их связи и зависимости, используя для этого методы не только данной, но и других наук, изучающих одни и те же стороны одних и тех же явлений. Так, например, менеджмент, занимающийся вопросами воздействия на коллектив, несомненно, включает методологию ряда социальных наук: психологии, социологии, этики и др.
3. *Структурный метод* исследований - это расчленение (разбиение) сложного явления на составные части.

4. *Ситуационный подход* - определение оптимальных способов управления организацией в зависимости от конкретных внутренних и внешних условий (переменных) ее деятельности.
5. *Интеграционный подход* - метод исследования, основанный на учете данных других методов: системного, структурного, ситуационного и др.
6. *Моделирование*. Этот метод тесно связан с системным подходом. Методом моделирования в управлении часто изучаются возможности создания усовершенствованных форм управления. На моделировании строятся также и прогнозы эффективности организационных структур и пр.
7. *Математические (экономико-математические) методы* основываются на широком использовании вычислительной техники как инструмента нахождения оптимального варианта решений.
8. *Метод наблюдений*. Это метод наблюдений и изучения реальной практики управления в конкретной организации, в конкретный промежуток времени. Ситуационный метод позволяет получить большое количество объективных данных, которые затем используются как база для анализа, обобщений, выводов и прогнозов¹.
9. *Эксперимент*. Этот метод говорит сам за себя. Западный менеджмент своими успехами в значительной степени обязан широкому экспериментированию в отдельных подразделениях, в отдельных сферах руководства и т.д.². Примером могут служить такие корпорации, как IBM, японские фирмы, венчурные предприятия в США. В нашей стране в годы перестройки экономики на рыночные отношения примером удачного хозяйственного и управленческого эксперимента можно считать Сумской эксперимент (внедрение полного хозрасчета), акционирование таких гигантов, как ВАЗ, КАМАЗ и др.
10. Менеджмент, относясь к категории социально-экономических наук и являясь на практике работой управленцев с людьми,

¹ Более подробное описание этого метода см. в приложении к главе: отрывок из книги: Gray J. and Starke F. *Organizational Behavior*. Columbus, Ohio. p.30-31.

² См. о двух видах исследовательского эксперимента в приложении. с. 29-30.

естественно, в своем арсенале имеет набор *методов социологических исследований* (анкетирование, беседы, интервью, тестирование, анализ инфраструктуры, взаимоотношения в коллективе, психики человека и др.).

Современный менеджмент в развитых экономических странах (Японии, США, Западной Европе) значительную часть своих усилий направляет на социологические исследования, видя в них потенциал успешного развития организации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Дайте общую характеристику понятия "менеджмент": рассмотрите его определения и его характерные черты.
2. Чем отличается термин "менеджмент" от управления в условиях социалистической экономики?
3. Бизнесмен, предприниматель, менеджер. Что объединяет эту цепочку понятий? Есть ли отличия между ними?
4. Проанализируйте внутрипонятийную сетку менеджмента на примере двух-трех пар понятий (управление и организация и т.д.)
5. Дайте характеристику видов менеджмента, используя схему в параграфе 3.
6. Классический тип управления организацией - пирамида. Объясните, что она означает. Есть ли другие формы (виды) управления?
7. Расскажите, что входит в содержание учебного курса "Основы современного менеджмента".
8. Дайте характеристику хозяйственного механизма.
9. Изучение отношений между людьми в процессе управления является предметом теоретического менеджмента. Дайте краткий перечень видов этих отношений.
10. Назовите 2-3 исследовательских метода в менеджменте. Дайте их характеристику и примеры использования.

Лабораторный эксперимент

Цель лабораторного эксперимента - измерить влияние независимых переменных на зависимые переменные величины путем выделения и контроля интересующих ученого характеристик и создания им искусственной ситуации. При сравнении контрольной группы и экспериментальной возникшие между ними различия, таким образом, могут быть объяснены специально созданными различными ситуациями (условиями).

Все лабораторные эксперименты имеют две общие черты:

- 1) тщательный контроль за независимыми переменными;
- 2) внимательное прослеживание - как изменения в независимых переменных влияют на изменения в зависимых переменных. Такой контроль способствует получению достоверных данных и объективным выводам на основании причинно-следственных связей таких изменений.

Однако, лабораторный эксперимент признается не всеми учеными-исследователями. Ряд из них считают, что условия, создаваемые в эксперименте, являются чересчур искусственными и не отражают реальную действительность, т.е. "в жизни так не бывает".

Лабораторный эксперимент в фирме.

Есть еще один вид эксперимента, в котором отмеченный возможный недостаток преодолевается. Это тоже лабораторный эксперимент, но осуществляемый в реальной, конкретной организации. Он является мощным исследовательским методом, потому что манипуляция с независимыми переменными происходит в реальной, естественной обстановке. Таким образом, у ученого появляется возможность сравнить получаемые данные о явлении с характеристиками того же явления в конкретной фирме.

Однако этот метод исследования, как и другие, имеет свои недостатки. Первое - это трудности проведения такого эксперимента

законов, и их использованию во всех сферах деятельности, в частности, управленческой.

В разделе мы остановимся, главным образом, на характеристике ряда общих законов управления, в том числе в условиях рыночной экономики. Закономерности управления, а также специфические его законы, относящиеся к отдельным его функциям, целесообразно рассмотреть в разделах, где будет идти речь о конкретных процессах, структурах, формах и пр.

К наиболее общим законам рыночного управления можно отнести следующие:

1. Закон специализации управления.
2. Закон интеграции управления.
3. Закон необходимой и достаточной централизации управления.
4. Закон демократизации управления.
5. Закон времени (экономии времени).

Два первых закона, специализации и интеграции управления, отражают самый общий объективный закон разделения труда человека, которое сложилось и сейчас складывается в любом более или менее развитом обществе.

Закон специализации управления. Сущность этого закона состоит в том, что управление на предприятии, в фирме, корпорации, как правило, осуществляется значительным числом работников (управленцев, руководителей), выполняющих различные виды работ в зависимости от таких факторов разделения как:

1. по функциям управления (планирование, организация, координация, мотивация, контроль);
2. по средствам труда (информационные и технические средства обработки информации, исследовательские и статистические методы и пр.);
3. по трудоемкости выполнения функций (руководители отделов, подчиненные и пр.);
4. по различным полномочиям (уровни управления, права, обязанности, ответственность).

Таким образом, в хорошо развитой системе управления возникает необходимость в разделении различных функций и

полномочий отдельных людей или коллективов. Современный менеджмент имеет следующие функциональные типы управления:

1. - управление политикой компании,
2. - управление общими вопросами,
3. - управление производством,
4. - управление операциями,
5. - управление закупками,
6. - управление финансами,
7. - управление маркетингом и сбытом,
8. - управление кадрами,
9. - управление обучением,
10. - управление машинной обработкой информации,
11. - управление НИОКР и др.

Разделение деятельности управленческого персонала в зависимости от названных типов управления приобретает характер специализации или более того - профессионализма. Профессионализм в работе является отличительной чертой менеджера-специалиста. Как правило, средний уровень управления представлен такими профессионалами. Но и в высших сферах часто директор или управляющий также является специалистом в одной из наиболее важных областей управления.

На современном предприятии, в фирме, в виду того, что управление в наши дни является очень сложным делом, функцию руководства, как правило, не может выполнять один человек, даже если он и хороший специалист. Поэтому почти на всех крупных западных предприятиях высшее руководство организовано в виде рабочих групп. Часто такие группы состоят из равноправных членов, но выполняют различные задачи и имеют специализированные функции.

Закон интеграции управления. Дифференциации нет и не может быть без интеграции. Необходимость интеграции определяется потребностью самого производства и управления. Понятие интеграции заложено в самой сути управления. Интеграция - это объединение разрозненных, специализированных действий в единый общий процесс функционирования и развития управления. Этот закон, также как и первый, носит объективный характер, т.е. в

практической работе управление не может быть осуществлено без объединения, координации деятельности многих работников.

Интеграция в управлении проявляется проявляется через следующие его компоненты:

1. *Цель* как интеграционный фактор менеджмента. Цель объединяет всех людей в трудовом процессе.
2. *Механизм управления* как сбалансированный способ и процесс управления.
3. *Координация структурных подразделений и их функций*. Квалифицированный менеджмент предполагает совместимость и объединение различных функций: планирования, организации, оптимизации, контроля, в систему, обеспечивающую эффективность управления производством.
4. *Информационное обеспечение* - звено связи между управленческими подразделениями.

К факторам, определяющим интеграционные процессы в менеджменте, относятся также его социально-психологические и социально-экономические компоненты:

1. *Микроклимат и корпоративная культура* (система ценностей в данном коллективе) способствуют объединению всех работающих на предприятии, в фирме и повышению их трудовой активности.
2. *Инфраструктура управленческого аппарата* (т.е. социально-бытовые условия и объекты) является мощным интеграционным фактором, если руководство фирмы уделяет ей большое внимание. И наоборот, при плохой организации инфраструктуры, эффективность управления в фирме снижается.

Если рассмотреть интеграцию управления с позиций кибернетического подхода, то ее можно охарактеризовать следующим образом: интеграция - это то, что определяет развитие системы. Закон интеграции в управлении действует так же, как и в кибернетике. Система может иметь разное состояние. В процессе развития интеграция стремится к переходу в новое состояние. Но есть определенный предел, после чего может начаться *дисинтеграция*, т.е. явно выраженные дезорганизующие процессы. В практике управления производством, торговлей, банковским

делом определенная дисинтеграция начинается, когда хорошо отлаженный менеджмент сталкивается с новыми проблемами, с необходимостью пересмотра некоторых сторон управления, с необходимостью нововведений, подготовки новых кадров. Все перечисленные факторы связаны обычно с изменившимися условиями конкуренции - появлением на рынке мощных соперников, догоняющих или уже перегоняющих бывшего лидера по производительности труда или по качеству продукции. Почти все эффективно работающие фирмы, корпорации могут оказаться в таком положении, если менеджмент вовремя не заметит признаков начинающегося спада. Конкретных примеров можно привести много, особенно в Американском производстве, - это, например, история бурного роста, процветания, а затем спада, с последующим трудным, но увенчавшимся успехом восстановительным процветанием в таких корпорациях, как "Дженерал Моторс", "Форд", "Крайслер" и др.

Если дисинтеграция начинается и быстро прогрессирует, то это может привести к тяжелым последствиям, даже прекращению деятельности фирмы. Таких примеров немало. Один из них - история взлета и падения американской фирмы "Атари", выпускавшей электронные видеоигры. Руководство фирмы вовремя не среагировало (не заметило) на нового конкурента на рынке - домашние компьютеры, и не смогло быстро провести необходимые изменения в структуре и методах управления. Дисинтеграция в широких масштабах является разрушительным фактором и может охватить всю экономику государства или очень серьезно нарушить экономику не только одной страны, но и связанных с ней партнерскими отношениями стран.

Закон необходимой и достаточной централизации управления.

Этот закон можно выразить в более широком плане - как закон оптимального сочетания централизации и децентрализации управления.

Закон предполагает, с одной стороны, централизованное, сконцентрированное управление, т.е. наличие соответствующей линии управления по вертикали (сверху вниз). С другой стороны, закон включает в себя и необходимость передачи отдельных функций управления на более низкие уровни.

Объективно система управления имеет централизованную форму. Например, в биологии для того чтобы функционировала нервная система, необходим центр - мозг. Мозговой центр менеджмента представлен, как правило, административным советом, генеральным директором (директорами), Президентом фирмы, корпорации.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными*. *Децентрализованные организации* - это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. Особенности обоих видов управления наглядно просматриваются в следующем перечне преимуществ каждого из них.

Преимущества централизации.

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных управленческих служб. Уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.
2. Централизованное управление обеспечивает целостность, порядок, согласованность действий.
3. Централизованное управление позволяет более экономно использовать опыт и знания управленческого центрального аппарата, а также имеющиеся материальные ресурсы.

Преимущества децентрализации:

1. Управлять очень крупной организацией централизованно трудно из-за большого объема информации. Увеличиваются трудности принятия решений.
2. Децентрализация дает право принимать решение тому руководителю, который ближе всего стоит к проблеме, т.е. лучше всего ее знает.
3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности чувствовать себя комфортно на посту даже небольшого руководителя.
4. Децентрализация способствует быстрому продвижению молодых руководителей, их росту вместе с фирмой.

На практике может быть высокая и низкая степень централизации управления. Более того, степень централизации управления может в одной и той же системе изменяться со временем. За рубежом, в Японии, если фирма развивается успешно, она проходит два этапа: 1) повышение централизации; 2) делегирование полномочий - децентрализация управления. Или второй пример, фирма "Ай Би Эм" имеет относительно централизованную структуру управления, но расширяет использование децентрализованных структур. В Европе, например, "Ай Би Эм" подразделила все свои филиалы и подразделения на пять экономических центров. Руководителям этих центров даны очень большие права для принятия решений, связанных с важнейшими экономическими показателями отделений.

Определить вид менеджмента в организации, т.е. имеет ли она централизованную или нецентрализованную структуру управления, можно по следующим характеристикам:

1. *Количество решений*, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.
2. *Важность решений*, принимаемых на нижестоящих уровнях. В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения по многим важным вопросам.
3. *Количество контроля*, осуществляемое за работой подчиненных. В сильно децентрализованной организации руководители высшего звена редко проверяют повседневные решения подчиненных или руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные.

В последнее десятилетие менеджмент развитых капиталистических стран переживает процесс перестройки, в которой явно выражена тенденция к созданию децентрализованных управленческих структур.

Закон демократизации управления. Управление будет только в том случае эффективным, если оно будет соответствовать интересам людей. Для этого надо, чтобы управление было не только профессиональным, но и демократическим (греческое "демос"

означает "люди", "народ"). Практически данный закон отражает взаимоотношения между людьми в коллективе, взаимоотношение власти и подчиненных.

Демократизация управления включает в себя широкий спектр моментов: это привлечение большого числа трудящихся к управлению, например, посредством передачи им собственности (в виде акций или других ценных бумаг); это функционирование закона децентрализации управления; это нововведения в управленческих структурах и т.д. И, конечно, демократизация управления строится на таком взаимоотношении руководителя и подчиненных, когда воздействие руководителя вызывает положительную ответную реакцию, когда в общей системе управления исключено бездействие.

Содержание закона демократизации управления тесно связано с понятием гуманизации управления, которое будет более подробно рассмотрено несколько ниже, в подразделе о принципах менеджмента. В данном контексте мы ограничимся только одним дополнением к его характеристике.

Закон демократизации управления, как и ранее рассмотренные законы, является объективным законом в системе рыночных отношений. Западный менеджмент на практике убедился в необходимости строить свою деятельность с учетом этого закона. Так, за рубежом в системе управления фирмой заложен Блок демократии, включающий комплекс практических действий по совершенствованию управления людьми.

Закон времени (закон управления временем). Закон времени, или экономии времени, является важнейшим законом рыночной экономики. Время превратилось в экономическую категорию, ценность которой определяет все стороны деятельности компании (скорость производства, быстрота оборота капитала, реакция на изменения и т.д.).

В управленческой практике время находится в центре деятельности всех менеджеров. А закон экономии времени выступает в менеджменте как закон управления временем.

Выиграть время - это значит выиграть время у своих конкурентов, быстрее найти новые рынки, раньше других перейти к выпуску новой продукции, успеть перестроить управленческие

структуры и пр. Этот закон имеет и более глобальный характер. С ним связаны причины успеха (или наоборот потерь) не только отдельных предприятий, компаний, но и в ряде случаев всей системы экономики, скажем, страны или региона. В историческом аспекте наглядный пример недооценки (упущения) времени - потеря Англией в конце XIX века приоритета самой мощной экономической державы, когда США за сравнительно короткий срок перегнали бывшую метрополию по скорости роста.

Не менее убедительные примеры значимости фактора управления временем дает современный менеджмент. Так, по оценке ряда видных западных специалистов, американский менеджмент (американская экономика) стоит в настоящее время на пороге такого же возможного проигрывания во времени Японии и ряду новых индустриальных стран Востока - Южной Кореи, Таиланду, Сингапuru, Тайваню - по темпам экономического развития (см. дополнительно отрывок из книги "Американский менеджмент на пороге XXI в." в приложениях к главе 2).

2.2. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.

Принципы - это правила, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческой.

Принципы управления вытекают из законов и закономерностей управления, они находятся как бы между познанием законов и практической деятельностью органов управления (т.е. это способы рационального использования законов и закономерностей управления).

Принципы управления отражают те существенные черты экономической системы, в рамках которой они действуют, и прямо вытекают из характера производственных отношений, господствующих в обществе.

Так, в социалистической экономике главными являлись отношения, основанные на общественной (точнее государственной) собственности на средства производства. Соответственно этим отношениям ведущими принципами социалистической экономики

признавались: принцип плановости хозяйства, принцип единства политики и экономики, принцип демократического централизма.

Менеджмент, являясь научным мировоззрением рыночной экономики, отражает совсем иные ее черты: право быть собственником всех видов имущества; экономическое самоопределение личности, т.е. право каждого свободно распоряжаться своим наработанным потенциалом; экономическую свободу товаропроизводителя; широкую сеть мер социальной защиты. Эти и ряд других принципов рыночной экономики определяют характер принципов непосредственно самой деятельности управления.

Последние можно разделить на три большие группы:

1. Группа общих и структурно-функциональных принципов управления производством.
2. Принципы, определяющие взаимоотношения в коллективе (принципы управления людьми).
3. Принципы, способствующие формированию личности менеджера руководителя.

В содержательно-понятийном аспекте принципы менеджмента будут освещаться в дальнейших главах пособия, как факторы, определяющие те или иные стороны, качества управления. В этом разделе мы ограничимся небольшим перечислением таких принципов в соответствии с выделенными группами и краткими характеристиками некоторых из них.

В первой группе можно назвать *принцип прибыльности, маркетинговые менеджмент, принципы организационных структур* линейного, функционального и др. рода, *принцип плановости и стратегического планирования, принципы различных методов управления: системного, комплексного и пр.* К этой же группе можно отнести и принципы, определяющие эффективность развития предприятия не только в настоящем, но и в будущем: *принципы научной организации труда, компьютеризации, принципы инноваций, структурных перестроек*.

Названия не всех перечисленных принципов отражают специфические характеристики менеджмента как рыночной формы управления экономикой. Но, как показывает анализ их содержания, каждый из них, непременно, несет в себе эти особенности. Так, например, *принцип прибыльности*, которым руководствуется

менеджмент, приобрел в последнее время новое значение в странах с высокоразвитой экономикой (США, Япония, Южная Корея, Тайвань, Западная Европа). Если в прошедшие десятилетия прибыльность определялась в значительной степени количеством и объемом продукции, то на современном этапе менеджмент связывает прибыльность, в первую очередь, с качеством продукта и повышением производительности труда.

К этой характеристике примыкает и принцип маркетинговой политики в менеджменте - направленность на покупателя, рынок сбыта продукта. В итоге принцип прибыльности в капиталистической экономике определяет не только сиюминутное состояние фирмы, но и возможности ее выживаемости в будущем.

Еще один пример функционирования управленческого принципа в рыночной экономике.

Принцип плановости, как известно, является универсальным принципом управления, присущим разным видам экономических формаций.

В социалистической экономике он является одним из главных, определяя ее плановый характер. Результат, к которому привело следование этому принципу, оказался обреченным - мы подошли к грани хаоса. Этот факт говорит о том, что плановость в менеджменте имеет, вероятно, качественно отличные стороны. Принцип плановости в значительной степени определяет аффективность руководства на предприятии. Но в отличие от глобального централизованного планирования со стороны государства в социалистической экономике плановость в развитых капиталистических странах основывается на экономической свободе товаропроизводителя и экономическом самоопределении личности.

Принцип плановости в менеджменте имеет еще одну существенную особенность. Во многих случаях он соотносится со стратегическим планированием производственной деятельности предприятия, фирмы, корпорации. В отличие от долгосрочного планирования стратегический менеджмент предполагает опору не на имеющиеся в настоящее время средства и условия, а на прогнозируемые будущие структуры, способы и условия.

Принципы, отнесенные нами к группе принципов, определяющих аффективность деятельности фирмы, организации в

будущем: компьютеризации, научной организации управленческого труда инновации и структурных изменений, имеют под собой жесткую объективную основу - закон рыночной конкуренции. Естественно, что в таких условиях только большое внимание менеджмента к использованию этих принципов может обеспечить выживаемость организации. Так, результатом внедрения вычислительной техники в управлении, осуществлявшемся последние два десятилетия, явилась широкая компьютеризация управленческого труда в фирмах, корпорациях. Это, естественно, способствовало повышению эффективности как управления, так соответственно и производства.

Однако в последние годы появилось неожиданное свойство этого принципа. Оказалось, что в ряде компаний сверхавтоматизация вместо экономии и роста эффективности стала одной из причин убытков. Анализ показал, что причиной такого положения явилась абсолютизация рассматриваемого принципа и недоучет других, не менее, а, возможно, и более значимых сторон менеджмента, в частности, резервов, заложенных в "человеческом факторе".

В условиях рыночной экономики, особенно на современном этапе ее развития, большое значение приобретает ориентация менеджмента фирмы, корпорации на принцип нововведений и инноваций. Здесь речь идет не об отдельных элементах совершенствования тех или иных процессов, а о политике новаторства. Поддерживать атмосферу творческого почина - прямая задача управляющих. Более того, в эту задачу входит и создание условий для выявления нестандартных решений, рождения "сумасшедших" идей.

В центре внимания менеджмента находится также организация выдвижения и оценки новых идей, а также поощрение новаторов. Современный менеджмент выработал нестандартные формы предпринимательской, инновационной деятельности. Это - создание специальных инновационных подразделений внутри организации, создание независимых групп технических экспертов, организационных микроотделов рискованных инициатив. Последние широко известны сейчас как *венчур*. Слово происходит от английского "венча", что означает "рискованное дело, предприятие".

Принцип, который оказался под силу только развитой рыночной экономике, - это принцип периодической полной реорганизации управленческих и производственных структур и фирме, корпорации. Он, как показывает практика, является одним из главных элементов устойчивости, жизнедеятельности организации. Доказано, что такая реорганизация должна иметь место каждые 3-5 лет, а в современных условиях даже чаще, раз в 2-3 года. Фирмы, корпорации, которые не справляются с таким темпом объемных внутренних реорганизаций, начинают терять свой приоритет, уступают место на рынке более мобильным в этом плане конкурентам.

Обратимся ко второй группе принципов менеджмента. Они связаны с отношением между людьми, отношением между руководителями различных рангов и членами производственного коллектива фирмы, корпорации, объединения. Ориентация на человека рассматривается как основа менеджмента. Стратегия современного менеджмента выдвигает на первый план в этих отношениях комплекс форм, которые можно объединить под общим понятием человеческого фактора, или человеческих отношений. Сюда входят такие принципы управления как:

1. Партнерство в отношениях между руководителем (менеджером) и руководимым им коллективом.
2. Делегирование полномочий (элемент принципа децентрализации управления).
3. Целевая установка менеджера на создание как можно лучших условий для труда своих подчиненных.
4. Отказ от привилегий.
5. Использование мер поощрения: экономических, моральных и социальных.
6. Расширение сфер общения с подчиненными.
7. Поддержание хорошего микроклимата.
8. Активное участие в формировании "корпоративной культуры" в фирме и др.

Названия большинства принципов говорят за себя. Так, принцип партнерства означает замену дольно жестких отношений взаимности отношениями, основанными на уважении и доверии к

будущем: компьютеризации, научной организации управленческого труда инновации и структурных изменений, имеют под собой жесткую объективную основу - закон рыночной конкуренции. Естественно, что в таких условиях только большое внимание менеджмента к использованию этих принципов может обеспечить выживаемость организации. Так, результатом внедрения вычислительной техники в управлении, осуществившемся последние два десятилетия, явилась широкая компьютеризация управленческого труда в фирмах, корпорациях. Это, естественно, способствовало повышению эффективности как управления, так соответственно и производства.

Однако в последние годы появилось неожиданное свойство этого принципа. Оказалось, что в ряде компаний сверхавтоматизация вместо экономии и роста эффективности стала одной из причин убытков. Анализ показал, что причиной такого положения явилась абсолютизация рассматриваемого принципа и недоучет других, не менее, а, возможно, и более значимых сторон менеджмента, в частности, резервов, заложенных в "человеческом факторе".

В условиях рыночной экономики, особенно на современном этапе ее развития, большое значение приобретает ориентация менеджмента фирмы, корпорации на принцип нововведений и инноваций. Здесь речь идет не об отдельных элементах совершенствования тех или иных процессов, а о политике новаторства. Поддерживать атмосферу творческого почина - прямая задача управляющих. Более того, в эту задачу входит и создание условий для выявления нестандартных решений, рождения "сумасшедших" идей.

В центре внимания менеджмента находится также организация выдвижения и оценки новых идей, а также поощрение новаторов. Современный менеджмент выработал нестандартные формы предпринимательской, инновационной деятельности. Это - создание специальных инновационных подразделений внутри организаций, создание независимых групп технических экспертов, организация микроотделов рискованных инициатив. Последние широко известны сейчас как *венчур*. Слово происходит от английского "венча", что означает "рискованное дело, предприятие".

Принцип, который оказался под силу только развитой рыночной экономике. - это принцип периодической полной реорганизации управленческой и производственной структур в фирме, корпорации. Он, как показывает практика, является одним из главных элементов устойчивости, жизнедеятельности организации. Доказано, что такая реорганизация должна иметь место каждые 3-5 лет, а в современных условиях даже чаще, раз в 2-3 года. Фирмы, корпорации, которые не справляются с таким темпом объемных внутренних реорганизаций, начинают терять свой приоритет, уступают место на рынке более мобильным в этом плане конкурентам.

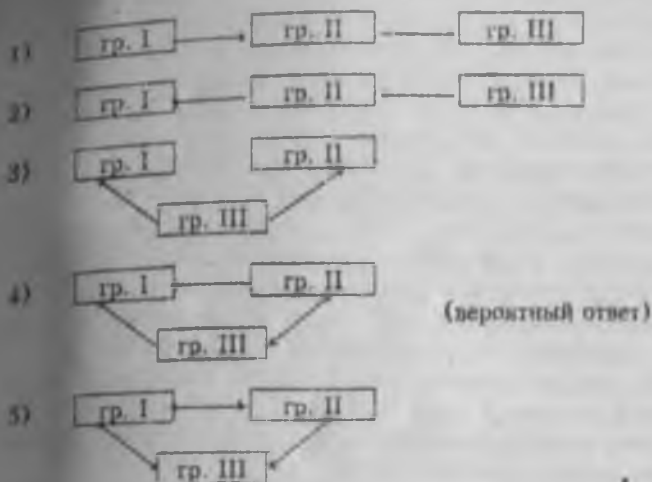
Обратимся ко второй группе принципов менеджмента. Они связаны с отношением между людьми, отношением между руководителями различных рангов и членами производственного коллектива фирмы, корпорации, объединения. Ориентация на человека рассматривается как основа менеджмента. Стратегия современного менеджмента выдвигает на первый план в этих отношениях комплекс форм, которые можно объединить под общим понятием человеческого фактора, или человеческих отношений. Сюда входят такие принципы управления как:

1. Партнерство в отношениях между руководителем (менеджером) и руководимым им коллективом.
2. Делегирование полномочий (элемент принципа децентрализации управления).
3. Целевая установка менеджера на создание как можно лучших условий для труда своих подчиненных.
4. Отказ от привилегий.
5. Использование мер поощрения: экономических, моральных и социальных.
6. Расширение сфер общения с подчиненными.
7. Поддержание хорошего микроклимата.
8. Активное участие в формировании "корпоративной культуры" в фирме и др.

Названия большинства принципов говорят за себя. Так, принцип партнерства означает замену довольно жестких отношений подчиненности отношениями, основанными на уважении и доверии к

распадом экономических связей в странах бывшего СССР и СЭВ)

5. Эффективный менеджмент предполагает оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления в компании. Можно ли и как найти такое сочетание? (подсказка: рассмотрите отличительные особенности обоих понятий в законе).
6. Лозунг делового мира: "время - деньги". Время в менеджменте приобретает функцию закона управления временем. Как Вы понимаете (дайте примеры) этот закон?
7. Прочтите в приложении отрывок из книги "Американский менеджмент на пороге XXI века". Идею этого отрывка можно выразить короткой фразой из него: "XXI век наступит через 10 лет". Объясните скрытое в этой фразе содержание.
8. Дайте характеристику группы общих и структурно-функциональных принципов менеджмента. Остановитесь подробнее на принципах прибыльности и плановости.
9. Объясните, почему группу принципов: компьютеризации, нововведений и инноваций, комплексной, или полной реорганизации управления, - можно назвать принципами выживаемости фирмы. Рассмотрите роль каждого из них в этом аспекте.
10. Ориентация на человека рассматривается как основа современного менеджмента. Какие принципы управления соответствуют данному положению? Дайте краткое описание некоторых из них. Можете ли Вы назвать причину гуманизации управления в капиталистическом мире?
11. Прочтите в приложении отрывок из книги Дэвида Мерсера "IBM, Управление в самой преуспевающей корпорации в мире". О какой корпорации идет речь? Какую роль играют, по мнению автора книги "Принципы" в менеджменте этой корпорации. Назовите 1-3 принципа, особенно интересных или необычных. Согласны ли Вы с оценкой их автором?
12. Три группы принципов менеджмента, рассмотренные в этом разделе, находятся между собой в тех или иных отношениях. Какая из данных ниже схем, на Ваш взгляд, отражает более правильно эти отношения? Объясните Ваш ответ.



ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ¹

Если тенденции, наблюдаемые в течение последних двенадцати лет, сохранятся, уровень жизни в США ухудшится по сравнению с другими ведущими странами и постепенно это будет означать потерю положения экономического лидера Запада. История показывает, лидер в области производительности в конце концов становится экономическим, военным и политическим лидером в мире. Среди всех конкурентов наиболее опасным является, конечно, Япония. Япония в настоящее время - вторая экономическая держава Запада и самый крупный кредитор. Семь из десяти крупнейших в мире банков - японские, кроме того, именно японские фирмы производят 50% мирового производства судов, 2/5 телевизоров и более 1/3 полупроводников. Для многих стран именно японская, а не американская система управления производством стала эталоном. В случае, если имеющиеся сейчас тенденции сохранятся, Япония уже

¹ Джексон Грейсон мл., Карл О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века, пер. с англ. М. Экономика 1991, с. 27-41.

в первом десятилетии XXI века станет мировым лидером в области производительности, а США займут соответственно второе, третье или даже более далекое место по этому важному показателю.

Неужели Америка теряет мировое лидерство? Большинство американцев реагируют на эту угрозу точно так же, как англичане во второй половине XIX столетия, когда после почти ста лет периода беспрецедентного экономического могущества британцы были обеспокоены предупреждениями таких людей, как Ф.Маккензи и Э.Уильямс. США - практически единственная страна, которая доминировала в экономической, военной и политической области после окончания второй мировой войны. Эта страна была образцом для всего мира по динамизму развития, методам управления и экономической мощи. Из-за того, что ухудшение позиций американских компаний было медленным, а появившиеся в связи с этим проблемы не привели еще к ярко выраженному кризису, американцам трудно свыкнуться с мыслью о том, что им брошен серьезный вызов.

История свидетельствует о том, что страны-лидеры обычно избегали осуществлять (или откладывали) внутренние изменения и продолжали из-за этого терять свои позиции. Англия в этом плане не была исключением. Мы отчетливо видим проявление тех же самых симптомов и в США как в частном секторе, так и в правительстве.

Некоторые американские фирмы предпринимают активные действия, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, приобретающей новые особенности. Эти фирмы постоянно совершенствуют стратегию и тактику деятельности, автоматизируют производство, упрощают структуры управления, реализуют программы по активному вовлечению работников в управление, увязывают размер оплаты с эффективностью труда, улучшают качество выпускаемой продукции. Это хорошие новости.

Но есть и плохие новости. Они состоят в том, что лишь сравнительно небольшое число американских компаний проводит необходимые изменения своей деятельности. Большинство компаний практически не предпринимают ничего или делают очень мало.

Эта книга не мрачное пророчество. США по-прежнему являются крупнейшей экономической державой мира. Это по-

прежнему огромная страна с достаточными запасами природных ресурсов, обладающая колоссальными богатствами, военной мощью, духом предпринимательства, способностью к нововведениям, сохраняющая влияние в мире. Соединенные Штаты Америки - страна, где живут свободные творческие люди, которые могут быть энергичными, изобретательными, предприимчивыми, особенно тогда, когда они ориентированы на борьбу.

Но у американцев меньше чем два десятилетия для того, чтобы попытаться переломить ход борьбы за экономическое лидерство. Каждый день без необходимых мер - день пропавший.

Почти сто лет назад, когда Э.Уильямс обнародовал свое предупреждение, Англия оставалась самой сильной и богатой страной мира во всех областях - военной, научной, экономической, культурной с единственным исключением - системой образования. Англия не уделила должного внимания угрозе со стороны США и Германии, а когда она это осознала, было слишком поздно.

Мы не хотим, чтобы то же самое произошло и в США. Наша книга - предупреждение, она написана с уверенностью в том, что предупреждение об опасности лучше, чем некролог. Смогут ли США провести необходимые изменения? Мы думаем, да. Но должны спешить, ведь времени уже совсем не осталось!

XXI ВЕК НАСТУПИТ ЧЕРЕЗ 10 ЛЕТ.

Основные принципы нашего производства гласят:

1. Не бойся будущего и не относись почтительно к прошлому. Кто боится будущего, т.е. неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. Неудачи дают только повод начать снова и более умно. Честная неудача не позорна, позорен страх перед неудачей. Прошлое полезно только в том отношении, что указывает нам пути и средства к развитию.
2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто лучше справляется с делом. Попытка расстроить чьи-либо дела - преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и установить взамен здравого разума господство силы.

Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения, М: 1989 год, с.23-24.

3. Работу на общую пользу ставить выше выгоды. Без прибыли не может продержаться ни одно дело. По существу в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но должность должна получиться в итоге полезной работы, а не лежать в ее основании.
4. Производить не значит дешево покупать и дорого продавать. Это скорее, значит покупать сырые материалы по сходным ценам и обращать их с возможно незначительными дополнительными издержками в доброкачественный продукт, распределяемый затем среди потребителей. Вести азартную игру, спекулировать и поступать нечестно - это значит затруднять только указанный процесс.

“ПРИНЦИПЫ I”¹.

IBM - корпорация, очень непохожая (внешне и внутренне) на большинство других западных компаний. IBM бросила вызов многим привычным теориям “правильного” менеджмента и сумела долгое время добиваться огромных успехов. Секрет успеха этой компании видится в применении ею своей собственной модели управления. Эта модель включает 20 принципов: 10 основных и 10 принципов, которые свойственны исключительно IBM. Весь комплекс принципов получил название “Принципы I”, по первой букве названия корпорации.

В первую часть входят следующие принципы управления:

1. Глубокие убеждения в совместных этических ценностях.
2. Политика полной занятости (“пожизненный наем”). Такая политика является, видимо, самым важным основанием успехов корпорации такого уровня, как IBM, или японских компаний.
3. Обогащение работ. В IBM работники могут (по крайней мере, в известной степени) выбирать для себя работу, которая представляется им более интересной или посилойной.
4. Личные стимулы к труду.

¹ Д Мерсер. IBM Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991г., стр.47-53.

5. Неспециализированная карьера. Идея привлечения работника одной компании к нескольким весьма различным видам деятельности на протяжении его карьеры.
6. Личное (на основе консенсуса) участие работника в принятии решений;
7. Неявный (скорее, чем явный, т.е. на основе количественных показателей) контроль. Контроль здесь удачно сочетается с Хорошо поставленной работой по разъяснению определенных подходов, скрывающийся за "целевыми показателями". Тем самым каждый работник точно знает, чего (и почему) от него ожидают.
8. Вращивание сильной культуры. В конечном счете весь неявный контроль основан на сильной корпоративной культуре, "пронизывающей" всю деятельность IBM (так же обстоит дела и в японских корпорациях).
9. Холистический подход к работнику (холизм - "философия целостности", в которой высшая конкретная форма органической целостности - человеческая личность).
10. Отношения доверия между менеджментом и работниками, способствующие повышению гибкости в работе и средствах трудовой мотивации.

Вторая часть предлагаемого обобщения опыта IBM включает те принципы, которые свойственны исключительно IBM. Речь идет о методах управления, предполагающих анархию и индивидуализм среди работников, а также горизонтальные связи между ними.

В таких условиях именно человек должен управлять собственной судьбой, иначе во всей компании невозможно сколь-нибудь эффективное управление. Это:

1. Сильная (официально провозглашенная) вера в индивидуализм ("уважение к человеку").
2. Кадровая политика, позволяющая исповедовать принятые компанией убеждения (IBM осуществляет их под общим девизом: "уважение к человеку прежде всего").
3. Единый статус для всех работников (причем статус работника совершенно не связан с его положением на служебной лестнице). Опыт IBM также показал, что для устранения последних барьеров между людьми, связанных с их

положением, полезно и формально отделить статус работника от занимаемой им должности.

4. Привлечение на работу специалистов высшей квалификации.
5. Расширенная подготовка, особенно высших управляющих.
6. Максимальное делегирование полномочий работникам вплоть до самых низовых исполнителей. Это теперь практически избитое место в теории управления, однако очень мало компаний преуспело в претворении на практике этого принципа.
7. Намеренное затруднение деятельности линейных руководителей. Одним из самых успешных нововведений, предпринятых IBM, стало предоставление максимальных полномочий работникам за счет фактически принижения положения линейных руководителей.
8. Поощрение несогласия. Если менеджеры IBM могут доверять своим подчиненным, высказывающим собственное мнение, то они могут доверять и той информации, которая исходит с низового уровня.
9. Поощрение горизонтальных связей.
10. Институционализация изменений. Это самый недавний, последний "вклад" IBM в развитие концепций непрерывных изменений. Теперь в IBM реорганизации следуют одна за другой, что не дает вполне развившимся бюрократическим структурам основательно закрепиться.

Своими успехами IBM обязана скорее всего синергистическому объединенному действию 400 тыс. самых способных в мире людей (включая 42 тыс. менеджеров и 1,5 тыс. руководителей) в условиях самой плодотворной культуры, основанной на стремлении человека к совершенству.

Ясно одно: работники IBM сильно отличаются от людей, обычно нанимаемых многими другими западными компаниями; они совсем не такие, какими должны быть в соответствии с рекомендациями многих теоретиков управления.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР¹

Отдельные столовые для руководителей.

Немного вещей вызывают такое раздражение, как отдельные столовые для руководства. Те, у кого они есть, яростно защищают их и не могут даже представить, как обходиться без них. Они говорят, что время высших руководителей слишком дорого стоит, чтобы тратить его на стояние в очередях в буфетах. Однако, очередь в буфете - одно из тех мест, в котором можно почувствовать жизнь компании. Завтрак и обед могут дать возможность быть в курсе повседневных дел. Есть руководители, которые ценят такую возможность. Ричард Роджерс, президент фармацевтической компании "Синтекс", ежедневно завтракает вместе с сотрудниками компании в буфете штаб-квартиры в Пало-Альто. Непохоже, чтобы "Синтекс" понесла от этого убытки.

Другие настаивают на том, что отдельные столовые для руководителей необходимы для обсуждения деловых вопросов с покупателями или таких проблем, которые требуют конфиденциальности. В ответ на это "Макдонел Дуглас Электроник" превратил обеденный зал для руководителей в обеденную комнату для гостей. Любой сотрудник может заказать эту комнату для конфиденциальной встречи, беседы с посетителем или для того, чтобы накормить людей, участвующих в длительном совещании. В то же время у всех есть отличная возможность пообедать в очень приличном буфете.

Одежда

Министерство труда в 1982 году прекратило использовать термины "белые воротнички" и "синие воротнички" для описания социального статуса работника. По мере того, как работа все больше и больше становится основанной на знаниях, все больше связанной с оказанием услуг, различие по этому признаку теряет смысл.

Японцы известны тем, что во время работы все одеваются одинаково. Как заметил Фрэн Гибни, во время его работы руководителем издания "Британской энциклопедии" на японском

¹ Джексон Грейсон мл., Карла О'Дейл. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991 год, с. 200-202.

языке, и высшие руководители, которые за весь день ни разу не прикасались к инструменту, ходят в спецовках. Солдаты диктуют, чтобы генералы носили полевую форму. Эта практика начала проникать в Америку. Марвин Раньон, американец, президент "Ниссан Мотор Мэнифакчуринг", носит те же синие брюки и рубашку, что и 2600 работников его завода. Рабочие и руководители завода компании "Хонда" в Мэрисвиле, штат Огайо, носят одинаковую форму. Весь этот разговор о столовых, стоянках, одежде и т.д. направлен не на подрыв авторитета, а на то, чтобы не делать из должности фетиш.

ГЛАВА 3. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТАПЫ, ТЕОРИИ И ШКОЛЫ.

3.1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Управление связывается с существованием организации. В этом аспекте можно сказать, что практика управления так же стара, как мир. Спешения крупных организаций в древности, например, Римской империи, просуществовавшей несколько столетий. Империи Александра Македонского свидетельствуют о том, что в этих государствах существовали довольно развитые системы управления. Это были, несомненно, системы иерархического управления во главе с лидером и правителем в одном лице - императором.

Формы почти всех видов проявления современного менеджмента можно проследить в этих процветающих организациях античного мира. Более того, некоторые основы понимания управления как специального рода деятельности, способствующего достижению цели, были также заложены в древности. Так, в Шумерских письменах, датированных III-м тысячелетием до нашей эры, имеются указания на законы и коммерческие сделки, свидетельствующие о существовании в государстве практики управления. В древней Шумере появились жрецы-бизнесмены, которые осуществляли коммерческую деятельность. В зарубежных исследованиях истории менеджмента (менеджмент понимается в широком плане) шумерский свод упомянутых законов рассматривается как религиозно-коммерческая революция в управлении.

Через несколько тысяч лет произошла еще одна, так называемая светско-административная, революция в менеджменте. Она связана с именем фараона Хаммурапи (1792-1730 годы до н.э.). Он ввел свод законов, содержащий 285 законов управления государством.

Древние мыслители древности также уделяли вопросам управления в обществе большое внимание. Платон, например, рассматривал управление как науку об общем питании людей,

считая таковое важнейшим условием жизнеобеспечения общества. Аристотель в своем учении о домохозяйстве указывал на необходимость обучения рабовладельцев искусству управления рабами.

Однако идея управления как научной дисциплины, профессии принадлежит значительно более поздней эпохе, эпохе капиталистической формации общества. Зарождение капитализма в XVII-XVIII веках вызывает революционные перемены в управлении. На этом этапе происходит выделение чисто управленческих функций. Побудительным фактором особого, профессионального интереса к управлению стала промышленная революция, которая началась в Англии в конце XVIII века. Специальное внимание стало уделяться подготовке управленцев. Однако главной фигурой этого периода был, несомненно, капиталист-владелец предприятия.

С середины XIX века начала развиваться концепция систематизированного управления. В начале XX века эта концепция приобрела качественно новое значение - управление стали рассматривать как самостоятельную область деятельности, способную принести успех организации. Этот период можно считать началом нового революционного этапа в менеджменте. Он характеризуется "вытеснением" класса капиталистов классом менеджеров. Началось выделение класса профессиональных менеджеров.

Конец XIX и начало XX века - это период зарождения менеджмента как социально-экономической науки. В первой половине XX века получили развитие четыре различные школы управленческой мысли: школа научного менеджмента, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук и школа науки управления. Эти школы представляют собой выражение эволюционного характера развития управленческой мысли. Это значит, что возникновение новой школы не предполагало полный отказ от положений предшествовавшей школы. Практика менеджмента, в том числе и современного, убеждает нас, что все четыре школы и их многочисленные модификации часто пересекаются. В реальном производственном менеджменте в рамках

одной организации (фирмы, корпорации), как правило, имеет место сочетание элементов различных школ.

3.2. ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

Школа научного менеджмента (научного управления) имеет еще одно название "классическая школа управления". Само слово "классическая" говорит за себя - это теория, которая сыграла первостепенную роль в развитии капиталистического управления производством. Зародилась школа научного менеджмента в 80 -90-х годах XIX-го столетия в США. Ее основоположником явился американский инженер Ф.Тейлор (1856-1915). Разработанная Тейлором система управления явилась первой и очень плодотворной попыткой создания научного менеджмента.

Несколько слов об истории возникновения системы Ф.Тейлора. В возрасте 22 лет Ф.Тейлор поступил чернорабочим на завод Мидвельской сталелитейной компании в Филадельфии. Через 6 лет, пройдя все промежуточные, в том числе административные, должности, он стал главным инженером этого завода. В течение этих 6 лет он задумал и положил начало учению, которое получило название "научное управление". Наиболее полное отражение это учение нашло в его книгах: "Административно-техническая организация промышленных предприятий", "Принципы и методы научной организации управления", "Принципы управления предприятиями". Эти книги являются обобщением его собственного опыта.

Сущность системы Тейлора сводится к следующим трем моментам, послужившим общими исходными принципами в последующем развитии теорий управления:

- рациональной организации труда;
- разработке формальной структуры организации;
- определению мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.

Рациональная организация труда, по Тейлору, предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформулированных на основе "изучения работы", т.е. учета и измерения отдельных операций, правильной расстановки рабочих в

соответствии с их обучением и тренировкой. Он исходил из того, что для каждой работы существуют свои наилучшие приемы и способы исполнения, при применении которых можно быстрее и лучше ее выполнять. Тейлор провел хронометраж операций рабочего на предприятии, проанализировал их и разработал целый комплекс правил более производительной работы. Каждому рабочему вручалась инструктивная карточка, в которой детально излагалась его рабочая "норма". Включалось все, что связано с данной работой: обрабатываемый материал, машина, инструменты, время, необходимое для выпуска единицы продукции и т.д. В результате производительность рабочего повышалась почти на 100% (вдвое). Так, вместо 4-5 деталей он обтачивал (должен был обтачивать согласно новой норме) 10 штук.

Тейлор создал множество карточек-инструкций, стандартов, методических указаний, которые по своей сути являлись для того времени элементами научной организации труда.

Очень большой заслугой Тейлора в развитии научного менеджмента является предложенная им новая структура управления. Суть ее в разделении труда на труд исполнительский и труд распорядительский. Она свелась к резкому разграничению труда рабочего и труда управляющего им, а также непосредственно внутри нижнего звена управления.

Тейлор исходил из того, что в производственной системе каждый работник должен выполнять свои функции. Так, в функции администрации входит составление плана работы, разработка научными методами каждой рабочей операции, отбор и обучение рабочих. Основная функция рабочих, согласно тейлоровской концепции, исполнительская. В его функциональной системе особое, очень важное значение придается категории людей, выполняющих функции непосредственного управления рабочими - мастерами. Это специально подготовленные работники, которые следят за работой, учат рабочих применять наиболее совершенные, наиболее производительные приемы. Указания всех мастеров (заведующих) в пределах компетенции каждого из них являются обязательными для рабочих.

Как своего рода революцию в производственном менеджменте можно определить одно из ведущих положений тейлоровской теории

о взаимодействии администрации и рабочих. Он считал, что эти отношения из антагонистических должны превратиться в совместную деятельность управляющих и рабочих, основанную на общности взаимных интересов. Это должны быть отношения взаимопомощи между друзьями, выполняющими общую работу. Причем менеджмент в этих отношениях играет роль научного организатора производства, т.е. управленческий персонал должен проанализировать производство, выявить наиболее эффективные методы работы, классифицировать их, создать и написать соответствующие правила, законы и формулы, помогающие рабочим лучше, эффективнее работать. Такой вид отношений между управляющими и рабочими, по мнению Тейлора, должен способствовать процветанию предприятия в целом и приносить максимум благосостояния каждому работнику.

Система Тейлора заложила основы "классической школы" капиталистического управления, которая развивалась параллельно в США и ведущих капиталистических странах Европы в виде различных теорий, течений и пр.

Развитие научного менеджмента в США происходило в направлении рационализации производства и тесно связано с такими именами, как Ф. Гилбрет и Г. Эмерсон.

Американский специалист по управлению производством Фрэнк Гилбрет (в ряде изданий на русском языке его фамилия пишется как Джильбрет) первый в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда (НОТ) в специальной школе в г. Провиденсе. Следуя за Тейлором, Гилбрет выработал "единственный наилучший метод" выполнения работ и установил условия, нужные для этого: целесообразное устройство рабочего места, способы подачи материалов, а также создал необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т.д.

Ф. Гилбрет написал широко известные книги "Азбука научной организации труда" и "Изучение движений", издававшиеся в России в 1924 и 1931 годы несколько раз.

Путь Гилбрета к исследованию вопросов рационализации труда рабочих повторил в определенной степени путь Тейлора. Более того, именно Тейлор натолкнул его на такую деятельность. Вот

- 5 деятельность, связанная с охраной, т.е. техника безопасности - 10%;
- 6 контрольная функция, или деятельность по учету положений дел на производстве - 15% рабочего времени.

Второе, очень важное положение в теории управления, которое выдвинул и обосновал А.Файоль, - это положение об оптимальности соотношений организаторских (административных), технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупных предприятиях. Он выразил его в процентном соотношении в виде следующей таблицы:

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОПТИМАЛЬНОСТИ
СООТНОШЕНИЙ СПОСОБНОСТЕЙ И ЗНАНИЙ

№№ п/п	Уровень руководства	Администра- торские (организатор- ские)	Техни- ческие	Социаль- ные
1	Для директора	40	15	45
2	Для технического директора	35	30	35
3	Для зав. отделением	30	30	40
4	Для нач. мастерской	25	45	30
5	Для мастера	15	80	5
6	Для рабочего	5	85	10

В таблице показано, что все три вида способностей присутствуют во всех категориях работающих на предприятии, но в очень различных соотношениях. Так, основными функциями директора являются административная и социальная. Доля технических способностей невелика - 15%. А вот в работе низшего звена управления мастеров, именно производственная функция является ведущей - 80%. У рабочих технические способности должны быть еще на 5% выше.

Как можно видеть, система А.Файоля построена на линейном (иерархическом) принципе управления. Он создал ее, опираясь на свой опыт управления большими войсковыми соединениями. У него директор завода - это способный и верящий в себя генерал, ближайшие помощники - свихобразные консультанты, составляющие

главный штаб, все остальные служащие и рабочие распределенные по отделам, службам и цехам - своего рода подразделения для выполнения приказов и распоряжений. По Файолю, главный штаб представляет собой группу людей, обладающих знаниями, компетентностью, временем в такой мере, в какой их может не доставать директору. Этот способ как бы представляет "расширение" личности директора.

Мы назвали две концепции А.Файоля, новые и существенно значимые для менеджмента конца XIX - первой половины XX веков. Укажем еще на одну заслугу А.Файоля - научную разработку системы эффективного функционирования органов управления. Он представил такую систему в виде последовательности из 14 принципов, определяющих организаторские и социально-психологические функции менеджмента. В числе первых можно назвать принципы распределения работ (разделение труда), единство дачи распоряжений (командования), внутренней иерархии и др. Ко второй категории принципов А.Файоля можно отнести равенство прав и обязанностей, стабильность персонала, единство персонала, вознаграждение и др.¹

И наконец, четвертый момент в подходе А.Файоля к управлению. Он значительное внимание уделял социальному вопросу на производстве. Об этом свидетельствует тот факт, что из его 14 принципов эффективной организации труда почти половина носит социальный характер. В этом отношении его концепция является определенным развитием концепции Тейлора о взаимодействии управленческого персонала и рабочих в общем труде. Так, он считал тяжелой ошибкой руководителей, которые применяли в управлении древний римский принцип "разделяй и властвуй". Файоль требовал от руководящего персонала проявления большой тактичности к подчиненным, чтобы возбуждать и поддерживать их старание, и полагал, что начальство должно уметь приносить иногда в жертву свое самолюбие, давая удовлетворение инициативе подчиненных.

В заключение характеристики управленческой концепции А.Файоля отметим еще одну ее черту. В ряду условий

¹ См. также подробное описание в приложении к главе 3 из книги А.В.Попов, *Система организации американского менеджмента*, М., 1991, с.60.

3.3. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ.

Реакцией на недостатки классического (научного) подхода в менеджменте явилось возникновение школы человеческих отношений. Время ее зарождения и расцвета - 30-50 годы нашего столетия.

Основателем и самым крупным авторитетом в развитии школы человеческих отношений в управлении является американский психолог Э.Майо (1880-1949 гг.).

Суть концепции Э.Майо состоит в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве. Отсюда Э.Майо делает вывод, что все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений.

Профессор психологии Гарвардской школы Э.Майо также хорошо владел и знаниями современного менеджмента, его положительными и отрицательными сторонами. В своей научной концепции управления он сделал упор на значимость в то время мало изученного социально-психологического фактора - *мотивации*.

Э.Майо провел большую серию экспериментов с 1927 по 1932 годы по изучению причин низкой производительности и текучести кадров на ряде предприятий фирмы "Вестерн электрик компани" в г. Хоторне.

Вначале эксперимент проводился с переменными такого характера, как условия труда и условия зарплаты. Но, выяснилось, что улучшение первых (например, лучшее освещение рабочего места) и даже увеличение заработной платы не привели к повышению производительности труда. Файоль сменил направленность эксперимента, переменными было значительное число факторов. Эксперимент проводился в специально отобранной группе из 6 прядильниц в течение 2,5 лет. Работницам было объяснено, что компания придает опыту большое значение, верит и ценит их сотрудничество. Экспериментаторы были в постоянном контакте с группой, расспрашивали о настроении работниц, домашних делах и пр. Через 2,5 года работницы стали собирать ш

3000 реле вместо 2400 до эксперимента, затем все нововведения отменили. Но, к удивлению экспериментаторов, выработка сборщиц продолжала оставаться такой же высокой. Э.Майо объяснил этот результат тем, что сработали неформальные человеческие отношения, сложившиеся в группе. Сами работницы подружились между собой, свободно разговаривали во время работы, отлучались с рабочих мест в любое время, что в цехе запрещалось. Работы оплачивались по выработке в группе, а не в цехе. Наблюдатели сделали все, чтобы расположить к себе работниц, создать непринужденную атмосферу. Отсюда и пошел термин "человеческие отношения".

Главный вывод, который Э.Майо сделал из своих шестилетних экспериментов, сводился к утверждению, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают, главным образом, социальные и психологические факторы.

Э.Майо ввел понятие социальной системы предприятия, обобщил социально-психологические процессы, происходящие на предприятии.

По мнению Э.Майо, основная задача менеджмента-поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к "групповому чувству, сплоченности и действиям". Благодаря рекомендациям Э.Майо руководители стали обращать внимание на поведение людей в процессе труда, узнали, что удовлетворенность работой сводится не только к получению высокой заработной платы. Мотивом эффективной работы становится обстановка в коллективе, хорошие внутренние взаимоотношения.

Большое число ученых и практиков в области трех наук: социологии, психологии и менеджмента, включились в исследования концепции человеческих отношений, возможностей ее широкого применения в организации (фирм, корпораций). Среди них можно назвать имена Ф.Ротлисбергера, соратника и помощника Э.Майо, социолога Р.Лайкерта, Ч.Барнарда, Генри Форда II, Ч.Белла и др.

В рамках этой школы появились такие понятия, как "экономический человек" и "социальный человек", формальная и неформальная структура. "Экономический человек" стремится

максимально больше получить за свой труд, точнее за продажу своего труда. "Социальный человек" стремится получить духовное удовлетворение (вознаграждение) от работы. Главным, по мнению представителей школы, является социальная сущность человека. Э.Майо и другие теоретики концепции человеческих отношений исходили из того, что в век индустриализации разрушились традиционные групповые связи, присущие предыдущим социальным формациям.

Человек попал в условия отчужденности. Задача менеджмента - увидеть причины такой отчужденности и создать такие условия труда, которые бы помогли человеку почувствовать себя членом коллектива (группы), т.е. обеспечивали бы выход внутреннего стремления человека к человеку.

Был выдвинут также тезис о важной, а иногда и решающей роли в производстве неформальной структуры. Один из основателей школы человеческих отношений Ф.Ротлисбергер дал определение неформальной структуры как совокупности норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций. И все это вместе существует при нормальной структуре, но не подвергается ее контролю и регламентации.

Два других ученых, У.Френч и Ч.Белл, сравнивали организацию с айсбергом, подводная часть которого несет в себе элементы неформальной структуры, а верхняя часть представляет собой формальную систему. Тем самым они еще раз подчеркивали приоритет "социального человека" в производственном процессе и приоритет социально-психологических методов в управлении.

Американский социолог Р.Лайкерт разработал структуру идеальной, по его мнению, организации менеджмента на предприятии. В числе ее главных характеристик он рассматривал следующие:

1. стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность в подчиненных;
2. мотивацию, основанную на стремлении руководителя поощрять подчиненного, вовлекать его в активную работу, используя групповые формы деятельности;

3. коммуникацию, где потоки информации направлены по все стороны, и информация разделяется между всеми участниками;
4. принятие решений, характеризуемое тем, что они принимаются на всех уровнях с участием всех членов;
5. цели организации, устанавливаемые путем группового обсуждения, что должно снять скрытое противодействие этим целям;
6. контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками.

Школа "человеческих отношений" получила распространение не только в виде различных теоретических исследований, но и в виде практических попыток внедрить эти концепции в фирмах, корпорациях в расчете на создание "гармонии между грудом и капиталом".

Развитие концепции человеческих отношений приходится на 30-50-е годы нашего столетия. Давая ее оценку, можно сказать, что эта концепция сыграла чрезвычайно важную роль в развитии капиталистического менеджмента. Две школы - научного менеджмента и человеческих отношений - создали по существу науку управления. И если классическая школа (научный менеджмент) разработала основы общего управления (структурно-функционального аспекта менеджмента), то главным вкладом школы человеческих отношений явилась разработка второго, - не менее важного аспекта управления - социально-психологического. Современники школы человеческих отношений высоко оценили ряд конкретных ее достижений в научной мысли, например, внимание менеджмента к рабочему, его нуждам, привлечение рабочих и служащих к решению важных производственных вопросов и т.д.

Однако те же современники подвергали концепцию сторонников школы человеческих отношений весьма резкой критике. Причиной явилось то, что тот социальный заказ и те цели, которые поставили перед собой представители этой школы, - достичь высокой производительности труда только с помощью ее методов, - оказались не выполнимыми.

Критике подверглись два момента:

1. Главный тезис школы человеческих отношений о приоритете социально-психологических факторов в производстве над экономическими; Реальная действительность свидетельствует о первостепенной роли все-таки технологических и экономических факторов трудовой деятельности человека;
2. Вызывало критику и еще одно воззрение сторонников школы: надежда на возможности бескомпромиссного отношения между капиталом и трудом, а в менеджменте - на достижение дружеских отношений между управляющими и подчиненными.

Американский профессор Р.Бендикс в 1951 году так охарактеризовал иллюзорность этого положения: "Голлаф индустриальной войны не может быть убит Давидом человеческих отношений".

При всей правильности рассмотренных критических замечаний в адрес школы человеческих отношений целесообразно еще раз вернуться к оценке значимости ее теории (и практики), но уже не в историческом аспекте, а в ракурсе современного менеджмента развитых стран Европы, Америки и Азии. Мы затрагивали этот вопрос в предыдущих разделах пособия, говоря о двух отличительных чертах современного менеджмента - глава 1 и о принципах, определяющих гуманизацию управления - глава 2.

Менеджмент конца 80-х годов и ближайшего десятилетия стоит на пороге значительных перестроек, связанных с переходом общественного производства развитых стран в новую, постиндустриальную эру. В качестве самого главного условия успешности настоящих и будущих перестроек западные специалисты управления рассматривают фактор человеческих отношений. Несомненно, что все разработки представителей школы человеческих отношений 30-50-х годов: теории, отдельные положения, практические рекомендации и пр., - могут оказать неоценимую услугу современному менеджменту. Таким образом, к положительной оценке школы человеческих отношений следует, вероятно, добавить фактор, усиливающий эту оценку, возможно, в несколько раз, - фактор актуальности ее теории и практики для настоящего времени.

3.4 ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК (ТЕОРИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ).

Школа поведенческих наук возникла в западном менеджменте в 30-е годы нашего столетия. Однако широкое распространение ее идей началось после Второй мировой войны. Расцвет деятельности приходится на 50-60-е годы. Свое название "поведенческих наук" школа получила от широко известных психологических терминов бихейвизм, бихейвиоризм (поведение, наука о поведении). Таким образом, отличительной особенностью рассматриваемой управленческой школы является ее ярко выраженная ориентация на психологию, в частности, на одну из самых распространенных и хорошо разработанных в XX веке психологических теорий - бихейвиоризм.

Исходная предпосылка бихейвиоризма заключается в необходимости изучения не сознания, а поведения человека. В свою очередь, согласно этой теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повтор положительных стимулов (подкрепление) закрепляет положительную реакцию, т.е. вырабатывает устойчивое поведение.

В управлении такой подход был перенесен на следующие моменты деятельности работающего человека. Отношение между менеджментом и работающими - есть отношение, когда работающий, получая в качестве стимула хорошее вознаграждение (материальное или морального плана), отвечает на него положительной реакцией - эффективной работой.

Школу поведенческих наук можно рассматривать в том же ряду, что и школу человеческих отношений. Об этом свидетельствует большой круг проблем и решений, совпадающих в обеих школах. Если рассматривать обе школы во временном аспекте, то школу поведенческих наук можно представить как своего рода развитие, углубление, а в ряде случаев и иной взгляд на концепции школы человеческих отношений.

Бихейвиористский подход стал использоваться в теории и практике менеджмента, как мы указывали выше, в середине 40-х годов. Он явился попыткой ученых преодолеть недостатки, ограничения школы человеческих отношений. Начало новому

течению в науке управления положил Ч.Барнард опубликовавший в 1938 году работу "Функции администратора".

Среди более поздних имен можно назвать такие, как Ренесс Лайкерт, Фредерик Герцберг, А.Маслоу, Дуглас МакГрегори. Эти и другие исследователи занимались вопросами социального взаимодействия на предприятии, мотиваций и потребностей, характера менеджмента, форм общения в коллективе, лидерства, организационной структуры.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, главным образом, на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход был направлен на разработку таких приемов менеджмента, которые способствовали бы осознанию человеком его возможностей на основе применения психологической теории поведения человека.

Цель, которую ставили перед собой исследователи этой школы, - добиться повышения эффективности организации (фирмы, предприятия, корпорации) за счет повышения ее человеческих ресурсов. Отсюда происходит название теории этой школы -теория человеческих ресурсов.

В рамках теории человеческих ресурсов были разработаны ряд концепций и положений об индивиду и "кооперации", формальной и неформальной системах, мотивации и потребностях, лидерстве в организации.

Автором первого из названных положений был основатель школы Ч.Барнард. Он создал теоретическую модель кооперативных систем, в основу которой положил поведение индивидуума. Его точка зрения такова: индивидуумы - уникальны, независимы и обособлены, а организация, любая, представляет собой кооперативное образование. Люди, будучи независимыми индивидами, могут выбирать, в какую кооперативную систему им входить. Такой выбор они делают, исходя из своих желаний, целей. С другой стороны, не все подвластно индивиду. Возможности его выбора или смены кооперации ограничены наличной ситуацией, т.е. рядом обстоятельств.

Рассматривая индивида как "стратегический фактор кооперации", Ч.Барнард считал, что организация держится только за счет усилий индивидов, а последние возникают только в

результате особых, положительных для индивидов стимулов. Т.е. речь идет здесь о чисто бихевиористском подходе к объяснению жизнеспособности любой, в том числе производственной организации ("кооперации").

Центральную роль в кооперативных системах Ч.Барнард отдает менеджменту. В функции управляющего, по его мнению, должна входить разработка наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации: разработка искусства принятия решений, стимулирующих персонал к деятельности, продумывание системы коммуникации внутри организации и пр. По его мнению, все действия менеджмента должны быть направлены на создание так называемой организационной морали как фактора, противостоящего центробежным силам индивидуальных интересов и мотивов работающих в кооперации (на предприятии, в фирме, корпорации) людей. Цель организационной морали - сочетание или совпадение кооперативных и индивидуальных компонентов организации.

К заслуге теоретиков школы поведенческих наук можно отнести разработку ими вопросов о взаимодействии формальной и неформальной организаций (структур). Этот вопрос мы частично рассмотрели в предыдущем разделе о концепции школы человеческих отношений.

Добавим несколько уточняющих положений из концепции Ч.Барнарда. Интерес представляет его определение условий возникновения и существования формальной организации. Это 1) если существуют индивиды, способные общаться друг с другом; 2) если они желают совместных действий; 3) если стремятся к достижению общей цели.

Таким образом, всем известная формальная структура организации (предприятия, фирмы), представляющая собой управленческие и производственные службы, в концепциях теоретиков школы поведенческих наук несет в себе очень заметный персонализирующий (личностный) момент - роль индивида и соответственно внимание к индивиду.

Несомненной заслугой школы поведенческих наук являются проведенные в ее рамках исследования проблемы мотивов, потребностей и возможностей их эффективного использования в

менеджменте. Эта проблема имеет самостоятельное значение в силу ее важности и актуальности и будет рассмотрена в одном из последующих разделов пособия. Выделим только несколько положений для краткой характеристики ее значимости.

Исследователи теории человеческих ресурсов (школы поведенческих наук) были пионерами в научном обосновании роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали мотивы как главный показатель отношения людей к труду. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. Положительная мотивация - главный фактор успешности выполнения работы. Менеджмент должен взять на вооружение этот психологический фактор, разработать мотивационное управление (в противовес командному), чтобы обеспечить добровольное, активное подключение рабочих к задачам организации (предприятия, фирмы).

Мотивация работника имеет три уровня: потребности, цели, вознаграждения. Каждый из этих уровней несет свою функциональную нагрузку. Следует учитывать еще два фактора, говоря о положительном влиянии мотивации на деятельность: фактор усилий и фактор способностей человека. Работа человека будет только в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определенными способностями. Если мотивация и способности являются высокими (равны, скажем, 1), достигается наивысший результат деятельности. Когда или мотивация, или способность равна нулю, их взаимодействие даст нулевой результат.

В структуре мотивации: потребности, цели, вознаграждение, - проблема потребностей выделилась в самостоятельную область и была блестяще разработана в 50-60-е годы психологом А. Маслоу (см. подробности в соответствующем разделе пособия).

Маслоу разработал иерархию потребностей, расположив их в восходящем порядке - от "низких", материальных, до более высоких - духовных:

1. физические потребности - в пище, одежде, жилище, тепле и т.д.;

2. потребность в безопасности. В плане труда - это потребности в гарантиях работы, хороших условиях, уверенности в будущем и пр.;
3. социальные потребности - в привязанности к коллективу;
4. потребность в уважении и самоуважении. Ее проявления: стремление достигнуть более высокого служебного положения, получить высокую оценку своей работы, обратить на себя внимание и т.д.;
5. потребность в самоуважении через творчество.

Менеджмент взял на вооружение данную Маслоу оценку потребностям и предложенные им и его последователями приемы удовлетворения этих потребностей как условия производительной деятельности работающих. По Маслоу, в развитых капиталистических странах физические потребности и другие первых двух-трех уровней уже гарантированно удовлетворены. Соответственно, задачей менеджмента является организация такой работы человека, в которой могли бы удовлетворяться потребности более высоких уровней. Исследователи проблемы определяют возможности повышения производительности труда при такой постановке дела от 5 до 40%.

К числу ярких представителей концепции человеческих ресурсов относится американский ученый Дуглас МакГрегор (1906-1964). В теории и практике менеджмента он известен дихотомией теорий "Х" и "У" (символы условные).

Теория "Х", по мнению автора, отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем понимании психолого-социальных факторов: 1) обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избежать его любым путем; 2) обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности; 3) обыкновенный человек не имеет больших амбиций, ему свойственна потребность в защите. Естественно, что при таком восприятии работающего человека менеджмент должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой стороны, осуществлять определенные меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Противовесом такой управленческой теории должна стать, согласно МакГрегору, теория "У". В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями. Исходные положения теории "У" таковы: 1) затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде совершенно естественны. Принуждение к труду, угроза наказаний не являются единственным средством достижения цели; 2) человек осуществляет самоуправление и самоконтроль в процессе деятельности; 3) обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности таковой, показать свои способности.

Соответственно, менеджмент в теории "У" играет качественно иную роль - его задача интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, способствующих развитию интеллектуальных способностей человека. При таких условиях есть гарантия человека эффективности его труда.

Если говорить более широко, то теорию "У" МакГрегора можно определить как отражение концепции управления человеческими ресурсами, а также общих теоретических положений школы поведенческих наук.

В качестве резюме по вопросу можно привести следующее высказывание социолога Дональда Найтингейла в 60-е годы: "Озабоченность менеджеров преимущественно экономическими задачами (и опора на авторитарные методы их достижения) создала те стандарты материального благополучия, которыми мы сегодня располагаем. Все это, однако, было достигнуто дорогой ценой. Система власти, основанная на приказе-повиновении, и фрагментированный, бессмысленный труд были приняты в эпоху широкого распространения неграмотности, нищеты и недоедания. Эти бесчеловечные условия были устранены возросшим материальным благосостоянием, созданным трудовыми организациями. Однако, осуществлять эту практику сегодня значит пожертвовать человеческим достоинством и правами, а вместе с ними оставить втуне человеческие ресурсы рабочей силы"¹.

¹ А.В. Попов, *Теория и организация американского менеджмента*, М: Изд. Московского Государственного университета, 1991, с.82.

Притягательность идей и разработок школы поведенческих наук в 50-60-е годы была настолько велика, что они охватили почти всю область управления того времени. Затем наступила эпоха управленческих школ новых направлений. И вот по прошествии 20-25-ти лет идеи этой школы, как и идеи школы человеческих отношений, вновь занимают приоритетное положение уже в современном менеджменте, в новую эпоху развития общественного производства.

Рассмотренные нами три школы капиталистического менеджмента: научный менеджмент, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук, - отражают его эволюцию со времени возникновения науки (теории Тейлора - 90-е годы XIX в.) и кончая 60-ми годами нашего столетия.

За последние три десятилетия общественное производство в развитых странах (Америка, Япония, Западная Европа и новые страны Азии) достигло очень высокого уровня. Большая заслуга в этом принадлежит, несомненно, менеджменту. С этих позиций мы предпримем попытку рассмотреть эволюцию менеджмента за вторую половину XX века.

Для удобства анализа выделим условно три периода: 40-60-е годы, 60-80-е годы, 80-90-е годы. Второй и третий этапы обычно рассматриваются как современный менеджмент. Как можно видеть из предложенного разделения, последнее десятилетие одного периода одновременно рассматривается и как первое десятилетие последующего. Это объясняется тем, что трудно в такой социальной науке, как менеджмент, очень точно определить временные границы того или иного явления, так как часто зарождение, скажем, новой концепции происходит одновременно с еще активно функционирующей или функционирующими старыми идеями, теориями.

3.5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ (40-60-е годы).

Эмпирическая (прагматическая) школа управления.

В основе теории этой школы лежало изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами, правительствами, военными организациями в качестве наиболее

полезного способа совершенствования менеджмента. Отсюда и название школы - *эмпирическая* (эмпирия - опыт). Ее представляют Э. Петерсен, Г. Саймон, П. Друкер, Р. Девис, А. Чандлер, Э. Дейл и др. ученые

В становлении школы принимали участие и представители крупного бизнеса, способствовавшие практическому распространению ряда ее концепций.

Возникновение эмпирической школы являлось определенной реакцией на недостаточную практическую применимость ряда положений научного менеджмента и школы человеческих отношений. Сторонники эмпирической школы не отрицали значения теоретических принципов, но считали самым важным анализ непосредственного опыта управления. Были разработаны специальные методологии обучения управлению на основе конкретных управленческих ситуаций. Такой анализ, по их мнению, позволяет подобрать соответствующее данному типу ситуации решение.

Прагматическая (эмпирическая) школа внесла существенный вклад в практику внутрифирменного менеджмента. Она дала большое число ценных рекомендаций по управленческим структурам, по организации функциональных служб, линейных служб, систем технического и информационного обеспечения и пр. Большая работа была проведена по исследованию и внедрению в практику новых, эффективных приемов обучения менеджеров. В качестве примера можно привести создание А. Слоуном, бывшим президентом "Дженерал Моторс", специального центра по подготовке менеджеров. Этот центр, получивший имя его основателя - "слоуновская школа", - является в настоящее время всемирно известным центром по воспитанию управленческих кадров.

Представители эмпирической школы выдвинули и предприняли попытку разработать ряд проблем, которые стали особенно актуальными в последующие, 70-80-е годы. Среди них можно назвать следующие:

1. Школа уделяла значительное внимание вопросам централизации и децентрализации управления.
2. Школа способствовала введению целевого управления.

3 Эмпирическая школа занималась проблемами классификации функций управления, организации труда руководителей.

Ее исследователи утверждали профессионализацию менеджмента, т.е. превращение труда по управлению в особую профессию. Первая особенность такого профессионального управления - умение менеджера из всех имеющихся ресурсов создать целое единство. Вторая особенность - необходимость при принятии решений ориентироваться на перспективы развития организации.

С работами ученых этой школы связано широкое распространение самих терминов "менеджмент", "менеджер" в теории и практике капиталистического управления.

Понятие "менеджмент" в исследованиях представителей эмпирической школы рассматривается в двух значениях: в широком и узком. В широком смысле, с социальной точки зрения, менеджмент является техникой или методом, развиваемым в результате свойственной человеку тенденции к формированию группы. Какой бы ни была группа, она должна иметь свой собственный менеджмент. По мнению основателей этой школы Э. Петерсена и Э. Плоумена, менеджмент можно определить как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления. Менеджмент осуществляет руководство путем принятия на себя власти, распределения обязанностей и установления подотчетности за все действия людей в данной организации.

Менеджмент может иметь и более узкое значение. Это - принципы теории и практики управления именно предприятием (фирмой).

И в том, и в другом случае менеджмент и менеджерский корпус рассматривались представителями эмпирической школы как мощный фактор развития и эффективности организации (производства).

Теория технократического менеджмента (1950-1960 годы).

В 50-60-е годы в американском менеджменте, а также менеджменте стран западной Европы начало развиваться

направление, которое можно объединить как теории технократического менеджмента. Среди известных школ этого направления назовем теорию элит, теорию технократии и теорию индустриального общества. Эти теории возникли как своего рода положительная реакция на высокие темпы развития капитализма в этот период. В задачу их представителей входило выявить факторы управленческого характера, которые способствовали и еще в большей степени будут способствовать прогрессу капиталистического производства в будущем. Во всех трех теориях роль создателя этого прогресса отводится менеджменту и корпусу менеджеров.

Теория элит.

Ее название говорит за себя. Сторонники этой концепции делили общество на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу, в управлении - на "квалифицированных" руководителей и на "неквалифицированные массы".

Теория технократии.

Ее основателем являлся американский социолог Т.Веблен. Исследователи этой школы занимались вопросами прогнозирования развития общественного производства в будущем. Идея их концепции - грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и технической интеллигенции. Соответственно, менеджмент будущего - это менеджмент технократии - представителей науки и техники.

Теория индустриального общества.

Самым видным представителем этой теории был американский экономист Дж.Гелбрейт. В 1967 году он опубликовал книгу под названием "Новое индустриальное общество", в которой нашли отражение и обоснование все главные идеи рассматриваемой управленческой концепции.

Положения теории индустриального общества в значительной степени совпадают с позициями представителей теории элит и теории технократии. Это два момента: 1) подход к объяснению разделения и противоречий в обществе степенью образованности

различных категорий людей; 2) отведение технократическому менеджменту роли ведущей силы в управлении.

Но в отличие от школы элит представители теории индустриального общества не столь категоричны в разделении общества на "всемогущую" элиту и толпу. А от школы технократов рассматриваемую теорию отличает направленность ее исследования не на будущее, а на современное общество 50-60-х годов.

Главные черты теории индустриального общества:

1. Дж.Гелбрейт и его сторонники рассматривают современное капиталистическое производство и сложившиеся в нем отношения как высокоразвитое индустриальное общество. В предшествовавшие эпохи власти капитала существовал социальный конфликт между богатыми и бедными. В современном обществе такого конфликта нет, так как работающий человек зарабатывает достаточно денег, чтобы удовлетворить свои материальные нужды. Людей, по мнению представителей этой теории, разделяет образование. Фактор образования является базисным в экономической и политической жизни индустриального общества. Так в экономическом аспекте, образованию принадлежит главная роль в возможности человека иметь хорошо оплачиваемую или престижную работу. Безработица также в значительной степени связана с образовательным уровнем групп людей - обычно под нее попадают менее образованные слои населения.
2. Разрабатывая проблему эффективного управления в индустриальном обществе, Дж.Гелбрейт отдает предпочтение групповому решению и в структуру такого менеджмента вводит не только руководителей и главных администраторов фирмы, но и полностью средний (белые воротнички) и низший (синие воротнички) слои управления. Всю эту управленческую организацию он предлагает назвать техноструктурой (с понятием "технократия", в другой теории).

По существу работы сторонников школы индустриального общества - это исследование вопросов эффективности управленческой деятельности техноструктуры. В качестве главного условия такой эффективности теория индустриального общества выдвигает образование его членов.

В приложении к главе 3 мы поместили три отрывка из книги Дж.Гелбрейта "Новое индустриальное общество", чтобы познакомить читателя с авторским изложением рассмотренных выше характеристик теории.

Теории технократического управления внесли новые элементы в исследовательскую мысль западного бизнеса своей направленностью на качественный (образовательный) уровень общества и менеджмента. Однако они подвергались и серьезной критике со стороны управленческих школ, главным образом, за абсолютизацию своих идей и недостаточное внимание к широкому кругу других вопросов управления: организационной и функциональной структуре, процессуальным характеристикам, социально-психологическим факторам и пр.

Самых резких критиков и самое большое неприятие рассмотренные нами теории элит, технократии и техноструктуры нашли в лице большого числа теоретиков управления бывшей социалистической экономикой. А главным объектом такой критики стал исходный тезис данных теорий о бесклассовости индустриального общества, об отсутствии антагонистических противоречий интересов капиталистов и рабочих. Критиковалась так называемая подмена социальных факторов культурологическими факторами в обществе и менеджменте.

Опыт последующих лет подтвердил высокую степень правильности рассмотренных положений теории Дж.Гелбрейта и его сторонников. В качестве доказательства приведем краткий прогноз трудовых ресурсов в США на 2000 год, сделанный министерством труда:

- Что будут делать рабочие? - Министерство труда предполагает, что будут созданы миллионы новых рабочих мест управленческого, профессионального, технического и маркетингового профиля к 2000 году. Предполагается, что количество квалифицированных и неквалифицированных рабочих мест в производственной сфере сократится.
- Что должны будут знать рабочие? - Министерство труда предполагает, что работа в 2000 году потребует образование более высокого уровня. В то время как сегодня, нормой считается уровень неполной средней школы (девять классов), в 2000 году

рабочему потребуются по крайней мере двухлетний колледж, чтобы выйти на уровень стандартных требований.

3.6. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

Период 60-80-х годов XX-го столетия рассматривается как современный этап в развитии западного управления. Но время вносит свои коррективы. Большие изменения, происшедшие в последние годы (конец 80-х - начало 90-х годов) в производстве и в определенной степени в менеджменте, позволяют именно об этих годах говорить как о современном менеджменте. В этом плане 60-80-е годы выражают уже исторический аспект его эволюции.

Для рассматриваемого периода характерно одновременное развитие нескольких подходов к управлению, внутри которых возникали свои школы и теории. Западные теоретики выделяют четыре таких подхода: системный, ситуационный, процессуальный и количественный. Следует сразу отметить, что эти подходы не являются противоположными. Они в определенной степени самостоятельны либо связаны один с другим как дополняющие или развивающие отдельные идеи какого-нибудь направления.

Ряд исследователей теории менеджмента объединяют появившиеся в этот период концепции и теории под общим названием школы науки управления.

Системный подход.

Системный подход получил широкое распространение в теории и практике менеджмента в конце 50-60-х годов. Недостатком предшествующих теорий являлось то, что их представители, при всем широком круге исследуемых вопросов, сосредоточивали внимание все-таки на отдельных элементах управления и не рассматривали эффективность управления как результирующую всех его элементов.

Применение теории систем к управлению позволило руководителям увидеть всю организацию в единстве и взаимосвязи составляющих ее частей.

Системный подход внес существенный вклад в науку управления. Его значимость выходит за рамки простого набора

специальных, возможно, даже и новых принципов управления. Современники оценивали системный подход как способ мышления по отношению к организации и управлению.

Исходные общие положения сторонников системного управления следующие:

- Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей. Каждый элемент системы вносит свой вклад в характеристику целого.
- Организация (предприятие, фирма, корпорация) является системой. Как и в биологическом организме, в организации все ее части взаимосвязаны.
- Важным понятием в управлении являются подсистемы. В организации (фирме, корпорации) подсистемами являются, например, отделы. В более широком плане подсистемами могут быть производственные и социальные составляющие.
- Организация (фирма, корпорация) представляет собой открытую систему, т.е. она взаимодействует с внешней средой. Внешняя среда в существенной степени определяет выживаемость организации.

В русле системного подхода в менеджменте 60-80-х годов развивалась одна из наиболее известных концепций этого времени - концепция организационного поведения. Эта концепция являлась по существу продолжением исследований (во временном плане) ряда положений теории человеческих ресурсов. Вероятно, по этой причине ряд исследователей объединяют их в одну теорию.

Как и в ранее рассмотренных случаях, активная деятельность исследователей этого направления началась в США, а затем распространилась на страны Запада. В числе его исследователей могут быть названы К. Левин, Ч. Барнард, Г. Саймон, Ф. Селзник, Дж. Холл, Л. Верталанфи и др.

Многие положения концепции организационного поведения были исследованы и разработаны представителями школы социальных систем, центром которой стал институт Д. Карнеги.

В основе концепции организационного поведения лежит постулат бихевиористской школы о том, что поведение людей есть результат взаимодействия организации и человека. Управление должно быть так построено, чтобы оно координировало

элементы организации, в которую входит и сам человек. В организации в этой связи выделяется три подсистемы:

1. *Техническая.* Она представляет собой определенную последовательность работ, технологию и др. элементы подобного характера.
2. *Управленческая,* т.е. организационная структура, функциональная структура, процедуры и правила и т.д.
3. *Человек с его культурой* ценностей, потребностями и пр.

Представители школы социальных систем исходили из того, что организация (фирма, корпорация) представляет собой сотрудничающую коалицию. Они исследовали различные модели такой коалиции, рассматривали взаимодействие всех подсистем (технической, организационной и социальной), а также влияние внешних факторов как комплекс проблем, решение которых в своей совокупности должно обеспечить успех организации.

Ученые этого направления предприняли серьезную попытку соединить теорию с практикой. В середине 50-х годов группой ученых под руководством К. Левитта в Массачусетском технологическом институте была разработана специальная система подготовки высококвалифицированного управленческого персонала.

Она включала набор конкретных рекомендаций по "организационному совершенствованию" (развитию) и получила название OD по первым буквам английского "organization development". Система OD охватила широкий круг проблем совершенствования менеджмента. А сама концепция организационного поведения превратилась в 80-е годы в самостоятельную науку управления.

Ситуационный подход.

В 60-е годы в теоретический и практический менеджмент вместе с системным подходом вошел еще один подход - ситуационный. Дело в том, что теория систем выявляет, какие элементы входят в организацию (фирму, корпорацию), но она сама по себе не отвечает на вопрос, какие из этих элементов наиболее важны. И там, где сторонники системного подхода не смогли найти наиболее приемлемые соотношения структурных компонентов организации, на помощь пришел ситуационный анализ. В центре

внимания при таком виде исследований оказывается ситуация, т.е. определенный набор обстоятельств, которые оказывают большее влияние на организацию в данное конкретное время. А в набор качеств аффективного менеджмента к "системному мышлению" добавляется способность "ситуационного мышления".

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. К ситуации обращались исследователи и ряда предшествовавших школ, например, школы человеческих ресурсов, эмпирической школы. Однако только в 60-70-е годы наука об управлении и другие смежные с ней науки получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на эффективность управления в различных ситуациях. В эти годы возникла школа исследователей, поставивших задачу определить те главные черты ситуации (переменные), от которых зависит деятельность организации. Школа получила название ситуационной школы управления.

Эффективный менеджмент, по мнению ее представителей, должен обладать такими чертами, как мобильность и приспособляемость к той среде (ситуации), в которой работает данное, конкретное предприятие. Главный тезис сторонников ситуационного подхода к менеджменту: не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях.

Процессный, или функциональный, подход.

Время его интенсивной разработки в менеджменте - 50-70-е годы. Особенностью этого подхода является повышенное внимание управленцев к самому процессу руководства фирмой (предприятием). Процесс означает серию непрерывных, взаимосвязанных действий. Такие действия получили название управленческих функций. Вопрос об управленческих функциях будет рассмотрен как самостоятельный в следующей 4 главе пособия. В этой части ограничимся только двумя положениями:

1. Процессный подход берет свое начало в школе научного менеджмента. В ней появились первые разработки концепции о функциях менеджмента.
2. В современной литературе по менеджменту выделяются следующие функции: планирование, организация, руководство,

координация, контроль, мотивация, принятие решений и некоторые другие.

Количественный подход.

Это обобщенное название всех приемов в управлении, связанных со знанием математики, статистики, инженерных наук, кибернетики. О нем можно говорить как о своего рода новой школе в менеджменте. Количественный подход был реакцией (положительной) на достижения в области производства, техники и был вызван необходимостью совершенствования управленческого труда. В 60-80-е годы в западном менеджменте широкое распространение получили количественные и статистические методы анализа, моделирование. Всеобъемлющая компьютеризация позволила освободить управленческий труд от большого числа рутинных, технических операций.

Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях этого периода. Наиболее известные из них: концепция операционного менеджмента, концепция теории решений, математический, или научный менеджмент.

Сторонники операционного менеджмента считали, что недостаточно знать только науку управления производством. Менеджер должен обладать более широкими знаниями, поскольку менеджмент основывается на ведущих положениях и теориях таких наук как: социология, психология, математика, экономика, теория систем, индустриальное производство и пр.

Концепция теории решений во главу деятельности менеджера ставит фактор принятия решений. Ее представители, опираясь на научные дисциплины математического цикла и на психологию, разработали большое число подходов к выявлению управленческих проблем и их правильному и своевременному решению.

Представители математической школы управления считали, что менеджмент должен носить более научный характер. В качестве средств повышения научного уровня управления они предложили использование математических моделей, концепций и символов в практике руководства предприятием.

Закljučая обзор этапов развития науки и практики управления в Западном бизнесе, отметим, что мы не рассматриваем в нем

характеристику менеджмента последних лет (конец 80-х - начало 90-х годов). Этому вопросу будет посвящен отдельный раздел пособия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ.

1. Сколько революционных этапов пережил менеджмент? Дайте их краткое описание.
2. Классическая школа менеджмента начинается с теории Ф.Тейлора. Сам автор называл ее научным управлением. Объясните такое определение.
3. Какие новые управленческие положения разработал А.Файоль? Прочитайте дополнительный материал о принципах А.Файоля и дайте характеристику нескольких из них.
4. В истории западного менеджмента школа человеческих отношений ассоциируется с Хоторискими экспериментами. Почему? Дайте, по возможности, подробный ответ.
5. Когда зародилась школа поведенческих наук? Назовите имена ее представителей (2-3 имени) и объясните их концепции.
6. За что эмпирическая школа управления получила свое название? Назовите ее основные положения.
7. Какие три теории можно объединить под названием "теории технократического менеджмента"? Дайте их характеристику и, по возможности, оценку.
8. 60-80-е годы рассматриваются как часть современного этапа эволюции менеджмента. Какие подходы включила в себя школа науки управления? Дайте их общую характеристику.
9. Что объединяет системный и ситуационный подходы в менеджменте? Как они соотносятся между собой?
10. Какую концепцию представляет система OD? Дайте их характеристику.

ПРИЛОЖЕНИЯ

14 ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ¹.

А. Файоль сформулировал 14 принципов управления:

- 1 *Разделение труда* - реализация этого принципа позволяет уменьшить число объектов, к которым прикованы внимание и усилия каждого участника управленческого процесса; он применим к любому труду, охватывающему любое количество людей и требующему разнообразных способностей.
- 2 *Власть и ответственность* - они взаимосвязанны; власть - это право отдавать приказы и сила, требующая повиновения; она бывает официальной (должностной) или же личной (идущей от индивидуальных качеств). Но нет власти без ответственности. Ответственность - род мужества, и ее боятся настолько же, как и ищут власти. Страх ответственности парализует инициативу;
- 3 *Дисциплина* - это прежде всего повиновение. Цель благосостояния концерна не позволяет отрицать возможность применения санкций к нарушителям дисциплины.
- 4 *Единство распоряжения* - для любого рода деятельности работник должен получать приказы только от одного вышестоящего лица;
- 5 *Единство дирекции* - единая глава и единый план работ, преследующих единую цель. Двуглавое тело как в животном, так и в социальном мире, есть монстр.
- 6 *Подчиненность индивидуальных интересов общим*. Интересы одного человека или группы работников не должны превалировать над интересами всего концерна.
- 7 *Вознаграждение персонала* - это цена оказываемых услуг. Она должна быть честной и приносить удовлетворение как работнику, так и предпринимателю.
- 8 *Централизация* - в любом организме должен быть мозг, иначе говоря, управляющий центр. Проблема централизации или

¹ Попова А. В. Теория и организация американского менеджмента. М.: 1991, с 60 (по книге А. Файоля "Общее и промышленное управление")

децентрализации - это попросту вопрос пропорции между ними.

- 9 *Скалярная цепь* - это цепь подчинения от верхних звеньев иерархий вплоть до ее низших звеньев. Власть прокладывает себе путь через каждое звено этой цепи.
- 10 *Порядок* - данный принцип говорит о том, что должно быть рабочее место для каждого работника и каждый работник должен быть на своем рабочем месте.
- 11 *Справедливость* - глава организации должен стараться вселить дух справедливости на все уровни скалярной цепи; лишь в этом случае персонал будет поощрен к выполнению своих обязанностей со всей отдачей и преданностью.
- 12 *Стабильность* пребывания персонала в должности - этот принцип гласит, что работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном профессиональном уровне.
- 13 *Инициатива* - продумать план действий и приложить силы к его успешному выполнению - не в этом ли источник глубокого удовлетворения интеллигентного человека?
- 14 *Корпоративный дух* - гармония между членами персонала составляет огромную силу концерна.

К ЧЕМУ БЫТЬ БЕДНЫМ?

Бедность проистекает из целого ряда источников, из которых главнейшие поддаются учету. Я решительно считаю возможным уничтожить бедность и особые привилегии. О том, что то и другое желательно, - вопроса быть не может, так как и бедность и привилегии неестественны, однако помощи мы можем ожидать исключительно от работы, а не от законодательства.

Я подразумеваю под бедностью недостаток пищи, жилья и одежды как для индивидуума, так и для семьи. Разница в образе жизни будет существовать всегда. Бедность может быть устранена только изытком. В настоящее время мы достаточно глубоко проникли в науку производства, чтобы предвидеть день, когда

¹ Из кн.: Форд Генри. Моя жизнь. Мои достижения (пер с англ.). М.: 1989, с. 148-151.

производство, как и распределение, будут совершаться по таким точным методам, что каждый будет вознагражден по своим способностям и усердию.

Первопричина бедности, по моему мнению, заключается прежде всего в недостаточном соответствии между производством и распределением в промышленности, как и в сельском хозяйстве, в отсутствии соразмерности между источниками энергии и ее эксплуатацией. Убытки, происходящие от этого несоответствия, огромны. Все эти убытки должно уничтожить разумное, служащее делу руководство. До тех пор, пока руководитель будет ставить деньги выше служения, убытки будут продолжаться. Убытки могут быть устранены только дальновидными, а не близорукими: умами. Близорукие в первую голову думают о деньгах и вообще не видят убытков. Они считают подлинное служение альтруистическим, а не доходнейшим делом в мире.

Служение может опираться и на альтруистическое основание, но обычно в таких случаях дешево стоит. Сентиментальность подавляет практичность.

Лекарство против бедности заключается не в мелочной бережливости, а в лучшем распределении предметов производства.

Бережливость — излюбленное правило всех полуживых людей. Без сомнения, бережливость лучше расточительности, но также неоспоримо, что она хуже полезной затраты.

Привычка копить может легко стать чрезмерной.

Мы учим детей копить деньги. Как средство против необдуманного и эгоистичного бросания денег, это имеет цену. Но положительной цены это не имеет; оно не ведет ребенка по правильному, здоровому пути полезного и здорового проявления и применения своего "я". Лучше учить ребенка пользоваться деньгами и тратить их, чем копить. Большинство людей, которые заботливо копят пару долларов, сделали бы лучше, употребив их сперва на самого себя, потом на какую-нибудь работу. В конце концов они имели бы больше сбережений, чем раньше. Молодые люди должны бы преимущественно вкладывать деньги в свои собственные предприятия, чтобы умножить полезные ценности.

ТЕХНОСТРУКТУРА¹

В прошлом руководство хозяйственной организации олицетворял предприниматель - лицо, объединяющее в себе собственность на капитал или контроль над капиталом со способностью организовать другие факторы производства и обладавшее к тому же в большинстве случаев способностями вводить новшества. С развитием современной кооперации и появлением организации, которая подчиняется требованиям современной техники и планирования, а также в связи с отделением функции собственности на капитал от функции контроля над предприятием предприниматель в развитом промышленном предприятии уже не выступает как индивидуальное лицо. Вместо предпринимателя направляющей силой предприятия считается администрация. Она представляет собой некую коллективную единицу, с трудом поддающуюся точному определению. В крупной корпорации в состав администрации входят председатель совета директоров, президент, те вице-президенты, которые выполняют существенно важные обязанности по общеадминистративному руководству или руководству отделами, а также лица, занимающие другие ответственные административные посты, и, возможно, другие руководители отделений и отделов. Сюда включается, однако, лишь небольшая часть тех, кто участвует в работе над информацией, используемой для принятия группового решения. Эта последняя группа лиц весьма многочисленна - от самых высокопоставленных служащих корпорации до работников в белых и синих воротничках, обязанность которых состоит в том, чтобы более или менее механически подчиняться распоряжениям и установленному порядку. Она охватывает всех, кто обладает специальными знаниями, способностями или опытом группового принятия решений. Именно эта группа людей, а не администрация направляет деятельность предприятия, является его мозгом. Не существует специального термина для обозначения всех, кто участвует в процессе принятия решений или в организации, которую они составляют. Я предлагаю называть эту организацию техноструктурой.

¹ Из кн.: Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество (пер. с англ.) М., 1969, с. 112-113.

Требования к образовательному уровню рабочей силы на разных стадиях индустриализации можно было бы изобразить в виде низкой пирамиды¹. Для работы в конторе нужно было небольшое число специалистов различной квалификации: менеджеров, инженеров, счетоводов, хронометристов и клерков. Широкое основание состояло из большого числа рабочих, выполнявших однообразные операции, для которых даже грамотность была роскошью. Потребности индустриальной системы в рабочей силе можно наглядно представить в виде высокой урны. Непосредственно вниз от вершины она расширяется, отражая потребность технотруктуры в людях с административными, организаторскими и плановыми способностями, в ученых и инженерах, в руководителях отдела сбыта, специалистах по сбыту и снабжению, в тех, кто овладел искусством побеждать потребителя, и тех, кто обучен программированию в работе на вычислительных машинах. Она расширяется и далее, отражая потребность в "белых воротничках". Затем она круто снижается по направлению к основанию, отражая более ограниченный спрос на труд, связанный с мускульными и однообразными операциями, легко поддающимися механизации.

Это изменение потребностей в образовании носит прогрессирующий характер. Вершина урны продолжает расширяться, в то время как ее основание остается таким же или сокращается.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ - СОЦИАЛЬНАЯ НАУКА².

Наука "организационное поведение" выросла по меньшей мере из двух старейших школ бизнеса: человеческих отношений и научного менеджмента. Она также включает в себя важнейшие положения психологии и социологии. В развитие организационного поведения внесли свой вклад и такие социальные науки, как экономика, антропология, политология.

¹ См. там же, с. 266-269.

² См. кн.: Robbins St. P. *Organizational Behavior*, Engle wood Cliffs, New Jersey, 1991, p. 17.

Все исследователи единодушны в том, что на первом месте по влиянию на методологию и содержание организационного поведения стоит психология.

Организационное поведение включает в себя следующие 10 областей исследования: отношения между людьми, удовлетворенность работой, личность, восприятие, мотивация, обучения, характер работ, коммуникация, лидерство, групповая динамика. Большая часть исследовательских работ в этих областях проведена учеными - профессиональными психологами и социологами. Благодаря этому наука "организационное поведение" способна объяснить и предсказать поведение человека на работе. Не менее важным является разработка в рамках организационного поведения моделей, которые объясняют, как взаимодействуют между собой различные факторы и характеристики взаимоотношений людей в организации.

Следует, однако, сказать, что, несмотря на большие достижения, наука об организационном поведении не может совершенно точно и полно предсказать поведение человека в организации. Да и в принципе такая точность не возможна.

Понимание человеческого поведения - это область, которая никогда не сможет быть полностью познана. Мы прошли большое расстояние по этой дороге, но она длинна и остается еще большой путь, который предстоит пройти.

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА.

4.1. СУЩНОСТЬ И ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР.

Проблема, которая будет рассмотрена в этой главе, может быть выражена следующими двумя вопросами:

- 1) Какие организационные структуры, предприятия, фирмы, корпорации обеспечивают эффективное функционирование менеджмента?
- 2) Каковы цели и условия формирования тех или иных управленческих структур?

Слово "структура" означает совокупность элементов, связей и отношений между ними, характеризующих систему как нечто целое.

Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей фирмы. Таким образом, организационная структура менеджмента исходит из ряда условий: целей и задач предприятия, производственных и управленческих функций предприятия, факторов внутренней и внешней среды.

В структуре управления выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени управления) и связи - горизонтальные и вертикальные. Все названные элементы организационной структуры менеджмента взаимосвязаны между собой. Коротко рассмотрим их понятие.

Звено, или отдел управления - это организационно обособленный, самостоятельный орган управления. Главным принципом его формирования является выполнение отделом определенной функции. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Уровень менеджмента можно определить как группу отделов, занимающую определенную ступень в управленческой иерархии. Связи между ступенями иерархии - связи по вертикали - носят явно выраженный характер последовательного подчинения, начиная с нижнего уровня и кончая верхним.

Структура объединяет человеческие и материальные ресурсы, упорядочивая связи между ними. Все структуры, независимо от их размера, имеют еще одно общее свойство: они формируются для достижения целей фирмы.

Однако каждая управленческая структура обладает и своими специфическими особенностями, которые в значительной степени влияют на поведение и эффективность деятельности людей.

Создание структуры является самым важным элементом в организационной деятельности начинающей фирмы. Выбор эффективной методики департаментации и формирование всего комплекса организационных структур - также жизненно важный

элемент в деятельности менеджерского корпуса даже процветающих фирм и корпораций. Как правило, в таких корпорациях при малейших признаках сбоев в функционировании высшего менеджмент решает вопрос о необходимости реорганизации и управленческой структуре.

В теории западного менеджмента, основанной на концепциях организационного поведения, структура фирмы рассматривается как важнейший фактор, определяющий мотивы и формы поведения (деятельности) всего коллектива и отдельных его членов. В этом плане в организационную структуру включаются такие управленческие понятия как: соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация, ответственность и контроль, нормы управляемости, организационная политика фирмы, модели управленческих решений, проектирование общих и индивидуальных заданий и некоторые другие. По существу, речь идет здесь о содержательной стороне структуры менеджмента: каким целям она служит и какие управленческие процессы она обеспечивает.

Таким образом, давая общую характеристику организационной структуры, можно выделить несколько положений, определяющих ее значимость:

1. Организационная структура фирмы обеспечивает координацию всех функций менеджмента.
2. Структура организации определяет точно права и обязанности (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях.
3. От организационной структуры зависит эффективность деятельности фирмы, ее выживание и процветание.
4. Структура, принятая в данной конкретной фирме, определяет организационное поведение ее сотрудников, т.е. стиль менеджмента и качество труда коллектива.

Организационные структуры имеют большое число видов форм (схема 2). Мы рассмотрим их подробно несколько ниже в специальных параграфах. Остановимся на двух более общих классификациях организационных структур

Первое разделение: формальные организационные структуры и неформальные. *Формальная структура фирмы* - это структура, выбранная и установленная высшим менеджментом

соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и пр. *Неформальная структура* неподвластна приказам и распоряжениям. Она возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречий их взглядов, интересов, целей и пр. Неформальная структура является отражением межличностных отношений в рамках формальной структуры.

Предметом данного пособия являются только формальные организационные структуры.

Остановимся подробнее на втором виде разделения организационных структур (формальных). Это понятия *механистических* и *органических* структур управления. С разной степенью точности все конкретные управленческие структуры могут быть отнесены к одному из названных типов. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, позволяющее выявить сущность ее построения. В этом аспекте организационная структура определяется как сочетание следующих трех компонентов: сложности, формализации, централизации.

Первый компонент - *сложность* означает степень дифференциации различных видов управленческой деятельности, в том числе ее функций (дифференциация по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем более сложной является организационная структура фирмы, корпорации.

Второй компонент - *формализация* - определяется степенью определенности (утилизации) управленческих правил и процедур. Структура будет тем более формализованной, чем больше установленных свыше правил и процедур в ней действует.

Третьим показателем свойств организационной структуры фирмы (предприятия, корпорации) является *степень децентрализации (децентрализации)* управления в ней. Она зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются решения.

На практике встречаются различные комбинации указанных компонентов, дающие большое разнообразие конкретных организационных структур. Это могут быть структуры с ярко выраженными признаками сложности и жесткой формы управления (высокая степень

элемент в деятельности менеджерского корпуса даже процветающих фирм и корпораций. Как правило, в таких корпорациях при малейших признаках сбоев в функционировании высшего менеджмент решает вопрос о необходимости реорганизации управленческой структуре.

В теории западного менеджмента, основанной на концепциях организационного поведения, структура фирмы рассматривается как важнейший фактор, определяющий мотивы и формы поведения (деятельности) всего коллектива и отдельных его членов. В этом плане в организационную структуру включаются такие управленческие понятия как: соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация, ответственность и контроль, нормы управляемости, организационная политика фирмы, модели управленческих решений, проектирование общих и индивидуальных заданий и некоторые другие. По существу, речь идет здесь о содержательной стороне структуры менеджмента: каким целям она служит и какие управленческие процессы она обеспечивает.

Таким образом, давая общую характеристику организационной структуры, можно выделить несколько положений, определяющих ее значимость:

1. Организационная структура фирмы обеспечивает координацию всех функций менеджмента.
2. Структура организации определяет точно права и обязанности (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях.
3. От организационной структуры зависит эффективность деятельности фирмы, ее выживание и процветание.
4. Структура, принятая в данной конкретной фирме, определяет организационное поведение ее сотрудников, т.е. стиль менеджмента и качество труда коллектива.

Организационные структуры имеют большое число видов и форм (схема 2). Мы рассмотрим их подробно несколько ниже, в специальных параграфах. Остановимся на двух более общих классификациях организационных структур

Первое разделение: формальные организационные структуры и неформальные. *Формальная структура фирмы* - это структура, выбранная и установленная высшим менеджментом путем

соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и пр. *Неформальная структура* неподвластна приказам и распоряжениям. Она возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречий их взглядов, интересов, целей и пр. Неформальная структура является отражением межличностных отношений в рамках формальной структуры.

Предметом данного пособия являются только формальные организационные структуры.

Остановимся подробнее на втором виде разделения организационных структур (формальных). Это понятия *механистических* и *органических* структур управления. С разной степенью точности все конкретные управленческие структуры могут быть отнесены к одному из названных типов. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, позволяющее выявить сущность ее построения. В этом аспекте организационная структура определяется как сочетание следующих трех компонентов: сложности, формализации, централизации.

Первый компонент - *сложность* означает степень дифференциации различных видов управленческой деятельности, в том числе ее функций (дифференциация по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем более сложной является организационная структура фирмы, корпорации.

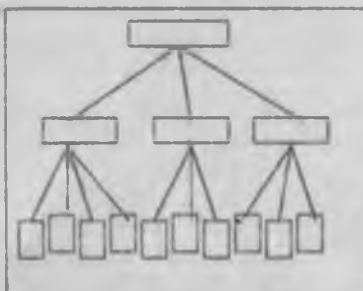
Второй компонент - *формализация* - определяется степенью общности (утилизации) управленческих правил и процедур. Структура будет тем более формализованной, чем больше установленных свыше правил и процедур в ней действует.

Третьим показателем свойств организационной структуры фирмы (предприятия, корпорации) является *степень централизации (децентрализации)* управления в ней. Она зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются решения.

На практике встречаются различные комбинации указанных компонентов, дающие большое разнообразие конкретных управленческих структур. Это могут быть структуры с ярко выраженными, например, признаками сложности в большой корпорации или жесткой формы управления (высокая степень

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР МЕНЕДЖМЕНТА.

МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА



высокая степень горизон-
тальной дифференциации

жесткие иерархические
связи

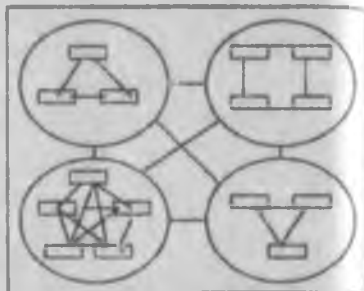
регламентированные
обязанности- (службы)

высокая степень
формализации

формализованные каналы
коммуникации

централизованное принятие
решений

ОРГАНИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА



низкая степень
дифференциации

сотрудничество (по
вертикали и горизон-
тали)

адаптивные обязан-
ности (в зависимости
от необходимости)

низкая степень
формализации

неформальная
коммуникация

децентрализация
принятия решений

централизации) и т.д. И наоборот, это могут быть совсем простые организационные структуры с двумя, тремя уровнями подчинения, достаточно свободными формами деятельности подчиненных и т.д. Большое число структурных комбинаций лежит между этими двумя крайними положениями.

Все они в зависимости от степени выраженности содержащихся в них трех компонентов: сложности, формализации и централизации делятся на две указанные выше группы: группу механистических структур и группу органических структур.

Механистическая организационная структура характеризуется большой сложностью, особенно большим числом подразделений по горизонтали; высокой степенью формализации; ограниченной информационной сетью; низким уровнем участия всего управленческого персонала в принятии решений.

Органическая структура (в некоторых книгах она называется "органистическая"), наоборот, более простая, имеет широкую информационную сеть, менее формализована. Управление в органических структурах децентрализовано.

Представленная ниже схема и перечень характеристик наглядно демонстрируют противоположную сущность рассматриваемых типов структур.

Таким образом, механистическая структура выступает как жесткая иерархия, или *пирамида управления*. В отличие от нее органическая структура является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях. Формы и стиль общения в органической структуре управления - партнерские, совещательные (в механической - это приказы и инструкции), для менеджерского корпуса характерна высокая общеобразовательная подготовка.

В литературе существует еще один термин для механистических структур - *бюрократические*. Естественно, он не включает в себя полный набор негативных характеристик, с которыми слово "бюрократический" ассоциируется в повседневной жизни. Более того, как известно, немецкий социолог Вебер, который посвятил свои труды разработке этой модели менеджмента

(начало XX столетия), считал ее идеальной. Она была разработана в трех целях:

- 1) удовлетворять запросы потребителя;
- 2) создать равные условия для потребителя;
- 3) увеличить рациональность и эффективность управленческих решений. Вебер и его последователи видели возможность достижения поставленных целей за счет сведения до минимума личностного влияния того или иного руководителя на принятие решения, за счет координации всех конкретных решений с задачами организации.

Идеальная или бюрократическая структура, предложенная Вебером и распространявшаяся затем не только на производственные, но и на общественные организации, включала следующие характеристики: специализация труда, иерархия подчиненности, четко определенные обязанности и ответственность, система установленных правил и процедур, обезличивание отношений, продвижение по службе, основанное на квалификации служащего, централизация власти, письменные отчеты. Как можно видеть, все черты бюрократической структуры организации совпадают с данной выше характеристикой механической структуры управления.

Более половины столетия эта модель являлась господствующей в менеджменте. В большей или меньшей степени она объединяет в себе наиболее распространенные до недавнего времени виды организационных структур фирмы, корпорации: *функциональные, линейные, линейно-штабные, дивизиональные*. Эти структуры олицетворяют собой эпоху индустриального развития общества.

Однако в последние два десятилетия, когда общественное производство развитых стран вступило в новую, информационную эру, западный менеджмент в значительной степени перестраивает свои структуры. Причем такая перестройка носит качественный характер. Многие фирмы и корпорации, для того чтобы выжить в условиях обострившейся конкурентной борьбы, меняют свою стратегию и меняют структуры. Все большее внимание привлекают структуры органического, адаптивного типа. Это *матричные, программно-целевые, проектные* и уже достаточно большой список

так называемых новых управленческих моделей - *пенчурные*, *инновационные*, *бригадные* и пр.

Подытоживая анализ двух типов организационных структур: механистической и органической, - можно выделить одно, самое главное основание такого деления, отразившееся в названиях этих видов. Это принцип их действия. Механистические структуры функционируют подобно хорошо работающей машине, механизму. Структуры другого типа получили свое название "органические" по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Как бы эффективна ни была работа машины, деятельность живой клетки, несомненно, является более плодотворной. Вот почему проблеме включения органических структур в деятельность фирмы современные менеджеры уделяют большое внимание.

Организации, имеющие неформализованные структуры управления, обеспечивают своим служащим большую свободу, а, следовательно, и большие возможности выбора приемлемого для каждого человека поведения.

4.2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР МЕНЕДЖМЕНТА.

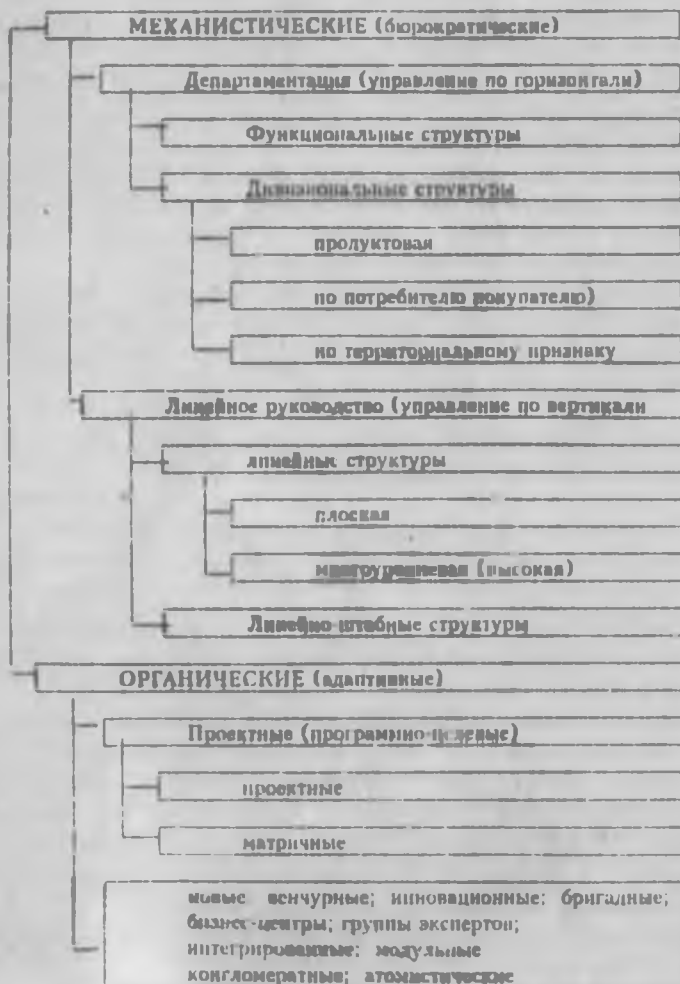
4.2.1. Функциональные и Дивизиональные структуры.

Большую часть организационных структур механистического (бюрократического), типа можно разделить на две категории: *функциональные* и *дивизиональные структуры*.

Функциональная структура является старейшей и наиболее часто используемой. Ее еще называют *традиционной* или *классической*. Этот вид структуры является результатом *департаментализации* (разделения) управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет свою определенную задачу в управлении, т.е. выполняет определенную функцию. При этом такая конкретная задача подчинена цели своей организации.

Преимущества функциональной структуры управления состоят в следующем:

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР МЕНЕДЖМЕНТА



1. Такая структура стимулирует деловую и профессиональную специализацию. Так, специалист по маркетингу лучше выполнит работу в этой области, чем высшее руководство.

2. Улучшает координацию в функциональных областях. Служащие хорошо адаптируются в этой системе.

3. Уменьшает или исключает дублирование усилий и снижает расход материальных ресурсов.

Недостатки функциональной структуры:

1. Функциональные отделы могут в своей деятельности отойти от общей цели фирмы, будучи более заинтересованы в реализации своих внутренних задач. А это приводит к конфликтам между отделами.

2. В большой организации цепь команд от руководителя до исполнителей становится очень длинной, а соответственно и недостаточно эффективной.

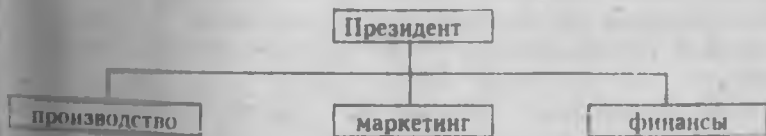
3. Ни один из отделов не несет ответственности за результаты всей организации.

4. Сложность подготовки высшего менеджерского корпуса из-за узкой специализации менеджеров среднего звена.

В зависимости от вида организации (производственная, учебная, торговая и др.) функциональные отделы могут быть различными по своему содержанию, что хорошо видно из приведенных ниже двух схем простых функциональных структур: небольшой производственной фирмы и университета.

Схема 4

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА В ФИРМЕ:

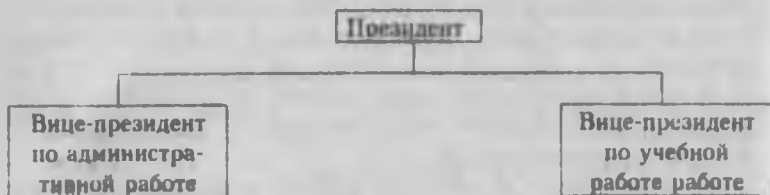


Все рассмотренные трудности побудили менеджмент искать другие виды структур. Функциональная структура осталась действенной в малых и в некоторых средних фирмах. Большие корпорации вот уже несколько десятилетий применяют дивизиональную структуру. Слово "дивизиональный" происходит от английского слова "division", что означает "разделение, часть,

отдел". Деление организации на отделы в этом виде структуры происходит по трем другим признакам, а именно: по продукту, по группам покупателей и по географическим регионам. Эти отделы действуют как почти самостоятельные организации и подчиняются только центральному органу управления или родительской (головной) фирме, корпорации.

Схема 5

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УНИВЕРСИТЕТА



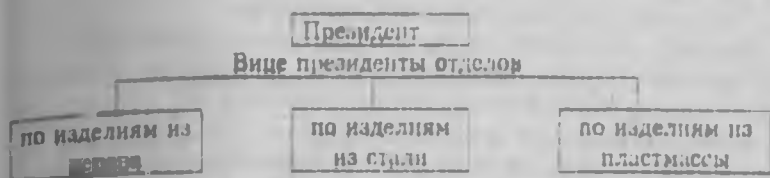
Остановимся более подробно на характеристике каждого из видов дивизиональной структуры: *продуктовой, ориентированной на покупателя, региональной*. Они представлены на следующей общей схеме

Необходимость дивизиональных продуктовых структур вызвана ростом крупных фирм и корпораций, проникновением их в новые производственные сферы, часто совершенно отличные от старых. Возникли управленческие отделы, занимающиеся полностью тем или иным продуктом. Полномочия по производству и сбыту такого продукта передаются одному руководителю. Руководители вторичных функциональных служб должны отчитываться перед ним.

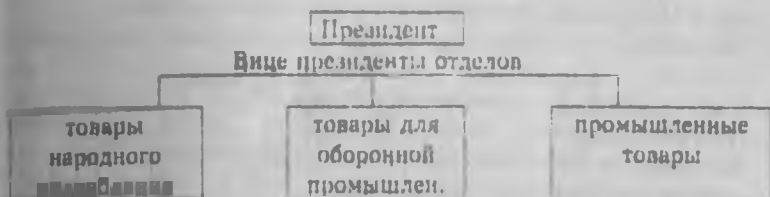
Организационные структуры, ориентированные на потребителя, состоят из подразделений, каждое из которых работает на определенную категорию потребителей. Почти все крупные корпорации имеют такие отделы. Типичными примерами являются структура коммерческого банка, многие торговые организации и даже учебные заведения.

ВИДЫ ДИВИЗИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

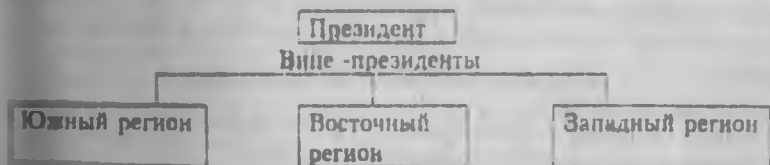
1. Продуктовая структура:



2. Структура, ориентированная на покупателя:



3. Региональная организационная структура:



Региональные дивизиональные структуры, так же как и продуктовые, вызваны к жизни ростом корпорации, распространением ее влияния на обширные территории внутри страны и особенно за рубежом. Практически, например, все транснациональные компании включают в себя региональные подразделения. Причем, такие подразделения могут быть очень большими или совсем мелкими, но тем не менее сущности их определенной самостоятельности сохраняется.

Выбор конкретного типа дивизиональной структуры (по продукту, покупателю или по географическому признаку) зависит от того, какой фактор особенно важен для фирмы и целей обеспечения ее стратегических планов.

Преимущества дивизиональной структуры:

1. Это один из главных способов роста фирмы (корпорации).
2. Большая степень самостоятельности менеджеров повышает степень их ответственности за производство;
3. Более широкий круг знаний менеджера.
4. Хорошие условия для подготовки менеджеров высшего звена.

Недостатки дивизиональной структуры:

1. Может иметь место дублирование деятельности. Это получается из-за слабых интеракционных связей между отделами.
2. Недостаточное общение между специалистами различных отделов.
3. Слабые связи с головным предприятием, в результате чего головная фирма часто не может проконтролировать деятельность своих дивизиональных подразделений. Убытки от этого могут быть очень большими.

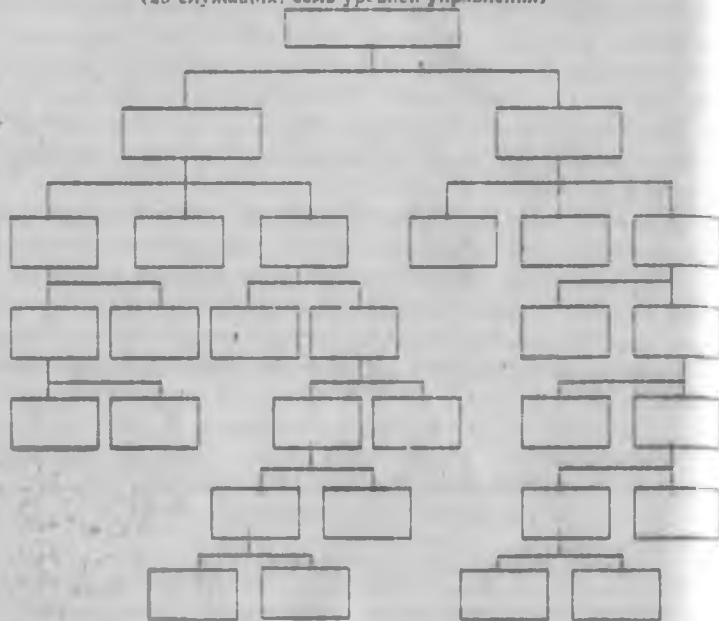
Однако до последнего десятилетия этот вид структуры рассматривался как наиболее эффективный в деятельности больших национальных и многонациональных корпораций в Америке и на Западе.

4.2.2. Линейные и линейно-штабные организационные структуры.

Линейная структура.

Если рассмотренные выше функциональная и дивизиональные структуры основаны на департаментации, т.е. делении по горизонтали, то понятие *линейной структуры* связано с *делением менеджмента по вертикали*. Линейная структура носит такое название потому, что все ее элементы находятся на прямой линии.

МНОГУРОВНЕВАЯ (ВЫСОКАЯ) СТРУКТУРА (29 служащих; семь уровней управления)



Линейно-штабная структура

Линейная структура, плоская и многоуровневая, действует эффективно до тех пор, пока организация (фирма, корпорация) не стала очень большой. С ростом фирмы у ее менеджмента возникает необходимость в специальных экспертах. Это могут быть эксперты при президенте - советники, референты; юридические службы, специалисты по маркетинговым исследованиям, службы охраны труда, независимые контрольные органы. Если они подключаются к работе фирмы, ее структура становится линейно-штабной (от английского слова "staff" - персонал, штаб). Необходимость такого рода штабов возникает из-за увеличивающихся функциональных сложностей организации. Таким образом

линейное руководство фирмы дополняется штабным (см. на примере схемы, помещенной ниже).

Разделение полномочий между линейными и штабными отделами чаще всего связан с двумя видами целей и задач. Линейные руководители несут ответственность за достижение первичных, главных целей фирмы; штабные отвечают за решение вторичных задач, подчиненных главным целям. В общей системе штабные руководители, подчиняясь в целом линейному руководству, выполняют функции консультантов. Однако часты случаи, когда такая консультативная служба специалистов выступает на первый план и в значительной степени воздействует на всю производственную и управленческую систему фирмы. Примером может служить отдел охраны труда (безопасности труда) в таких производствах, как угледобывающая, металлургическая и др. Важную роль играют юридические службы и службы при президенте.

ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА ФИРМЫ

Схема 9



Линейные связи
Штабные связи

Взаимоотношения между штабными и линейными подразделениями, как правило, сложны и не всегда доброжелательны. И те, и другие пытаются отстаивать свой приоритет, что часто кончается даже серьезными конфликтами. Менеджеры штабных отделов считают себя более квалифицированными специалистами и вправе давать указания линейным руководителям. Последние часто вынуждены отстаивать свое право на общее руководство.

Некоторые теоретики западного менеджмента рассматривают эти два типа менеджерского корпуса как различные социальные группы внутри одной организации, при этом штабисты чувствуют себя элитой.

В больших корпорациях штабные организации нередко перерастают в самостоятельные центральные органы управления, дублируя и усложняя работу линейных руководителей. Нередко единственным выходом из создавшегося положения является реорганизация управленческих структур путем резкого сокращения числа штабных подразделений или их служащих.¹

4.2.3. Проектные и матричные организационные структуры.

Рассмотренные выше виды и формы организационных структур фирмы (корпорации) относятся в целом к классу бюрократических организаций. Они отражают традиционный подход к менеджменту как структуре, которая создана, чтобы координировать и контролировать деятельность персонала фирмы. Осуществляется эта управленческая задача, главным образом, по вертикали - приказы, правила, постановления идут сверху вниз.

Руководитель отдела в крупной бюрократической организации имеет массу обязанностей и одновременно отвечает за несколько видов работы, за несколько проектов. Если выполняемые его сотрудниками проекты небольшие и каждый из них не требует высоких затрат, то руководитель отдела способен справиться с общим руководством. Но если речь идет о крупных проектах и их

¹ См. описание такого случая в приложении, с 183-186, в отрывке из книги известного американского менеджера Ли Якокка "Культура менеджера".

реализация требует больших материальных и человеческих ресурсов, то возникает необходимость в создании специальной управленческой структуры по руководству этим проектом. Такая структура получила название проектной. Она называется также программно-целевой. Ее разновидностью и развитием является матричная, или клеточная организационная структура. Обе они относятся ко второму виду структур - органическим (адаптивным).

Проектная (программно-целевая) структура

Это временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Она создается внутри функционального подразделения. Ее члены - это высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, группа распускается: часть специалистов уходит на свои прежние места в этом или в других отделах, часть специалистов переключается в новую проектную команду. Особенностью такой структуры является то, что сотрудники подчиняются одновременно двум руководителям - руководителю проекта и руководителю отдела, в рамках которого эта группа работает. Многие фирмы создают такие структуры, чтобы сконцентрировать внимание и усилие на разработке особо важных новых технологий, продуктов и т.д., т.е. инноваций.

Существенной особенностью организационного процесса в проектной структуре является установление, как правило, более тесных и дружеских связей в коллективе, чем это имеет место в постоянных отделах. В группе могут наблюдаться заметные дифференциации по уровням значимости выполняемых элементов работы, но также различие обычно устанавливается в зависимости от способностей членов коллектива, а не простым формальным назначением. В целом профессиональные и человеческие отношения внутри группы организуются таким образом, чтобы от каждого сотрудника была наивысшая польза.

В литературе встречается еще один термин для проектных (программно-целевых) структур - адхократические организационные структуры. Термин происходит от латинского "ad.hoc", что означает специальный, устроенный для данной цели.

История создания и названия адхократических групп относится к периоду Второй мировой войны, когда возникла острая необходимость в осуществлении сложных военных проектов как можно в короткие сроки и часто с большой степенью секретности работ. Типичным примером такой структуры являлась работа коллектива американских ученых над проектом создания атомной бомбы в годы мировой войны (название проекта "Манхеттен"). Группа была изолирована от общества, находилась в пустыне, в недоступном месте и подчинялась полностью отвечающему за проект менеджеру. Такого же рода адхократические структуры, естественно, существовали и в других странах, в том числе и в бывшем СССР.

В гражданской индустрии адхократические структуры возникли первоначально в аврокосмонавтике и в ряде других областей, связанных с разработками принципиально новых идей.

В современном менеджменте чаще используются термины "проектный, программно-целевой". Жесткие условия деятельности членов таких групп, характерные для экстремальной обстановки, в значительной степени сменились на партнерские, достаточно свободные взаимоотношения в процессе работы. Современные проектные (адхократические) структуры, как правило, почти не формализованы, не имеют строгой иерархии подчиненности, отличаются хорошей адаптивностью к изменениям извне.

Матричная структура.

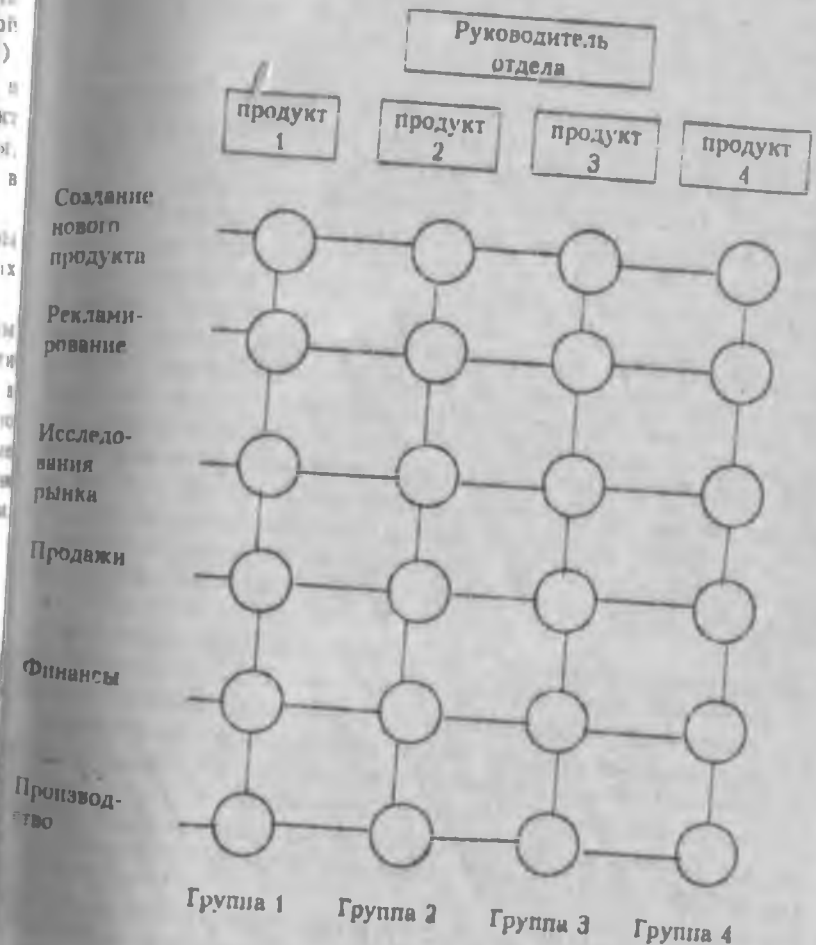
Распространенной формой и развитием проектных структур является матричная структура. Она представляет собой комбинацию двух видов департаментации: по функциям и по продукту.

Появились матричные структуры в 50-60 годы в небольших по размеру авиакосмических фирмах США. Они были слишком малочисленными, чтобы эффективно использовать чисто проектную (как правило, дорогостоящую) структуру. В корпорациях "Дженерал Электрик" и "Шелл Ойл" и в других были проведены эксперименты по наложению проектной структуры на функциональную. Получившаяся схема имеет вид матрицы (решетки), состоящей из клеток. От

ряд исследователей называют такую структуру или близкую к ней клеточной.

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА

Схема 10



На схеме выше дан пример простой функционально-продуктовой матричной структуры. В фирме одновременно разрабатывается создание и выпуск четырех продуктов, за каждый из которых отвечает отдельный руководитель. Все четыре группы служащих выполняют цепочку функций, от его создания до производства и продажи. На схеме (см. выше) эти виды деятельности обозначены связями между кружочками.

В матричной структуре имеется двойное подчинение: руководителю отдела (функциональная линия) и руководителю проекта (на английском языке менеджеру по продукту - *"product manager"*). Последний отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и за результаты работы. В его распоряжение передаются финансовые ресурсы. Руководитель функционального отдела принимает участие в организации работы, контролирует ход работы, сроки и осуществляет реализацию или продажу продукта. Такова формула разделения полномочий. Ее конкретные варианты бывают разнообразными, вплоть до экстремальных случаев и даже конфликтов, когда необходимое равновесие властей нарушается за счет "захвата власти" только одной из сторон: функциональным руководителем или ответственным за проект.

Матричная структура имеет ряд очевидных *преимуществ*:

1. дает возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности фирмы;
2. позволяет осуществлять эффективное балансирование между запросами потребителя и необходимостью экономии ресурсов;
3. способствует поддержанию прямых контактов между специалистами, прямому доступу к необходимой информации;
4. ослабляет бюрократические тенденции внутри отдела через линейное подчинение; ученых и специалистов;
5. как правило, увеличивает мотивацию деятельности за счет более демократических норм поведения, чем это принято в функциональной структуре.

В то же время матричная структура имеет *недостатки*: это довольно сложная структура, способная породить различные

конфликтные ситуации из-за неясности относительно реальных полномочий в ней. Мы упомянули этот факт, как факт возможной борьбы за власть между функциональными руководителями и руководителями проектов. Такая неясность может приводить к стрессам не только руководителей, но и людей, работающих в их подчинении. "Комфорт" бюрократической предсказуемости может смениться в организации с матричной структурой на ощущение неопределенности и дополнительные трудности в работе и жизни. Сложность и возможная конфликтность в матричной структуре являются настолько серьезным недостатком, что побудили многие фирмы пересмотреть в последнее время свое отношение к ним.

Менеджмент развитых стран ищет новые, более простые формы органических структур.

Подытоживая характеристику проектных и матричных структур, отметим, что их выбор не является самоцелью или специальным противопоставлением функциональным и дивизиональным структурам.

Исследования в практике западного менеджмента показали, что их использование определяет ряд критериев:

1. Разрабатываемый проект должен быть уникальным. Работа над ним не должна носить рутинный характер.
2. Эти структуры наиболее целесообразны в производствах с частыми сменами ассортимента или технологий.
3. Работа группы над проектом имеет ограниченное время. Как только продукт поступает в серийное производство, он передается уже в обычные функциональные отделы.
4. Решение проблемы осуществляется за счет общих усилий и способностей членов группы.

4.3. НОВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЧЕСКИХ (АДАПТИВНЫХ) СТРУКТУР МЕНЕДЖМЕНТА.

Понятие "новые фирмы" является условным, так как на современном этапе развития общественного производства новое, войдя в жизнь, очень быстро становится моделью, образцом для широкого использования. И второе, структуры, о которых пойдет речь, по существу являются развитием и разновидностями

проектной и матричной структур, включая в себя большую часть из положительных сторон. Новые, современные формы этих двух типов структур вызваны в жизни поиском оптимальных вариантов управления в зависимости от разнообразных конкретных условий. К таким условиям относятся целевая стратегия фирмы, размер фирмы, виды выпускаемой продукции, характер производства (серийный или массовый), географическое расположение, политические и общественные факторы.

4.3.1. Групповая (бригадная) организационная структура.

Основной вид этой структуры охарактеризован выше как *проектная структура*. Однако имеется еще несколько ее разновидностей, в той или иной степени отличающиеся от классической проектной структуры.

Название "*бригадная*" форма организации обычно соотносится с производством. Она представляет собой рабочий центр, имеющий "*ячеистую*" структуру. В обычном производственном центре работы выполняются в конвейерном режиме на основе функционального разделения труда (обработка, сборка и т.д.). По существу каждый работник выполняет один или два вида операции, согласно своей специализации. В ячеистом построении рабочего центра весь необходимый набор техники сосредоточен в одном месте, вся бригада принимает участие в производстве продукта, от начальной до конечной стадии. Эта структура производства имеет ряд существенных достоинств: работник участвует в производстве от начала до конца, он воспринимает продукт как результат своего собственного труда; работник овладевает различными профессиями и навыками, иначе он не сможет быть полезным в бригаде; в этой структуре нет таких жестких регламентаций, как в функциональном отделе. Это - мотивационная сторона вопроса.

Бригадная структура часто является экономически значительно выгоднее из-за сокращения времени на перемещение производства из одного цеха (отдела) в другой и благодаря возможностям оперативного решения внутри бригады возникающих проблем и трудностей.

В настоящее время почти все западные корпорации включают в свои организационные структуры такие автономные центры. И особенно характерен этот путь производственно-управленческой организации для японских фирм.

В практике менеджмента широко известен опыт японских кружков качества. Это бригадная форма работы, в которой все подчинено не просто выпуску продукта, но идее его качества, высоких потребительских свойств. В группе часто устанавливается коллективное обсуждение лучших способов выполнения работы, поощряется изобретательская инициатива всех ее членов. Причем такие совещания проводятся не только в рабочее время, но и во время отдыха, что способствует укреплению дружеских связей.

Разновидностью групповых организационных структур являются так называемые бизнес-центры. Они особенно часто используются в американских корпорациях, например, в "ИБМ", "Дженерал Моторс", и др. Как правило, такие команды насчитывают от 5-7 до 20-25 человек, работают по принципу проектных групп, несут полную ответственность за достижение поставленных целей, полностью распоряжаются выделенными под проект финансами. Во главу угла ставится получение прибыли.

4.3.2. Организационная структура по принципу рынка.

Это такое внутрифирменное построение, в котором есть связь между подразделениями - осуществляется как чисто экономические отношения купли-продажи. Автор этой модели менеджмента - американский ученый Дж.Форрестер. По его мнению, в фирме должна существовать конкуренция между ее подразделениями, поскольку она движет прогрессом. Центры коммерческих расчетов в такой структуре выполняют коммуникативные функции между подразделениями.

4.3.3. Венчурные и инновационные внутрифирменные структуры.

Венчурные организации.

Современными модификациями проектных (программно-целевых) организационных структур являются *венчурные* и *инновационные*. Оба эти названия в определенной степени являются синонимами. Английское слово "*venture*" означает "рискованное дело", "рискованное предприятие". Как правило, рискованное дело в бизнесе связано с разработками инноваций, т.е. принципиально новых технологий, товаров или услуг.

Большие фирмы всех стран с развитой рыночной экономикой интегрируют (создают, включают) такие структуры в свой менеджмент. Исследования показывают, что это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка.

Принцип построения и действия венчурного отдела в фирме тот же, что и в самостоятельном венчурном предприятии. Как известно, венчуры относятся к малому бизнесу. Их *характерными особенностями* являются:

1. Это рисковый бизнес, т.е. предприниматель выбирает совершенно новый, никем ранее не разработанный (инновационный) объект и рискует своим капиталом или взятыми в займы финансовыми средствами на его разработку. В случае успеха предприниматель может получить высокие и сверхвысокие прибыли.
2. Разработка и доведение продукта до выпуска в наукоемкой венчурной фирме происходит значительно быстрее, в одну треть, а часто в два-три раза, чем в функциональных отделах больших фирм, корпораций. Это объясняется двумя причинами: собранностью и направленностью деятельности ее маленького коллектива и специфическим подходом таких организаций к выбору инновационного объекта. В венчурной фирме, как правило, разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу. Все подчиняется рационализму, ориентации на конечный продукт. Один из лозунгов венчура "Если ты сегодня не гото-

к решению крупной проблемы, решаю задачи, которые в настоящий момент тебе по силам".

2 Венчурная фирма, как и весь малый бизнес, обладает большой маневренностью в море бизнеса. Будучи самостоятельной организацией, она имеет возможности быстро менять схемы, способы и приемы работы.

4 Очень важными, прямо соотносящимися с названием "венчур" являются такие черты предпринимателя (владельца, руководителя, менеджера), как предприимчивость, напористость, смелость, азартность в риске, азартность в "борьбе" с конкурентами и интрепренерство. Последнее означает умелое координирование деятельности всех звеньев венчурной организации.

Отдача от успешно действующих в малом бизнесе венчуров настолько велика, что руководители больших фирм и корпораций часто ищут в них союзников, заключают договора-заказы на выполнение инновационных проектов, оказывают финансовую помощь и пр. Второй путь - перенесение положительного опыта венчурных групп и создание внутри фирмы соответствующих инновационных подразделений.

Виды инновационных (венчурных) внутрифирменных подразделений

Следование принципу инноваций в менеджменте является важнейшим условием выживаемости фирмы в конкурентной борьбе и ее эффективной деятельности.

Инновационные структуры в крупных фирмах (корпорациях) имеют несколько разновидностей в зависимости от ряда факторов: значимости разрабатываемых проектов, их целевой направленности и сложности, а также от степени формализации и самостоятельности деятельности.

1 Отдел разработки нового продукта (новой технологии). Это по существу вид проектно-продуктовой структуры. Отдел создается для разработки нововведения, имеющего стратегическое значение для фирмы. Формально он относится к функциональному отделу, профилю которого он соответствует. Но разработки в инновационном подразделении не включаются

в план работы отдела, под чьей крышей он находится. Подчиняется он непосредственно штаб-квартире корпорации.

2. *Непосредственная интеграция.* Это также разработка нового продукта, имеющего стратегическое значение. В то же время инновация тесно связана с основной производственной деятельностью. Для успешного осуществления работы над ней нужны технологические, конструкторские и другие службы. Таким образом, разработка новшества интегрируется с существующую систему управления фирмой. Естественно, что появление нового, творческого вида деятельности существенно влияет на организацию, вызывает те или иные изменения в поведении ее членов.

В том случае, если инновация имеет стратегическую значимость для фирмы, но в данный момент совсем не связана с основным производством, под нее может быть создано специализированное подразделение. Это, как правило, разработка нового продукта, выход на рынок с которым сулит большие прибыли. В случае успеха такое подразделение преобразовывается в самостоятельный отдел.

В стратегию высшего менеджмента корпорации входит и развитие таких инноваций, значимость которых еще неопределенная, но в потенциале они могут понадобиться фирме. В таком случае создаются микроотделы рисковых инициатив. Они не многочисленны, не более 2-5-ти человек. Работают эти группы исследователей с большой степенью свободы, но имеют обязательное ограничение - уложиться в выделенный бюджет и сроки разработки.

Если нововведение ожидается быть крупномасштабным, то руководство фирмы идет на создание инновационных отделов с планируемым сроком деятельности в несколько лет, от 5 до 15.

Менеджмент организации не оставляет без внимания и тем более не отвергает инновации, которые не обладают стратегической важностью для фирмы. Но такие микроидеи могут внести очень полезные усовершенствования в отдельные производственные процессы. Фирмы широко практикуют контрактные отношения с инноваторами.

Для связи новых структур с традиционными функциональными отделами и другими службами в фирме часто создаются посреднические центры. Это независимые группы экспертов. Они обладают информацией, с одной стороны, об особенностях создаваемого продукта, а с другой, - о его потенциальном потребителе или пользователе, помогают в установлении связей между ними и пр.

В фирме, таким образом, действует целый узел адаптивных, переносных и инновационных структур как гарант ее эффективности и стойкости в конкурентной борьбе.

4.4 ВЫБОР И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР МЕНЕДЖМЕНТА.

4.4.1. Требования к структуре управления и факторы, определяющие ее

Мы рассмотрели типы, виды и формы организационных структур менеджмента развитых стран. Естественно, что их перечень не исчерпывает число конкретных разновидностей этих структур. Возникает вопрос: почему существует много видов структур? Этот вопрос можно поставить в другой форме: какие факторы влияют на выбор фирмой (корпорацией) той или иной структуры? Почему в одних фирмах жесткая функциональная организационная структура, а другие - строят свой менеджмент с опорой, например, на адаптивные, типа матричной, проектной или венчурной структуры? и т.д.

В теории западного менеджмента можно выделить три группы таких факторов. Они представлены в следующей таблице.

Первая группа включает в себя следующие характеристики менеджмента в фирме: сложность, формализация, централизация, нормы управляемости (сфера контроля). Вторую группу факторов, влияющих на структуру, а соответственно и на ее выбор, мы условно называем общими факторами. По отношению к первым они являются в определенной степени внешними, или исходными. Именно они определяют начальный выбор структуры. Это:

стратегия фирмы, вид продукта или вид технологии, внешняя среда, размер организации.

Таблица

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

1. ВНУТРЕННИЕ	2. ВНЕШНИЕ	3. ОБЩИЕ
1. Сложность	1. Стратегия организации	1. Эффект власти и контроля
2. Формализация	2. Размер организации	2. Компьютеризация информационных процессов
3. Централизация	3. Технология (продукт)	
4. Нормы управляемости (сфера контроля)	4. Внешняя среда	

В третьей колонке отдельно вынесены характеристики "власти и контроль" и "компьютеризация информационных процессов".

Группа внутренних факторов. Три элемента из этой группы мы уже рассмотрели выше и пришли к выводу, что они в той или иной своей комбинации определяют характер организационной структуры фирмы (корпорации) относится ли она к механистическим, жестким структурам или к органическим, адаптивным. К этим показателям примыкает и характеристика "норма управляемости" или "сфера контроля".

Под нормой управляемости понимается то число подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель. На вопрос о таком количестве традиционный ответ 3-7 человек. Однако проблема "нормы управляемости" не столь проста.

Концепция сферы контроля важна для планирования теории менеджмента, связанных с классическими функциональными структурами. Оттого, какое число служащих находится подчинении, зависит ее построение количество уровней. Чем меньше

нормы контроля, тем больше уронит в этой структуре (см. выше материал о плоских и иерархических линейных структурах). Решено предположить, что низкая норма контроля способствует эффективной работе служащих в такой структуре. Но она, однако, создает большое число руководителей и оказывается более дорогостоящей.

В современный период развития менеджмента все больше и больше организаций (фирм, корпораций) увеличивают нормы управляемости. 10-12 человек подчиняются одному руководителю. Это связано с упрощениями линейной структуры или с переходом на новые, адаптивные структуры.

Важной является и мотивационная сторона вопроса, как чувствуют и ведут себя руководитель и его подчиненные в структурах с большой и низкой нормами контроля. Специальные исследования в практике западного менеджмента выявили следующие зависимости:

Удовлетворенность менеджера-руководителя своим трудом обычно возрастает с увеличением числа служащих, ему подчиненных;

Понедение служащих не однозначно. Оно зависит в значительной степени от характера человека. Активные люди, любящие самостоятельность, предпочитают работать там, где руководители не опекают их, т.е. где широкая сфера контроля. Есть большая категория людей, которым удобнее работать в структурах с жестким, непосредственным контролем со стороны руководителя. Они чувствуют себя более комфортно под опекой.

Норма контроля находится в прямом соотношении с образовательным и интеллектуальным потенциалом сотрудников. Чем он выше, тем меньше требуется контроль.

На выбор менеджментом той или иной нормы управляемости влияют также: сложность или однотипность решаемых задач, степень значимости этих задач, физическое состояние человека, принятый в организации стиль менеджмента и пр.

Факторы второй группы (см. таблицу выше) являются исходными в выборе и формировании организационной структуры фирмы.

Теоретики менеджмента отдают приоритет отношению "стратегия-структура". Исследования показали, что и в современном менеджменте главным в построении структуры является то, какой из трех видов стратегии избирает фирма: стратегию инноваций, стратегию на уменьшение затрат или стратегию, включающую в себя основные черты первых двух.

Фирмы с инновационной стратегией имеют органическую структуру, неформализованную, децентрализованную. Пример корпорация "ЗМ". Фирмы, стратегия которых ориентирована на снижение стоимости продукта, нуждаются в стабильности механических структур.

Пример - всемирно известная корпорация "Ридерз Дайджест". Третья категория фирм имеет смешанную структуру, сочетание механической и органической. Примеры IBM, Дженерал Моторс, Крайслер и др.

Влияние размера организации на ее структуру тесно связано с рассмотренными выше характеристиками структуры: сложностью, формализацией и децентрализацией. Естественно предположить, что корпорация из нескольких сот тысяч служащих имеет сложную структуру, с большим числом уровней или дивизиональными подразделениями и т.д. Это механистический тип структуры. Выходом из сложности может быть интегрирование органических структур.

Между размером организации и централизацией существует обратная зависимость. Если фирма небольшая, управление в ней обычно централизовано. Если фирма большая, высший менеджмент не в состоянии справиться со всем контролем и вынужден делегировать часть полномочий на нижние уровни.

Влияние технологии производства на организационную структуру фирмы (корпорации) признается как первостепенный фактор. Под технологией понимается процесс превращения начального продукта в конечный. Исследования показали, что структура менеджмента конкретной организации зависит от двух характеристик технологии: степени рутинности (повторяемости операций) и вида продуктов.

Технологии, состоящие из стандартных и автоматизированных операций, называются рутинными. Это массовое производство

товаров, промышленных и потребительских, непрерывное производство (сталь, нефтяные продукты) и т.д.

Технологии изготовления штучных товаров, включающие в себя большое разнообразие операций, называются нерутинными. К нерутинным технологиям относятся также сложные, новые, усовершенствованные технологии производства высококачественных продуктов и т.д.

Связь технологии (продукта) со структурой и ее характеристиками хорошо прослеживается в таблице 4, помещенной ниже (автор - английский ученый Джон Вудворд).

Как правило, фирмы с рутинной технологией имеют механистическую структуру, поскольку повторяемость способствует увеличению количества отделов по горизонтали и вертикали. В таких организациях существует большое число правил, инструкций и других документов предписательного характера. В небольших фирмах, занятых массовым производством, высока также степень централизации.

Таблица 4

**СВЯЗЬ ТЕХНОЛОГИИ СО СТРУКТУРОЙ
И ЕЕ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ**

	Единичное (штучное) производство	Массовое производство	Непрерывное производство
	низкая вертикальная дифферен- циация	умеренная вертикальная диффе- ренциация	большая вертикальная дифференци- ция
Характеристика структуры	низкая горизонтальная дифферен- циация низкая степень формализации	большая гор изонтальная дифферен- циация высокая сте пень форма лизации	низкая горн зонтальная дифферен- циация низкая степень формализации
Наиболее эффективная структура	органическая	механисти- ческая	органическая

Нерутильные технологии применяются в организациях с организационными структурами, о чем мы говорили выше.

Остановимся на последнем, четвертом, факторе и, рассматриваемой нами группы - как влияет окружающая среда на структуру фирмы.

Здесь важно уснить, что понимается под окружающей средой. Принято следующее ее определение - это все, что оказывает воздействие на организацию, но не подвластно (почти не подвластно) ее контролю.

Вторая часть определения очень важна. Она вызывает необходимость организации прибегать к внутренним изменениям, чтобы приспособиться к внешним факторам. Перечень последних достаточно большой: потребители, снабженческие организации, конкуренты, государственные и правовые службы, законы, политика и общественные организации.

Внешняя среда воздействует на фирму своей нестабильностью, т.е. изменчивостью.

Некоторые организации работают в сравнительно статичных условиях, когда внешняя среда почти не меняется: не появляются новые конкуренты, новые технологии, нет особого воздействия со стороны государственных и общественных организаций. Естественно, что в таких условиях у фирмы не возникает необходимости в пересмотре своих структур.

Однако современная эпоха развития, как правило, почти не оставляет возможности существовать в таких идеальных условиях. Более распространенная ситуация, когда фирмы действуют в условиях реактивно-оперативных изменений внешней среды. Менеджмент фирмы (корпорации) в таких обстоятельствах вынужден уделять большое внимание развитию адаптивных внутренних структур, в первую очередь, чтобы выжить. (См. материал выше). И чем менее предсказуема, более динамична и более сложна окружающая среда, тем больше механистические структуры заменяются или включают в себя организационные структуры.

Фактор "власть-контроль" вынесен нами в отдельную, третью колонку таблицы в силу его специфичности. Некоторым

исследователи западного менеджмента утверждают, что на практике 40-50 % выбора организационной структуры фирмы или корпорации зависит от этого фактора. Организационная структура в этом случае выступает как результат внутрифирменной борьбы за власть (контроль), когда менеджеры в большей степени преследуют интересы своих отделов или личные, нежели цели фирмы.

Еще в большей степени фактор власти проявляется в высших эшелонах. Как правило, они достаточно консервативны и с трудом, даже при необходимости, решаются на преобразования существующей структуры управления. Нужны сильные потрясения или же появление лидеров-борцов за новое, чтобы высший менеджмент решился на большие структурные перемены. В целом же "идеальной", по мнению власти имеющего менеджера, является структура, в которой эту власть легче поддерживать. Это несложная, с большим числом правил и с максимумом контроля организация.

Противодействующая изменениям сила "власть-контроль" настолько велика, по оценке некоторых ученых, что ею можно объяснить тот факт, что и в современный период большое количество фирм и корпораций имеют механистические организационные структуры.

В заключение вопросы о факторах, влияющих на выбор организационных структур фирмы (корпорации), рассмотрим последний из них, из колонки 3 таблицы 3: Это - компьютеризация информационных процессов.

Теория и практика современного западного бизнеса показывает, что широкое использование компьютерной техники является неотъемлемой частью адаптивных структур. Компьютеризация в управлении способствует развитию горизонтальных связей между менеджерами и подразделениями за счет прямого счета и доступа к необходимой информации. Технически это означает то, что менеджеры с помощью личных компьютеров (терминалов) быстро связываются друг с другом для решения специальных вопросов. Компьютеризация информации - это способ связей между всеми подразделениями адаптивной структуры: продуктовыми, венчурами, инновационными, отделами специалистов и т.д.

Компьютер и компьютерный сбор информации также помогают и высшему звену менеджерского корпуса лучше ориентироваться в том, что происходит на низовых уровнях, быстрее, в случае необходимости, вносить коррективы.

4.4.2. Совершенствование организационных структур менеджмента.

Это понятие нашло прямое или косвенное отражение во всем содержании пособия, в частности, в характеристике видов структур и в только что изложенном подразделе о факторах, влияющих на их выбор. Рассмотрим несколько дополнительных аспектов.

В западной литературе термин "совершенствование структур" как правило не употребляется. Это понятие передается более нейтральными словами типа: изменения структуры, замена структуры, выбор, интегрирование структуры. Как можно видеть, они несут в себе разную степень "совершенствования" управленческой структуры организации (фирмы, корпорации).

Изменения и замены в сфере управленческих структур — это постоянный процесс в деловом мире и это одна из главных характеристик менеджерской деятельности в любой организации. Главными рычагами перемен являются: научно-технический прогресс и конкуренция.

В последние десятилетия в связи с возросшей интеграцией организационные структуры в фирмах и корпорациях стали неустойчивыми и недолговечными. Раньше они не менялись в течение нескольких поколений. Теперь же, как утверждают исследователи практики западного бизнеса, не успеет компания провести крупную реорганизацию, как возникает необходимость в новой.

В среднем корпорации, фирмы США, Западной Европы и промышленных стран Востока меняют управленческие структуры каждые 3-5 лет. Известны случаи, когда руководители крупных фирм отказывались публиковать сведения об организационных структурах, ссылаясь на неизбежное устаревание информации к тому времени.

Формы, методы и способы реорганизации управленческих структур многообразны. В целом их можно свести к нескольким направлениям:

1. совершенствование структур за счет внутренних упрощений;
2. замена структур механистического типа на адаптивные;
3. инкорпорирование органических структур в существующую механистическую;
4. создание конгломератов;
5. возможные структуры будущего - модульные и атомистические организации?

Первые три направления достаточно подробно отражены в тексте предыдущей части раздела. Поэтому мы ограничимся небольшими обобщениями с приведением примеров.

1. *Совершенствование структур за счет их упрощения.* Это превращение линейных структур в более плоские за счет сокращения числа уровней управления. Последнее чаще всего достигается децентрализацией управления, делегированием полномочий на более низкие уровни менеджмента.

Масштабы таких реорганизаций могут быть настолько значительными, что их можно в полном смысле называть революционными. Примером может служить децентрализация известной корпорации Дженерал Моторс, осуществленная в 20-е годы Альфредом П. Слоуном. Такой же реорганизации подверглись и ряд крупных корпораций: Дженерал Электрик, Дюпон и др.

Упрощение структуры в корпорациях также осуществляется путем сокращения штабных отделов (или числа их работников), уменьшением количества дивизиональных подразделений или заменой сложной структуры более простой. Так, некоторые фирмы, особенно не очень больших размеров, отказываются от матричной структуры из-за ее сложности и переходят на линейно-функциональные.

Следует также сказать, что понятие "упрощение структуры" не является стабильным. Оно в определенной степени зависит от конкретных условий, внешних, временных, пространственных, в которых работает фирма. То, что для одной фирмы считается простой структурой, для другой может быть сложной. И даже для

одной фирмы в разные периоды ее развития одна и та же структура может оказаться простой или наоборот сложной. В качестве примера можно привести Дженерал Моторс, которая в 1984 году, спустя 60 лет после Слоуновской децентрализации, реорганизовала часть своей структуры, сделав ее более централизованной. Реорганизация произошла за счет сокращения количества отделений, производящих разные виды автомобилей, с пяти до двух.

2. *Зачем структура механистического типа на административном уровне?* Это наиболее индивидуальный путь реорганизации структуры менеджмента. Его избирают в критические для фирмы моменты, при угрозе ее жизнедеятельности. И, как отмечалось ранее, для такой реорганизации нужны сильный лидер с командой. Типичным примером является реорганизация, проведенная известным менеджером США Ли Якоккой в корпорации Крайслер, когда в 1978 году он пришел на пост президента компании¹.

3. *Интегрирование (создание) различных форм организационных структур внутри механистической структуры.* Это создание венчурных, инновационных отделов, бизнес-центров, бригадных структур, экспертных групп и пр. Современный менеджмент развитых стран признает их необходимость как первейшее условие эффективной деятельности фирмы. Выше мы подробно рассмотрели этот вопрос. Приведем дополнительно два конкретных примера из практики совершенствования организационных структур американских корпораций.

В 1980 году в корпорации "Форд Моторс" была создана группа "Веральди" для разработки в сжатые сроки новых моделей "Таурус" и "Сейбл". Специалисты из отделов планирования, проектирования, технологии, производства и маркетинга были объединены в одну команду, отвечающую за конечный результат. Дополнительно группа в своей работе использовала предложения вносимые инженерами, мастерами и рабочими производственных цехов. Работа была проведена успешно. Основываясь на положительном опыте этой группы, руководство "Форд Моторс" перевело всю систему разработки нового продукта на принцип проектных структур.

¹ См. отрывок из книги Ли Якокка в приложении стр. 185-186. "Карьера менеджера". М., 1991.

Еще одним примером прогрессивного построения структуры является организационная структура корпорации "ЗМ". Построенная по продуктовому принципу, она при каждом таком продукте имеет проектную группу (венчур, центр) по развитию продукта или технологического процесса.

4. *Создание конгломератной структуры.* Понятие "конгломерат" означает сочетание разнородных элементов.

Конгломератную структуру может иметь фирма, если ее отделы построены по разным признакам, например, в одном подразделении используется функциональная структура, в другом - дивизиональная по территориальному принципу, в третьем - матричная и т.д. Однако чаще всего конгломератами являются гигантские корпорации, включающие в себя десятки почти самостоятельных фирм, предприятий. Высший менеджмент такой корпорации, как правило, охраняет за собой руководство финансами.

Большинство конгломератов возникает не столько за счет внутреннего роста, сколько за счет слияний и поглощений других фирм. Примерами могут служить такие гиганты, как "Ай Ти Ай", "Оливетти", "Самсунг", "Пепсико" и др.

Руководство конгломерата дает возможность каждой фирме, входящей в его состав, выбрать свою организационную структуру. В случае неэффективной работы какой-нибудь фирмы ее можно ликвидировать без ущерба для организации в целом.

5. *Модульные и "атомистические" организации - возможные структуры будущего.* Рассмотренные направления преобразования организационных структур менеджмента охватывают длительный период его развития, в том числе и последние десятилетия. Однако все исследователи, специалисты и практики единодушны в оценке наступившего в 90-е годы этапа развития общественного производства как качественно нового этапа - перехода от индустриальной фазы к информационной. Это уже революционное преобразование производства, и, по прогнозам ученых, оно должно повлечь и революционные преобразования в менеджменте, его структурах. По образному выражению председателя правления "Дженерал Электрик" Джека Уэлча, по сравнению со стремительными переменами, ждущими нас в 90-е годы, 80-е покажутся просто пикником, прогулкой в парке. Конкуренция

станет еще беспоощающей. Уровень совершенства, к которому мы идем, каждый день будет подниматься все выше".

Ученые предсказывают, что и эпоху информационной стадии развития общества, или "супериндустриальной цивилизации" бюрократия будет заменена новой формой организации. Это будет объединение предприятий-модулей, создаваемых и ликвидируемых в зависимости от потребностей в них. Это может быть возникновение вокруг крупных фирм (корпораций) зон притяжения независимых мелких компаний. Между теми и другими устанавливаются операционно-контактные отношения.

Некоторые специалисты предсказывают появление "атомистических" организаций, в которых будут отсутствовать отношения прямой административной подчиненности. Элементы такой организации будут связаны между собой общей корпоративной культурой и системами телекоммуникации.

Представляя собой наиболее ярко выраженную форму органических структур, модульные и атомистические организации будут иметь новые внутренние характеристики, во многом противоположные структурам прошлого. Это - направленность в демассовую экономику, десерийность производства, нестандартность продукта. Структуры менеджмента должны будут работать на отдельного потребителя.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ.

1. Дайте определение организационной структуры менеджмента. Назовите элементы. Что такое "формальная" и "неформальная" структура?
2. Дайте сравнительную характеристику механистических и органических структур. По какому комплексу признаков целесообразно ее построить? Ваше мнение: 1) можно ли вместо термина "механистическая структура" употребить термин "бюрократические структуры"? 2) можно ли понять общий смысл характеристик "механистической структуры" и "органическая структура" по их названиям? Дайте обоснования к ответам.

3. Функциональные и дивизиональные структуры (класс механистических структур) - это результат децентрализации управления. Объясните, что это такое? Дайте характеристику названиям видов структур. Нарисуйте соответствующие схемы.

4. На каком делении власти (по вертикали или по горизонтали) основана линейная структура? Дайте описание этой структуры. Выделите главный или главные признаки, по которым она относится к классу механистических структур.

5. Приведите схемы линейной и линейно-штабной организационных структур. Дайте подробную характеристику последней.

6. В чем принципиальное отличие проектной структуры от структур механистического типа? Опишите историю ее создания.

7. Дайте характеристику матричной структуре. Соотнесите выделяемые Вами черты с дополнительным материалом, помещенным в приложение к разделу.

8. Венчурные и инновационные структуры - новые виды органических (проектных) структур. Объясните, почему они имеют такие названия? Дайте оценку их значимости в современном менеджменте.

9. Дайте характеристику факторов, влияющих на выбор организационных структур (см. таблицу выше).

10. Рассмотрите направления реорганизации (совершенствования) организационных структур современного менеджмента. Приведите примеры.

11. В конце приложения помещены два отрывка, отражающие противоположные точки зрения на организационные структуры будущего. С какой из этих точек зрения согласуется предположение о модульных и атомистических структурах? Объясните Ваш ответ.

5.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Управление - есть процесс, направленный на достижение целей организации (предприятия, фирмы). Осуществляется этот процесс как последовательность управленческих действий по решению ряда конкретных производственных и социальных задач фирмы. Эти действия получили, как мы отмечали в предыдущем разделе пособия, название управленческих функций.

Слово "функция" латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность.

Функции управления можно определить как виды деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом.

В своей последовательности управленческие функции составляют *технология управления*. В содержание управленческой функции входят два элемента: она определяет вначале, что делается в системе; и затем отвечает на вопрос, как делать.

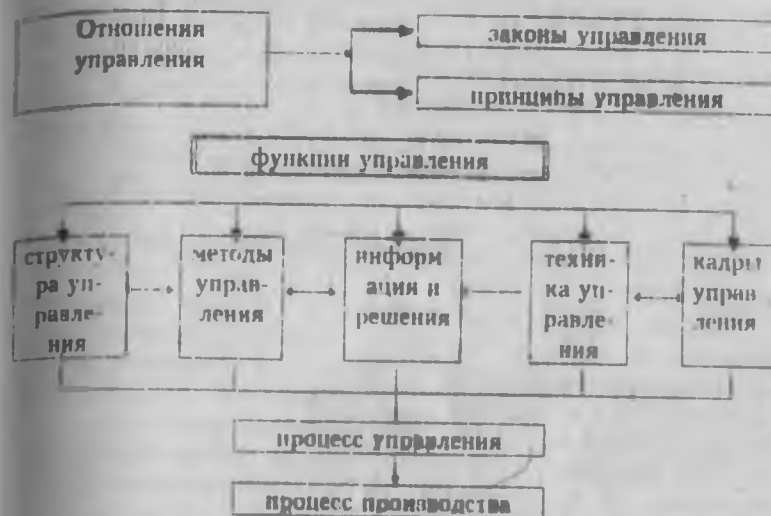
В категориальном наборе научного менеджмента функция принадлежит центральное место. Это хорошо видно на следующей схеме. Они являются как бы своего рода материализацией управленческих законов и принципов.

Концепция функционального разделения труда менеджеров зародилась в школе научного менеджмента. Ее основоположником считается французский ученый А.Файоль. Он выделил пять ведущих функций менеджмента: предвидение, организация, распорядительная деятельность, координация (согласование) и контроль. Одновременно А.Файоль разделил все функции на шесть групп: 1) производственная, 2) финансы, 3) охрана, 4) учет, 5) администрирование, 6) техника безопасности.

С развитием менеджмента появились и другие перечни управленческих функций. Сюда вошли такие управленческие виды деятельности, как решение задач, мотивация, коммуникация, оценка и некоторые другие.

"ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ" КАК КАТЕГОРИЯ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

Схема 11



В современной теории западного менеджмента можно выделить два подхода к классификации функций управления.

Первый подход. Выделение общих, универсальных функций управления. Они выражают содержание процесса управления в любой организации и не зависят от специфики объекта управления. К этой группе функций могут быть отнесены следующие:

- планирование;
- организация;
- координация и регулирование;
- контроль;
- стимулирование (мотивация).

Последовательность реализации этих функций управления можно представить в виде следующей схемы:

РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ



Как можно видеть, функция стимулирования пронизывает все другие функции.

Второй подход к классификации функций менеджмента базируется на критерии особенности объекта управления. В этом случае выделяется целая система частных, или конкретных функций управления на производстве. Осуществляют их соответствующие производственные (функциональные) подразделения.

Так, например, современная западная фирма (корпорация) насчитывает не менее 20-25 (до 40) внутренних и внешних производственных функций. Это:

- 1) управление основным производством;
- 2) управление вспомогательным производством;
- 3) управление обслуживающим производством;
- 4) управление маркетингом;
- 5) управление финансами;
- 6) управление качеством;
- 7) управление трудом;
- 8) управление нововведениями;
- 9) управление персоналом и т.д.

В данном разделе мы рассмотрим, главным образом, первую группу управленческих функций - универсальные функции планирования, организации, координации и контроля. При этом мы ограничимся только краткими их характеристиками, поскольку все названные функции будут более полно изложены соответствующих разделах пособия. В отдельных разделах будут рассмотрены также и некоторые другие общие функции

менеджмента: стимулирование (мотивация), принятие решений, коммуникации.

Что касается второй группы управленческих функций, которые мы определили как конкретные (производственные), то большая их часть является предметом специальных дисциплин. В то же время некоторые из этой группы будут рассмотрены в рамках данного пособия например, функция управления качеством, маркетинговая функция менеджмента, управление персоналом и др.

5.2. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ.

Функция планирования является первой в цепочке управленческого процесса в организации (предприятии, фирме). Это работа менеджерского корпуса фирмы, связанная с определением целей фирмы и выявлением путей и средств их достижения.

Функция планирования отвечает на три вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время? Анализируются сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, производство, маркетинг и пр. Этот анализ нужен для определения реальных возможностей фирмы.
2. Куда мы хотим двигаться? Анализируются дополнительно другие факторы внутренней среды: экономические условия, уровень технологии, социальные и культурные изменения в организации. Оцениваются возможности положительного или отрицательного влияния внешней среды: условия конкуренции, законы, политическое положение и пр. В результате руководство определяет, какие следует поставить цели и что может помешать их достижению.
3. Как мы собираемся это сделать? Менеджмент решает в общих и конкретных чертах, что должны делать работники для выполнения поставленных задач.

Значимость планирования в этом случае перерастает чисто прагматическую функцию составления планов деятельности фирмы, корпорации.

Планирование рассматривается более широко - как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Процесс планирования состоит из нескольких стадий:

1. Констатируется (определяется) цель организации, т.е. то, ради чего фирма (предприятие, корпорация) существует. Такая цель обычно связана со спецификой организации. Например, цель корпорации IBM - дать покупателям качественную электронно-вычислительную аппаратуру. Цель банка - кредитование фирм и т.д.
2. Определение задач деятельности организации. Этот процесс одновременно осуществляется на всех уровнях менеджмента при обязательном их согласовании. На верхнем уровне такая задача обычно определяет качество и значимость товара, услуг, а на низших уровнях - это уже конкретные задачи с конкретными цифрами. Например, выпустить такую-то партию деталей за такой-то период на таком-то предприятии, корпорации.
3. Составление планов выполнения работ по решению поставленных задач. Сюда же входит разработка стандартов, по которым можно определить адекватность решения задачи.
4. Разработка общих направлений выполнения планов на каждом управленческом уровне.
5. Разработка конкретных процедур и правил выполнения планов. Под процедурой понимается серия последовательных действий по решению поставленной задачи. Правила служат в качестве специфических и детальных указаний на то, как надо или наоборот нельзя делать ту или иную работу.

Иллюстрацией рассмотренных характеристик функции планирования в менеджменте является представленная ниже схема процесса планирования.

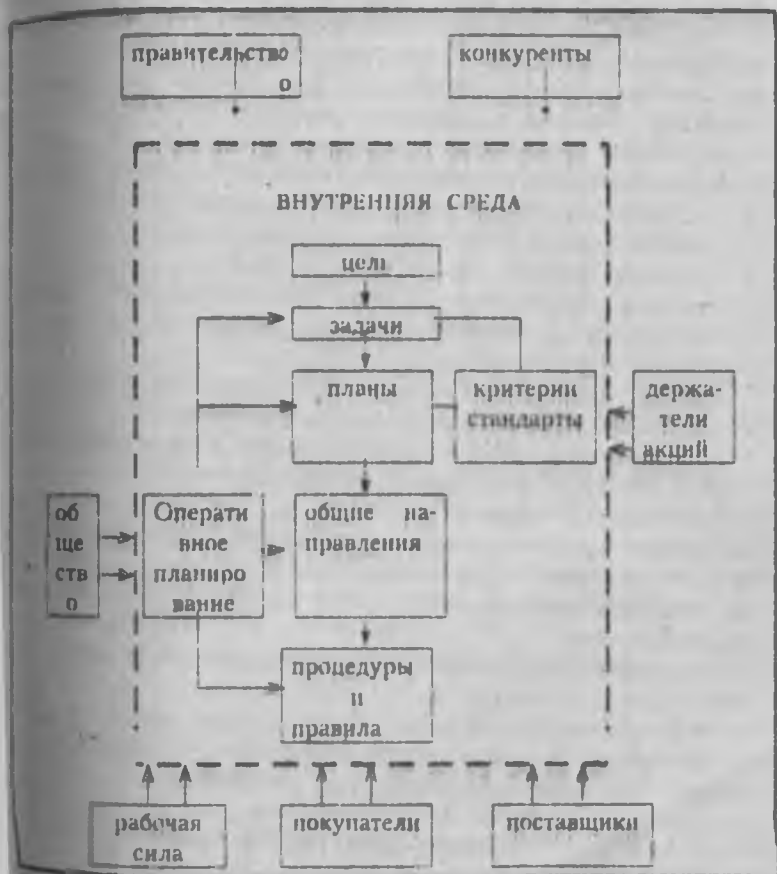
Внутренняя среда организации (фирмы, корпорации) представлена прямоугольником, в рамках которого осуществляется планирование (см. по вертикали). В наружном прямоугольнике мы видим, какие условия внешней среды влияют на деятельность организации, в том числе и на функцию планирования. Это, с одной стороны, блок таких факторов воздействия, как общество, правительство, конкуренты; и с другой стороны, факторы,

которые в значительной степени зависят конкретная деятельность фирмы: держатели акций, рабочая сила, покупатели и поставщики

Схема 13

ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ

ВНЕШНЯЯ СРЕДА



Во внутреннем квадрате схемы, справа и слева, имеются показатели, на которых следует особо остановиться. Рассмотрим показатель справа - критерии, или стандарты. Прямоугольник обозначающий этот показатель, связан, в первую очередь, стадиями разработки задач и непосредственного составления плана. Критерии определяют цель производства и одновременно служат показателями успешности ее достижения, а также позволяют согласовывать деятельность отдельных подразделений предприятия или отдельных фирм корпорации. Для каждого подразделения плановые органы фирмы (корпорации) устанавливают определенные показатели (нормы, стандарты) в процессе разработки детальных планов. Эти показатели устанавливаются в количественном и стоимостном выражении. К ним относятся:

- 1 номенклатура и объём производства продукции,
- 2 исходные ресурсы для выпуска продукции,
- 3 система стоимостных показателей: стандартные издержки производства, сметы различных расходов, расходы на заработную плату и т.д.

Такая система показателей для различных подразделений организации получила название системы ограничений.

В настоящее время в западном бизнесе широко распространён другой подход - для каждого производственного подразделения устанавливается единый показатель - прибыль. Этот подход характерен для больших корпораций, включающих в себя широкий круг производств (фирм, предприятий, отделений), часто связанных не связанными между собой. Расчёты между подразделениями осуществляются по рыночным или внутренним ценам. Подразделения приобретают необходимые материалы друг у друга или у внешних поставщиков.

Заключая анализ схемы, несколько слов скажем о показателе слева во внутреннем квадрате - оперативном планировании. На английском языке это понятие выражено более точно словосочетанием - реактивное планирование (*reactive planning*). Видно из схемы, оно может иметь место на любой стадии процесса планирования и представляет собой оперативное вмешательство в этот процесс, если внутренние или внешние условия немедленно изменились.

Планирование в организации делится на два вида: планирование перспективное (долгосрочное) и текущее планирование. Рассмотренная нами выше схема отражает общие для обоих видов характеристики. Однако каждый из них имеет большое число специфических черт. Это особенно касается перспективного планирования, которое в современном западном производстве приобрело черты стратегического планирования или более того - стратегического управления (см. специальный раздел). В данной части пособия мы ограничимся небольшим дополнением к характеристике текущего планирования.

Процесс текущего планирования начинается, когда администрация или собрание акционеров одобрили вариант перспективного плана. На его основе происходит распределение заданий отдельным производственным подразделениям. Дирекция производства рассчитывает квартальные и месячные планы, спецификацию номенклатуры продукции на квартал и на первый месяц квартала, график запуска-выпуска продукции и др. Расчеты производятся с применением ЭВМ, математических методов и моделирования. Производственные подразделения получают планы задания из информационно-вычислительного центра фирмы. Эта же электронно-вычислительная система подготавливает графики запуска-выпуска продукта.

В силу вступает текущее (оперативное) планирование, выполняемое также исключительно информационно-вычислительным центром. Оно сводится не только к корректировке графиков запуска-выпуска, но распространяется и на регулирование рабочей силы, финансового и материального обеспечения и пр.

5.3. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

Эта функция является базисной функцией менеджмента. В широком смысле - это вид деятельности управленческого персонала направленный на обеспечение нормального функционирования предприятия (фирмы, корпорации).

Функция организации может быть определена как процесс создания такой структуры предприятия, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Во внутреннем квадрате схемы, справа и слева, имеются показатели, на которых следует особо остановиться. Рассмотрим показатель справа - критерии, или стандарты. Прямоугольник, обозначающий этот показатель, связан, в первую очередь, с стадиями разработки задач и непосредственного составления планов. Критерии определяют цель производства и одновременно служат показателями успешности ее достижения, а также позволяют согласовывать деятельность отдельных подразделений предприятия или отдельных фирм корпорации. Для каждого подразделения плановые органы фирмы (корпорации) устанавливают определенные показатели (нормы, стандарты) в процессе разработки детальных планов. Эти показатели устанавливаются в количественном и стоимостном выражении. К ним относятся:

- 1 номенклатура и объем производства продукции;
- 2 исходные ресурсы для выпуска продукции;
- 3 система стоимостных показателей: стандартные издержки производства, сметы различных расходов, расходы на заработную плату и т.д.

Такая система показателей для различных подразделений организации получила название системы ограничений.

В настоящее время в западном бизнесе широко распространен другой подход - для каждого производственного подразделения устанавливается единый показатель - прибыль. Этот подход характерен для больших корпораций, включающих в себя широкий круг производств (фирм, предприятий, ответвлений), часто состоящих из не связанных между собой. Расчеты между подразделениями осуществляются по рыночным или внутренним ценам. Подразделения приобретают необходимые материалы друг у друга или у внешних поставщиков.

Заключив анализ схемы, несколько слов скажем о показателе слева во внутреннем квадрате - оперативном планировании. На английском языке это понятие выражено более точным словосочетанием - реактивное планирование (*reactive planning*). Видно из схемы, оно может иметь место на любой стадии планирования и представляет собой оперативное вмешательство в этот процесс, если внутренние или внешние условия непредвиденно изменились.

Планирование в организации делится на два вида: перспективное (долгосрочное) и текущее планирование. Рассмотренная нами выше схема отражает общие для обоих видов характеристики. Однако каждый из них имеет большое число специфических черт. Это особенно касается перспективного планирования, которое в современном западном производстве приобрело черты стратегического планирования или более того - стратегического управления (см. специальный раздел). В данной части пособия мы ограничимся небольшим дополнением к характеристике текущего планирования.

Процесс текущего планирования начинается, когда администрация или собрание акционеров одобрили вариант перспективного плана. На его основе происходит распределение заданий отдельным производственным подразделениям. Дирекция производства рассчитывает квартальные и месячные планы, спецификацию номенклатуры продукции на квартал и на первый месяц квартала, график запуска-выпуска продукции и др. Расчеты производятся с применением ЭВМ, математических методов и моделирования. Производственные подразделения получают планы задания из информационно-вычислительного центра фирмы. Эта же электронно-вычислительная система подготавливает графики запуска-выпуска продукта.

В силу вступает текущее (оперативное) планирование, выполняемое также исключительно информационно-вычислительным центром. Оно сводится не только к корректировке графиков запуска-выпуска, но распространяется и на регулирование рабочей силы, финансового и материального обеспечения и пр.

5.3. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

Эта функция является базисной функцией менеджмента. В широком смысле - это вид деятельности управленческого персонала, направленный на обеспечение нормального функционирования предприятия (фирмы, корпорации).

Функция организации может быть определена как процесс создания такой структуры предприятия, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Во внутреннем квадрате схемы, справа и слева, имеются показатели, на которых следует особо остановиться. Рассмотрим показатель справа - критерии, или стандарты. Прямоугольник, обозначающий этот показатель, связан, в первую очередь, с стадиями разработки задач и непосредственного составления планов. Критерии определяют цель производства и одновременно служат показателями успешности ее достижения, а также позволяют согласовывать деятельность отдельных подразделений предприятия или отдельных фирм корпорации. Для каждого подразделения плановые органы фирмы (корпорации) устанавливают определенные показатели (нормы, стандарты) в процессе разработки детальных планов. Эти показатели устанавливаются в количественном и стоимостном выражении. К ним относятся:

- 1 номенклатура и объем производства продукции,
- 2 исходные ресурсы для выпуска продукции,
- 3 система стоимостных показателей: стандартные издержки производства, сметы различных расходов, расходы на заработную плату и т.д.

Такая система показателей для различных подразделений организации получила название системы ограничений.

В настоящее время в западном бизнесе широко распространен другой подход - для каждого производственного подразделения устанавливается единый показатель - прибыль. Этот подход характерен для больших корпораций, включающих в себя широкий круг производств (фирм, предприятий, ответвлений), часто сами не связанных между собой. Расчеты между подразделениями осуществляются по рыночным или внутренним ценам. Подразделения приобретают необходимые материалы друг у друга или у внешних поставщиков.

Заканчивая анализ схемы, несколько слов скажем о показателе слева во внутреннем квадрате - оперативном планировании. В английском языке это понятие выражено более точным словосочетанием - реактивное планирование (*reactive planning*). Видно из схемы, оно может иметь место на любой стадии процесса планирования и представляет собой оперативное вмешательство в этот процесс, если внутренние или внешние условия неожиданно изменились.

Планирование в организации делится на два вида: перспективное (долгосрочное) и текущее планирование. Рассмотренная нами выше схема отражает общие для обоих видов характеристики. Однако каждый из них имеет большое число специфических черт. Это особенно касается перспективного планирования, которое в современном западном производстве приобрело черты стратегического планирования или более того - стратегического управления (см. специальный раздел). В данной части пособия мы ограничимся небольшим дополнением к характеристике текущего планирования.

Процесс текущего планирования начинается, когда администрация или собрание акционеров одобрили вариант перспективного плана. На его основе происходит распределение заданий отдельным производственным подразделениям. Дирекция производства рассчитывает квартальные и месячные планы: спецификацию номенклатуры продукции на квартал и на первый месяц квартала, график запуска-выпуска продукции и др. Расчеты производятся с применением ЭВМ, математических методов и моделирования. Производственные подразделения получают планы задания из информационно-вычислительного центра фирмы. Эта же электронно-вычислительная система подготавливает графики запуска-выпуска продукта.

В силу вступает текущее (оперативное) планирование, выполняемое также исключительно информационно-вычислительным центром. Оно сводится не только к корректировке графиков запуска-выпуска, но распространяется и на регулирование рабочей силы, финансового и материального обеспечения и пр.

5.3. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

Эта функция является базисной функцией менеджмента. В широком смысле - это вид деятельности управленческого персонала, направленный на обеспечение нормального функционирования предприятия (фирмы, корпорации).

Функция организации может быть определена как процесс создания такой структуры предприятия, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

помощи которого руководство устанавливает связь между управленческими уровнями, является делегирование полномочий.

С этим понятием мы уже встречались в предыдущих главах пособия. Делегирование как термин в науке управления означает передачу задач лицу, берущему на себя ответственность за их решение. При этом такой человек наделяется необходимыми полномочиями: самостоятельно принимать решения и распоряжаться материальными и финансовыми ресурсами. Делегирование полномочий с высших на средние и низшие уровни управления способствует увеличению числа творчески мыслящих, активно работающих управленцев, превращает их из подчиненных в самостоятельные руководители. Нахождение оптимальных вариантов сочетания ответственности и полномочий управленческого персонала различных уровней - залог успеха организационной деятельности менеджмента фирмы (дополнительно мы рассмотрим этот вопрос в следующем разделе пособия).

5.4. ФУНКЦИЯ КООРДИНАЦИИ.

Функцию координации можно определить как согласование и приведение в действие многочисленных исполнителей плана в соответствии с целями фирмы (предприятия, корпорации). Задача функции координации является сделать слаженной работу исполнителей производственного коллектива.

Координация в управлении осуществляется как процесс установления взаимодействия различных подразделений (отделов, служб) в системе производства. Регулирование и маневрирование материальными и финансовыми ресурсами также входит в функцию координации.

Координация - это приоритет деятельности руководителя высшего или среднего звена управления. Эта функция занимает наряду с организационной функцией существенное место в работе руководителя. Дело в том, что распределение обязанностей и видов деятельности между сотрудниками, создание условий для их взаимодействия, координация деятельности подразделов требует от его руководителя предварительно продумать координацию всех этих видов работ, а затем поддерживать координацию на протяжении всего управленческого процесса.

В рамках деятельности компании (фирмы, корпорации) координацию деятельности по решению стратегических задач осуществляют высшие руководители - директорский корпус, опираясь на соответствующий штат специалистов.

Задачей успешного координации являются информация и все службы, связанные с ее получением и обработкой. Менеджер-руководитель должен обладать большой эрудицией и аналитическим умом, чтобы на основе поступающих к нему сведений координировать текущую и планировать будущую деятельность своих подчиненных.

Частью текущего координации является регулирование. Это управленческий вид деятельности, направленный на поддержание требуемого соответствия между различными элементами системы, на ликвидацию возможных отклонений от заданных заданий, графиков, норм выработки. Регулирование - это сложный механизм управления, центральным звеном которого являются также информационные службы. Все виды информационных служб в фирме автоматизированы, операции по текущему сбору сведений осуществляются с помощью ЭВМ и передаются оперативной обработке. Результаты обработки данных поступают или руководителям низового звена, или непосредственно исполнителям: начальнику смены, технологу, плановикам, специалистам, мастерам.

5.5. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ.

Ввиду того, что контролю будет посвящен отдельный раздел, в данной части пособия мы ограничимся краткой характеристикой основных его отдельных сторон.

Функция контроля в управлении рассматривается как процесс, при помощи которого руководство получает информацию о фактическом состоянии дела по выполнению плана, о ходе решения задач. Этот процесс состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и корректировки отклонений в случае, если имеются большие различия между достигнутыми и установленными стандартами. С помощью контроля организации (фирмы, корпорации) определяет,

мощи которого руководство устанавливает связь между управленческими уровнями, является делегирование полномочий.

С этим понятием мы уже встречались в предыдущих главах пособия. Делегирование как термин в науке управления означает передачу задач лицу, берущему на себя ответственность за их решение. При этом такой человек наделяется необходимыми полномочиями: самостоятельно принимать решения и распоряжаться материальными и финансовыми ресурсами. Делегирование полномочий с высших на средние и низшие уровни управления способствует увеличению числа творчески мыслящих, активно работающих управленцев, превращает их из подчиненных в самостоятельных руководителей. Нахождение оптимальных вариантов сочетания ответственности и полномочий управленческого персонала различных уровней - залог успеха организационной деятельности менеджмента фирмы (дополнительно мы рассмотрим этот вопрос в следующем разделе пособия).

5.4. ФУНКЦИЯ КООРДИНАЦИИ.

Функцию координации можно определить как согласование и приведение в действие многочисленных исполнителей плана в соответствии с целями фирмы (предприятия, корпорации). Задачей функции координации является сделать слаженной работу всего производственного коллектива.

Координация в управлении осуществляется как процесс становления взаимодействия различных подразделений (отделов, служб) в системе производства. Регулирование и маневрирование материальными и финансовыми ресурсами также входит в функцию координации.

Координация - это приоритет деятельности руководителя, обычно высшего или среднего звена управления. Эта функция занимает наряду с организационной функцией существенное место в работе руководителя. Дело в том, что распределение задач, обязанностей и видов деятельности между сотрудниками, скажем, отдела требует от его руководителя предварительно продуманной координации всех этих видов работ, а затем поддержания этой координации на протяжении всего управленческого процесса.

В рамках деятельности компании (фирмы, корпорации) координацию деятельности по решению стратегических задач осуществляют высшие руководители - директорский корпус, опираясь на соответствующий цитат специалистов.

Залогом успешного координирования являются информация и все службы, связанные с ее получением и обработкой. Менеджер-руководитель должен обладать большой эрудицией и аналитическим умом, чтобы на основе поступивших к нему сведений координировать текущую и планировать будущую деятельность своих подчиненных.

Частью текущего координирования является регулирование. Это управленческий вид деятельности, направленный на поддержание требуемого соответствия между различными элементами системы, на ликвидацию возможных отклонений от плановых заданий, графиков, норм выработки. Регулирование - это сложный механизм управления, центральным звеном которого являются также информационные службы. Все виды информационных служб в фирме автоматизированы, операции по текущему сбору сведений осуществляются с помощью ЭВМ и подвергаются оперативной обработке. Результаты обработки данных поступают или руководителям низового звена, или непосредственно самим исполнителям: начальнику смены, технологам, плановикам, специалистам, экспертам.

3.5. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ.

Ввиду того, что контролю будет посвящен отдельный раздел, в данной части пособия мы ограничимся краткой характеристикой некоторых его отдельных сторон.

Функция контроля в управлении рассматривается как процесс, при помощи которого руководство получает информацию о действительном состоянии дела по выполнению плана, о ходе решения задач. Этот процесс состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и корректировки действий в случае, если имеются большие различия между результатами и установленными стандартами. С помощью контроля менеджмент организации (фирмы корпорации) определяет,

помощи которого руководство устанавливает связь между управленческими уровнями, является делегирование полномочий.

С этим понятием мы уже встречались в предыдущих главах пособия. Делегирование как термин в науке управления означает передачу задач лицу, берущему на себя ответственность за их решение. При этом такой человек наделяется необходимыми полномочиями: самостоятельно принимать решения и распоряжаться материальными и финансовыми ресурсами. Делегирование полномочий с высших на средние и низшие уровни управления способствует увеличению числа творчески мыслящих, активно работающих управленцев, превращает их из подчиненных в самостоятельных руководителей. Нахождение оптимальных вариантов сочетания ответственности и полномочий управленческого персонала различных уровней - залог успеха организационной деятельности менеджмента фирмы (дополнительно мы рассмотрим этот вопрос в следующем разделе пособия).

5.4. ФУНКЦИЯ КООРДИНАЦИИ.

Функцию координации можно определить как согласование и приведение в действие многочисленных исполнителей плана в соответствии с целями фирмы (предприятия, корпорации). Задача функции координации является сделать слаженной работу всего производственного коллектива.

Координация в управлении осуществляется как процесс установления взаимодействия различных подразделений (отделов, служб) в системе производства. Регулирование и маневрирование материальными и финансовыми ресурсами также входит в функцию координации.

Координация - это приоритет деятельности руководителя, обычно высшего или среднего звена управления. Эта функция занимает наряду с организационной функцией существенное место в работе руководителя. Дело в том, что распределение задач, обязанностей и видов деятельности между сотрудниками, скажем, отдела требует от его руководителя предварительно продуманной координации всех этих видов работ, а затем поддержания этой координации на протяжении всего управленческого процесса.

В рамках деятельности компании (фирмы, корпорации) координацию деятельности по решению стратегических задач выполняют высшие руководители - директорский корпус, опираясь на соответствующий цитат специалистов.

Залогом успешного координирования являются информация и службы, связанные с ее получением и обработкой. Менеджер-руководитель должен обладать большой эрудицией и аналитическим умом, чтобы на основе поступивших к нему сведений координировать текущую и планировать будущую деятельность своих подчиненных.

Частью текущего координирования является регулирование. Это управленческий вид деятельности, направленный на поддержание требуемого соответствия между различными элементами системы, на ликвидацию возможных отклонений от плановых заданий, графиков, норм выработки. Регулирование - это сложный механизм управления, центральным звеном которого являются также информационные службы. Все виды информационных служб в фирме автоматизированы, операции по текущему сбору сведений осуществляются с помощью ЭВМ и подвергаются оперативной обработке. Результаты обработки данных поступают или руководителям низового звена, или непосредственно самим исполнителям: начальнику смены, технологам, плановикам, специалистам, мастерам.

3.5. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ.

Ввиду того, что контролю будет посвящен отдельный раздел, в данной части пособия мы ограничимся краткой характеристикой некоторых его отдельных сторон.

Функция контроля в управлении рассматривается как процесс, при помощи которого руководство получает информацию о действительном состоянии дела по выполнению плана, о ходе решения задач. Этот процесс состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и корректировки действий в случае, если имеются большие различия между результатами и установленными стандартами. С помощью контроля менеджмент организации (фирмы корпорации) определяет,

нарушения дисциплины, а предотвратить их. Менеджеры высшего звена полагают, что сотрудники, зная о том, что действует постоянный контроль за их деятельностью, будут сознательно избегать ошибок, сомнительных решений, нарушений прав.

Эффективность такой формы текущего контроля долгое время считались неоспоримой, даже при больших издержках - стрессах и срывах в поведении людей. Однако современный менеджмент развитых капиталистических стран, признавая главной ценностью человеческие ресурсы организации, личность человека, отходит в большинстве случаев от описанной системы видимого контроля и сочетает его с другими, менее стрессовыми формами.

Третий вид контроля (первые два - предварительный и текущий) - *заключительный контроль*, т.е. контроль результатов решенной задачи. Как считают теоретики западного менеджмента, заключительный контроль имеет две цели:

1. Он дает руководству информацию, необходимую для планирования видовой деятельности, подобных или наоборот отличающихся от сделанной работы.
2. Способствует мотивации. Здесь используется та положительная сторона контроля, о которой мы говорили выше, - поощрение за успешно выполненную работу. Это поощрение не только морального, но, и в первую очередь, материального плана.

Проблема контроля в деятельности менеджерского корпуса организации имеет еще ряд важных аспектов. Это формы и принципы контроля, связь контроля с информационными процессами, условия его эффективности, инновации в контроле и пр. Их анализ, дополнение и дополнения к рассмотренным вопросам мы выносим в специальный раздел о контроле.

5.6. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА НА РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

Это вопрос о том, какие функции выполняют менеджеры высшего¹, среднего и низшего звеньев управления.

¹ См. в приложении (стр.151-152) дополнительный материал о некоторых специфических функциях высшего руководства - отрывок из кн.: Хоффер В. Как сделать бизнес в Европе. (пер. с нем.). М: 1992, с. 209-212.

Ниже представлена схема соотношения функций и уровни менеджмента.

Как можно видеть, все пять функций: планирование, организация и координирование, стимулирование (мотивация) и контроль, — осуществляются менеджерами всех трех уровней управления: высшего (руководство организации), среднего управленческого персонала и низшего (основного), связанные непосредственно с рабочими. Однако количество времени и усилий, требующихся от менеджера для исполнения той или иной функции, значительно степени зависит от ступени служебной лестницы, которой он стоит. Например, на функцию планирования менеджер низшей ступени управления тратит, как видно из схемы, в три-четыре раза меньше, чем руководитель высшего менеджерского корпуса.

Схема

**ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА НА РАЗНЫХ
УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ**

Верхний уровень	планиро- вание			
Средний		организация и координи- рование		контроль
Низший			стимулиро- вание	

Менеджер низшего уровня управления посвящает большую часть своего рабочего времени и усилий стимулированию и контролю работы людей (рабочих и служащих), выполняющих повседневные, рутинные задания. По мере продвижения по службе он начинает тратить все больше времени на планирование и все меньше на стимулирование и персональные контакты с рабочими.

На контрольную функцию менеджеры всех трех уровней управления тратят примерно одинаковое время. Исключением составляет президент или генеральный директор. Будучи ответственными за организацию, они осуществляют прямо и косвенно, всеобъемлющий контроль за ее ресурсами и деятельностью.

Количество времени, затрачиваемое на функции организации и координации сохраняется почти неизменным. Естественно, что конкретное содержание этих функций и степень их сложности будут различными в зависимости от уровня управления.

В заключение раздела отметим, что для выполнения описанных общих функций менеджеры должны обладать комплексом умений. Например, для функции стимулирования очень важным является умение менеджера общаться с людьми. Для планирования и организации особенно необходимы умения анализировать ситуацию и принимать решения. Чтобы выполнить функцию контроля, менеджер должен обладать специальными умениями в той или иной области, т.е. хорошо ее знать, ориентироваться в содержании проверяемой деятельности. Функция координации требует сочетания всех названных видов умений. В целом можно сказать, что успех работы менеджера на любом уровне зависит от его умений выполнять главные функции этого уровня.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Дайте определение функции управления. Рассмотрите место функций управления в системе управленческих категорий.
2. Что лежит в основе деления функций на общие и конкретные? Дайте краткую характеристику тех и других.
3. По каким трем вопросам отвечает функция планирования? Изложите этапы процесса планирования.
4. Рассмотрите схему "процесс планирования" во всех ее аспектах. Объясните содержание и взаимодействие ее элементов.
5. С каким вопросом связаны понятия: "система ограниченных", "единный показатель", "прибыль"? Изложите этот вопрос.
6. Как определяется функция организации? Какие этапы включает процесс организации? Расскажите подробнее, что означает "функционализация".
7. Проиллюстрируйте имеющимися в разделе схемами, по каким основаниям происходит департаментация. Объясните содержание этого понятия.
8. Рассмотрите роль функции координации в управленческом процессе.

9. Дайте определении функции контроля в менеджменте. В текст раздела имеется фраза " Без контроля в организации наступит бы хаос". Можете ли Вы ответить на вопрос "почему"?
10. Известно, что контроль связан с отрицательными эмоциями человека. Может ли он вызывать положительное отношение? Соотнесите Ваш ответ с характеристикой двух подходов контроля в менеджменте.
11. Дайте характеристику (описание) трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного.
12. Пять общих функций менеджмента: планирование, организация, координация, контроль, стимулирование (мотивация), - равной степени присущи трем управленческим уровням. Правильно ли это утверждение? В подтверждение Вашего ответа проанализируйте схему.
13. Прочтите в приложении дополнительный материал об умениях необходимых менеджеру для успешного выполнения управленческих функций. Проанализируйте 3-4 функции наиболее важные для них умения.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ФУНКЦИИ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА¹

По западным представлениям, предприятие создается успешно функционирует только тогда, когда имеется широкий круг потребителей, или клиентов. Это даст возможность определить одну из основных целей предприятия - заполучение в свои руки новых клиентов, другими словами - создание новых рынков. Речь идет важнейшей функции менеджмента - маркетинге. Маркетинг не что иное, как работа предприятия в целом с точки зрения конечного результата, т.е. удовлетворение потребностей клиентов.

Система маркетинга должна занимать преобладающее положение во всех сферах деятельности предприятия следовательно, работу предприятия надлежит оценивать под этим углом зрения. Вот, например, на предприятиях сферы

¹ Норманн Хойер, Как делать бизнес в Европе. М: Прогресс, 1992, с. 209-2

Количество времени, затрачиваемое на функции организации и координации сохраняется почти неизменным. Естественно, что конкретное содержание этих функций и степень их сложности будут различными в зависимости от уровня управления.

В заключение раздела отметим, что для выполнения описанных общих функций менеджеры должны обладать комплексом умений. Например, для функции стимулирования очень важным является умение менеджера общаться с людьми. Для планирования и организации особенно необходимы умения анализировать ситуацию и принимать решения. Чтобы выполнять функцию контроля, менеджер должен обладать специальными умениями в той или иной области, т.е. хорошо ее знать, ориентироваться в содержании проверяемой деятельности. Функция координации требует сочетания всех названных видов умений. В целом можно сказать, что успех работы менеджера на любом уровне зависит от его умений выполнять главные функции этого уровня.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Дайте определение функции управления. Рассмотрите место функций управления в системе управленческих категорий.
2. Что лежит в основе деления функций на общие и конкретные? Дайте краткую характеристику тех и других.
3. На какие три вопроса отвечает функция планирования? Опишите этапы процесса планирования.
4. Рассмотрите схему "процесс планирования" во всех ее аспектах. Объясните содержание и взаимодействие ее элементов.
5. С каким вопросом связаны понятия: "система ограничений", "единый показатель", "прибыль"? Изложите этот вопрос.
6. Как определяется функция организации? Какие этапы включает процесс организации? Расскажите подробнее, что означает "функционализация".
7. Проиллюстрируйте имеющимися в разделе схемами, по каким основаниям происходит департаментация. Объясните содержание этого понятия.
8. Рассмотрите роль функции координации в управленческом процессе.

9. Дайте определение функции контроля в менеджменте. В тексте рисунка имеется фраза " Без контроля в организации наступил бы хаос". Можете ли Вы ответить на вопрос "почему"?
10. Известно, что контроль связан с отрицательными эмоциями человека. Может ли он вызывать положительное отношение? Соотнесите Ваш ответ с характеристикой двух подходов к контролю в менеджменте.
11. Дайте характеристику (описаниях) трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного.
12. Пять общих функций менеджмента, планирование, организация, координация, контроль, стимулирование (мотивация), - в равной степени присущи трем управленческим уровням. Правильно ли это утверждение? В подтверждение Вашего ответа проанализируйте схему.
13. Прочтите в приложении дополнительный материал об умениях, необходимых менеджеру для успешного выполнения управленческих функций. Проанализируйте 3-4 функции и наиболее важные для них умения.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ФУНКЦИИ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА¹

По западным представлениям, предприятие создается и успешно функционирует только тогда, когда имеется широкий круг потребителей, или клиентов. Это дает возможность определить одну из основных целей предприятия - завоевание в свои руки новых клиентов, другими словами - создание новых рынков. Речь идет о важнейшей функции менеджмента - маркетинге. Маркетинг не что иное, как работа предприятия в целом с точки зрения конечного результата, т.е. удовлетворение потребностей клиентов.

Система маркетинга должна занимать преобладающее положение во всех сферах деятельности предприятия и следовательно, работу предприятия надлежит оценивать под этим углом зрения. Вот, например, на предприятиях сферы

¹ Вольфганг Хойер, Как делать бизнес в Европе. М: Прогресс, 1992, с. 209-212

4. Благодаря стратегическому планированию возможно эффективное координирование и интеграция внутренних операций того большого числа, доходящего до двух-трех сотен предприятий, из которых, как правило, состоят современные гиганты корпорации.
5. Эффективное распределение ресурсов фирмы: человеческих, финансовых, сырьевых, технологического типа, - по существу не возможно без стратегического планирования. Проводимый в процессе такого планирования анализ внутренних условий деятельности организации позволяет выявить те ее сферы, в которые, например, наиболее целесообразно или наоборот вложить такой-то капитал и т.д.

Стратегическое планирование является хорошей школой воспитания менеджера: развития их стратегического мышления. Последнее заключается в способности менеджера учиться на ошибках прошлых стратегических решений и умении прогнозировать будущее. Т.е. речь идет в целом о повышении профессионализма высшего менеджерского корпуса, а в ряде случаев и среднего управленческого звена.

Результатом стратегического планирования является детальный, всесторонний, комплексный план, направленный на осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегический план разрабатывается высшим руководством фирмы. В то же время его реализации предусматривает участие всех уровней управления.

Особенностью современного менеджмента является разработка стратегических планов не только с позиций эффективности деятельности фирмы, но с позиций создания наиболее благоприятных условий для труда ее служащих. Стратегический план включает в себя также элементы корпоративной культуры. Он отражает те индивидуальные особенности организационной структуры фирмы, которые определяют ее лицо, ее место в ряду других организаций. Стратегический план, разрабатываемый руководством фирмы, корпорации, особенно эффективен в таких организациях, которые заботятся о повышении профессионального мастерства своих сотрудников и повышении потребительских качеств производимых товаров.

Само слово "стратегический" говорит о том, что в отличие от текущих планов стратегические планы создаются на длительные сроки. Их длительность зависит от ряда факторов, например, от целей организации и ее технологии (продукта), изменчивости внешних и внутренних условий. Обычный срок стратегического планирования - пять лет. Но для ряда фирм это может быть планирование на 2-3 года, например, для мелких фирм, особенно подверженных влиянию меняющихся условий. В то же время стратегическое планирование деятельности больших устойчивых корпораций может быть рассчитано на сроки до и более 10 лет.

Виды стратегических планов также зависят от ряда условий. Ниже мы приводим таблицу такой зависимости от производственной направленности фирмы, корпорации - от главного ее продукта.

Как можно видеть, стратегические планы всех фирм объединяет проблема рынка сбыта, что находит выражение в задаче расширения или завоевания новых рынков. В то же время очевидны и различия этих планов, связанные с характером производимых продуктов (услуг). Так, в самолетостроении на первый план по значимости выступает идея создания нового вида или новой модели самолета. В железнодорожных перевозках важным вопросом является строительство (создание проектов) новых линий. В нефтяной промышленности существовала проблема технологий и кадров, а также поиск новых источников энергии.

Значимость стратегического планирования подтверждается большим числом исследований деятельности фирм и корпораций развитых стран. В целом их результаты показывают, что фирмы применяющие стратегические планы, имеют самые высокие темпы развития.

В современном менеджменте стратегическое планирование стало скорее правилом, чем исключением. Об этом свидетельствует и тот факт, что при отборе кадров предпочтение отдается менеджерам, имеющим опыт в стратегическом планировании.

ЗАВИСИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ ОТ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

Основной (главный) продукт фирмы	Вид стратегического плана
Компьютеры	Исследование возможностей новых рынков сбыта Завоевание новых рынков Инновационные исследования
Самолеты	Создание нового самолета (новой модели) Завоевание новых рынков
Природный газ	Исследование новых ресурсов, поиск новых источников, Диверсификация
Железнодорожные перевозки	Большие стратегические проекты Расширение капитала Рост рынка
Косметические товары	Расширение торговли Новые виды товаров Месторасположение ресурсов
Нефть	Поиски новых источников энергии Строительство новых заводов. Экспансия. Потребности в технологиях и человеческих кадрах.

Рост информации и знаний в настоящее время настолько велик, что стратегический менеджмент (стратегическое планирование) является единственным способом оптимального прогнозирования будущих возможностей и будущих проблем фирмы. Стратегическое планирование уменьшает риск принятия руководством неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней среде. Формулируя главные цели фирмы, стратегическое планирование способствует созданию единства общей цели и

6.2. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

Стратегическое планирование осуществляется как серия последовательных или одновременных стадий планирования. Можно назвать такие компоненты этого процесса как:

- 1) формирование миссии организации;
- 2) формирование портфельной стратегии (выбор главных направлений и общих целей);
- 3) анализ внешней и внутренней среды организации;
- 4) выбор альтернативы роста.

В данном параграфе мы рассмотрим первый из них - миссию организации.

Определение миссии фирмы является стартовой точкой в стратегическом планировании. Под миссией понимается основная общая цель организации. Это то, для чего существует данная конкретная фирма. Для осуществления миссии вырабатываются цели и задачи фирмы.

В преуспевающих фирмах, миссия, как правило, формулируется четко и ясно, что дает возможность иметь соответственно четкие и определенные критерии деятельности фирмы и поведения ее служащих. Оттого, какую основную цель преследует фирма, зависит выбор наилучшей альтернативы. Если бы руководители фирмы "Бюргер Кинг" не знали, что основной целью фирмы является предоставление людям недорогой, быстро приготовленной пищи, они не смогли бы логически решить, стоит ли вводить в меню 10-долларовый обед с бифштексом или предложить новый фирменный сэндвич за 1,5 доллара. Ведь убедительных аргументов можно было бы привести в пользу бифштексов используя довод, что общий объем продаж будет больше, если фирма сможет получать 10 долларов за одно блюдо¹.

¹ Пример взят из книги: М. Мескон и др. Основы менеджмента. М., 1992 год
с. 262.

2) определение и формулировку общих, главных целей деятельности фирмы.

Как и с выбором миссии, разработка портфельной стратегии является функцией высшего менеджерского корпуса фирмы. Однако она тесно связана, прямо или косвенно, с деятельностью менеджеров средних и даже низших уровней управления фирмой. Эту связь можно проследить в двух направлениях. Во-первых, создание портфельной стратегии возможно только, если будут получены данные о внутренних и внешних факторах организации¹.

Сбор таких показателей, как правило, возлагается на специалистов-менеджеров среднего звена, а конкретная информация для них поступает из всех необходимых подразделений. Этот вид связи можно определить как связь от организации (фирмы, корпорации) к ее руководству (естественно, по заказу руководства).

Второе направление связи - от портфельной стратегии высшего менеджерского корпуса - к организации, т.е. к коллективу людей, которым предстоит эту стратегию воплощать в жизнь. Пути, общие цели, разработанные руководством фирмы, конкретизируются на средних и низших уровнях менеджмента по соответствующим областям деятельности фирмы, функциональным и производственным подразделениям и т.д.

В содержание портфельной стратегии фирмы, как мы упоминали выше, входит решение двух групп проблем: 1) выбора основных, магистральных направлений развития организации и 2) определение и формулировка соответствующих общих целей. Рассмотрим подробнее обе группы.

Стратегические направления развития организации.

Эта группа включает широкий спектр вопросов, связанных с ростом компании, ее маркетинговой деятельностью, техникой производства, инновациями, материальными и человеческими ресурсами и пр.

Важнейшим из них является, несомненно, вопрос о путях развития фирмы. Руководство фирмы выбирает пути и главные стратегические направления

¹ См. подробно ниже

такого развития. Это может быть, например, проникновение в новые отрасли производства. Фирма осваивает выпуск нового товара не по профилю своей главной продукции, если видит возможности получения в настоящем или будущем хороших прибылей от его продаж. Так, автомобильные корпорации Дженерал Моторс, Мобил, Корпорейшн, Крайслер, Форд, японские фирмы помимо всемирно известных марок автомобилей выпускают на рынок и большое число других промышленных и потребительских товаров.

Руководство организации может избрать и другой путь стратегическом планировании ее развития - направленность на внутренние факторы: расширение производства того или иного продукта, создание новых его моделей, форм, улучшение потребительских характеристик, разработку инновационных технологий и т.д. Типичным примером этого вида портфельной стратегии являются действия высшего менеджмента в таких известных американских корпорациях, как IBM, 3M, МакДональдс, Пирсман Инк (торговая компания) и др.

К выбору главных направлений в деятельности фирмы относится и маркетинговая политика (стратегия) ее руководства. Это может быть, например, решение вопроса: следует ли бороться за увеличение доли рынка или сосредоточить усилия на закреплении в имеющемся рыночном сегменте. Может возникнуть вопрос расширения продаж одного товара и о намеренном уходе с рынка продаж другого товара¹.

Важнейшим в портфельной стратегии высшего менеджмента является выбор способов и форм борьбы с конкурентами. Руководство определяет магистральное направление, как победит конкурента: более низкими ценами или качеством. В ряде случаев мощным корпорациям удается сочетать оба подхода или переходить от одного к другому. Ярким примером последнего являются успехи японских компаний в борьбе за рынки сбыта. Завоевание рынков они начали с низких цен, но, закрепившись, основное внимание

признает, что Япония побеждает западных соперников качеством

В ряду важнейших функций руководства организацией находится проблема выбора стратегии технологии производства и номенклатуры продуктов. Это, по существу, выбор производственного профиля предприятия: серийное или массовое производство товаров (например, машин, станков, потребительских товаров); непрерывное производство (выпуск чугуна, стали, пластмасс и пр.); штучное, или единичное производство (пошив одежды, изготовление высококачественных товаров и пр.).

Следует также сказать еще об одном важном элементе производственной стратегии фирмы - какое направление избирает менеджмент в качестве приоритетного: сокращение затрат (понижение себестоимости) производимого товара или инновационную стратегию (получение прибыли за счет разработки качественно новых технологий и пр.).

Оба вопроса мы рассматривали в предыдущем разделе пособия "(Организационные структуры менеджмента". В данном контексте отметим, что их решение высшим менеджментом фирмы влечет за собой и выбор той или иной организационной структуры фирмы. Так, например, штучное (единичное) производство, как и стратегия инноваций, обычно предполагает адаптивную, органическую структуру фирмы.

В портфельную стратегию входит комплекс проблем связанных с распределением материальных, финансовых и человеческих ресурсов фирмы, корпорации. Руководство решает, в какие отрасли целесообразно направить большие капиталовложения, как финансировать инновации. Оно также решает, какие новые источники сырья, энергии могут быть найдены или куплены и пр. Банковские операции с главными поставщиками и клиентами контролируются руководителями организации и т.д. Естественно, что в перечне задач эффективного использования ресурсов последнее место занимает подбор кадров для всех уровней производства и управления. Ведущие направления в кадровой политике определяет высший менеджерский корпус организации.

¹ См. конкретный пример конкурентных стратегий японской фирмы "Хонда" и американской "Бриггс энд Страттон" в приложении, с.181.

Портфель стратегий фирмы включает помимо традиционных проблем организационного, финансового и прочего характера комплекс задач морально-этического плана. Высшее руководство фирмы решает задачи создания, поддержания и развития корпоративной культуры фирмы, ее имиджа. Как показали исследования, именно эти нетрадиционные факторы имеют решающее значение в долгосрочной перспективе. Культура отражает преобладающие нравы, обычаи, правила и ожидания коллектива. Руководство вырабатывает специальные способы поддержания имиджа, репутации своей организации, например: подбором кадров, отвечающих созданному в фирме типу поведения; приверженностью определенной клиентуре; привлечением в компаньоны организаций и людей, пользующихся хорошей репутацией и др.

Общие цели организации

Избранные руководством магистральные направления развития фирмы конкретизируются постановкой общих, главных целей организации¹. Процесс стратегического планирования в значительной степени зависит от того, насколько они правильно выбраны, доступно сформулированы и приняты (или не приняты) коллективом организации.

Исследования в этой области показывают, что такие цели должны соответствовать ряду критериев:

1. конкретность и измеримость,
2. временная определенность,
3. достижимость,
4. координация, взаимоподдерживаемость,
5. приоритетность области постановки цели.

Первый критерий предполагает формулировку целей конкретными, часто цифровыми показателями, например "увеличить продвижение по службе сотрудников на 10-15% в год", "выпустить новую марку изделия с понижением его стоимости на такой-то процент" и пр. Такой постановкой цели руководств

¹ Дополнительно вопрос будет рассмотрен в следующей главе пособия "Целевой менеджмент".

создает ориентиры для деятельности среднего и низших звеньев управления и для последующего контроля.

Второй критерий в стратегическом планировании - это определение конкретного горизонта прогнозирования, т.е. тех временных рамок, на которые рассчитан стратегический план. Согласно этому критерию цели в стратегическом планировании можно разделить на долгосрочные (более пяти лет), среднесрочные (от одного до пяти лет) и краткосрочные - (их завершение планируется в течение одного года).

Третий критерий - достижимость цели - является очень важным по двум причинам. Во первых, постановка недостижимой цели может привести к большим потерям материальных ресурсов организации или даже к ее банкротству. И во-вторых, постановка недостижимых целей блокирует стремление служащих к успеху, поскольку они предвидят невозможность такого. А это понижает их личную заинтересованность в труде, тем самым существенно сказывается на эффективности производства. И наоборот, видение и принятие коллективом цели способствует повышению активности и инициативы многих его членов. С ее достижением они связывают также личностные моменты своей работы - возможность продвижения по службе, получить материальное (моральное) вознаграждение и пр.

Четвертый критерий постановки целей в стратегическом планировании - это учет их координированности и взаимоподдерживаемости. Такой подход целиком относится к искусству и профессиональному мастерству высшего менеджерского корпуса. Задача состоит в постановке таких целей, которые не помешали бы достижению других. Ошибки в координации или невозможность сделать цели взаимоподдерживающими часто приводят к появлению дополнительных трудностей в работе менеджеров различных подразделений.

Пятый критерий - приоритетность цели - связан с выбором тех областей производства, по которым происходит стратегическое планирование. Коротко их можно перечислить как: прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, инновации, кадры, социальная ответственность и некоторые другие. Формулировка целей в каждом таком подразделении будет

специфична как по содержанию, так и по форме выражены. Например, если речь идет о прибыльности организации, то це может быть выражена в показателях объема прибылей, доходс размеров дивидендов на вложенный капитал и т.д. Это могут бы конкретные формулировки типа: 1) увеличить доходы от прод товаров фирмы на столько-то процентов в течение двух (трех...) л (производственная организация) или 2) увеличить доходы вкладов в среднем на столько-то процентов ежегодно (финансов организация) и т.д.

Маркетинговая стратегия фирмы, может быть выражена цели комплексом понятий: рыночные доли, сегмент, ниши, объем прод в натуральном (количественном) или денежном выражении. Менеджмент определяет такие конкретные цели как: увеличить объем продаж на столько-то, расширить или сократить рыночн сегмент (долю) на столько-то процентов и пр. В ряде случаев: могут быть цели расширения за счет покупки или присоединен других фирм (в том числе предприятий своих конкурентов). Е как, например, президент корпорации "Бургер Кинг" Джефф Кэмпбелл определил в 1984 году цели, которые он хотел бы дости в ближайшие три-четыре года: 1) иметь большую долю ресторано МакДональдса, 2) около половины рынка, 3) бол высокие среднегодовые продажи. Возможно, что конкретные цифр маркетинговых целей стратегии корпорации были скорректирова вышшим менеджментом, но в любом случае они не вызыва сомнения в "агрессивном", наступательном характере портфельн стратегии "Бургер Кинг"¹.

Цели, связанные с человеческими ресурсами, могут быть так выражены различными показателями в зависимости от содержания. Так, если речь идет о повышении дисциплины, то це может быть определена такой конкретной фразой: снизить прогу на 7%. Если речь идет о служебных повышениях, то цель мож быть сформулирована: обеспечить такое-то число служебных мест счет внутренних ресурсов. Задачи повышения квалификации мож быть выражены в формулировках с конкретными цифрами час обучения и денежных затрат и пр.

¹ Взято из кн. A.J.Strickland III and A.A.Thompson Jr. *Cases in Strategic Management*. 1988, p. 158.

создаст ориентиры для деятельности среднего и низших звеньев управления и для последующего контроля.

Второй критерий в стратегическом планировании - это определение конкретного горизонта прогнозирования, т.е. тех временных рамок, на которые рассчитан стратегический план. Согласно этому критерию цели в стратегическом планировании можно разделить на долгосрочные (более пяти лет), среднесрочные (от одного до пяти лет) и краткосрочные - (их завершение планируется в течение одного года).

Третий критерий - достижимость цели - является очень важным по двум причинам. Во первых, постановка недостижимой цели может привести к большим потерям материальных ресурсов организации или даже к ее банкротству. И во-вторых, постановка недостижимых целей б.о.жирует стремление служащих к успеху, поскольку они предвидят невозможность такового. А это понижает их личную заинтересованность в труде, тем самым существенно сказывается на эффективности производства. И наоборот, видение и принятие коллективом цели способствует повышению активности и инициативы многих его членов. С ее достижением они связывают также личностные моменты своей работы - возможность продвижения по службе, получить материальное (моральное) вознаграждение и пр.

Четвертый критерий постановки целей в стратегическом планировании - это учет их координированности и взаимоподдерживаемости. Такой подход целиком относится к искусству и профессиональному мастерству высшего менеджерского корпуса. Задача состоит в постановке таких целей, которые не помешали бы достижению других. Ошибки в координации или невозможность сделать цели взаимоподдерживающими часто приводят к появлению дополнительных трудностей в работе менеджеров различных подразделений.

Пятый критерий - приоритетность цели - связан с выбором тех областей производства, по которым происходит стратегическое планирование. Коротко их можно перечислить как: прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, инновации, кадры, социальная ответственность и некоторые другие. Формулировка целей в каждом таком подразделении будет

нецифична как по содержанию, так и по форме выражения. Например, если речь идет о прибыльности организации, то цель может быть выражена в показателях объема прибылей, доходов, размеров дивидендов на вложенный капитал и т.д. Это могут быть конкретные формулировки типа: 1) увеличить доходы от продаж товаров фирмы на столько-то процентов в течение двух (трех...) лет (производственная организация) или 2) увеличить доходы от вкладов в среднем на столько-то процентов ежегодно (финансовая организация) и т.д.

Маркетинговая стратегия фирмы, может быть выражена целым комплексом понятий: рыночные доли, сегмент, ниши, объем продаж в натуральном (количественном) или денежном выражении. Менеджмент определяет такие конкретные цели как: увеличить объем продаж на столько-то, расширить или сократить рыночный сегмент (долю) на столько-то процентов и пр. В ряде случаев эти могут быть цели расширения за счет покупки или присоединения других фирм (в том числе предприятий своих конкурентов). Выходя, например, президент корпорации "Бургер Кинг" Джеффри Камбелл определил в 1984 году цели, которые он хотел бы достичь в ближайшие три-четыре года: 1) иметь большую половину ресторанов МакДональда, 2) около половины рынка, 3) более высокие среднегодовые продажи. Возможно, что конкретные цифры маркетинговых целей стратегии корпорации были скорректированы высшим менеджментом, но в любом случае они не вызывали сомнения в "агрессивном", наступательном характере портфельной стратегии "Бургер Кинг"¹.

Цели, связанные с человеческими ресурсами, могут быть так же выражены различными показателями в зависимости от их содержания. Так, если речь идет о повышении дисциплины, то цель может быть определена такой конкретной фразой: снизить прогулы на 7%. Если речь идет о служебных повышениях, то цель может быть сформулирована: обеспечить такое-то число служебных мест за счет внутренних ресурсов. Задачи повышения квалификации могут быть выражены в формулировках с конкретными цифрами часов обучения и денежных затрат и пр.

¹ Взято из кн. A.J.Strickland III and A.A.Thompson Jr. *Cases in Strategic Management*. 1988, p. 158.

В стратегический портфель любой большой организации, а во многих случаях средних и малых, входит понятие социальной ответственности, благотворительной деятельности. Конкретные направления и цели этой деятельности определяются высшим менеджментом организации. Приведем следующие два примера.

Одной из главных целей всемирно известного фонда Сороса является помощь в развитии фундаментальных наук. Составной частью ее является материальная, денежная поддержка ученых, занимающихся разработкой инновационных проектов в различных странах мира. Так, в целях помощи российской фундаментальной науке фонд Сороса выделил России 1 млн. долларов в 1993 году.

В 1970 году корпорация МакДональдс избрала две цели своей социальной миссии: 1) помощь родителям больных детей и 2) помощь врачам в борьбе с тяжелым физическим заболеванием – мышечной дистрофией. В течение 10 лет она построила 73 специальных гостиницы, где могли остановиться родители, привезшие своих детей на лечение в другие города. Суммы, выделяемые компанией на борьбу с мышечной дистрофией, превысили за этот же период 16 млн. долларов в год.

6.4. ИССЛЕДОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.

Выбор главных направлений и целей фирмы в значительной степени зависит от двух условий: 1) влияния внешней среды и 2) факторов внутреннего характера, т.е. комплекса элементов внутренней организации. Поэтому очень важной составной частью стратегического планирования является тщательный анализ окружающей среды, а также внутренних возможностей фирмы.

Это трудоемкий и дорогостоящий процесс. Большая часть денежных затрат в стратегическом планировании приходится именно на эту стадию. Однако затраты окупаются сторицей, если исследование проводится специалистами, а его результаты в полной мере учитываются высшим менеджментом организации.

Цель такого исследования – выявить возможности и угрозы для деятельности фирмы.

Анализ внешней среды.

Этот анализ можно представить как исследование трех групп факторов: экономических, политических и социальных.

Первая группа охватывает несколько областей влияния внешней среды на фирму: общее состояние экономики, рыночные потребители, поставщики, рабочая сила, технический прогресс и конкуренция. Рассмотрим их в такой последовательности.

Текущее и прогнозируемое состояние окружающей экономической среды может иметь первостепенное значение в стратегическом планировании деятельности фирмы. Необходимо постоянно контролировать и оценивать такие общие факторы, как темпы инфляции, уровни занятости, платежные балансы, курсы валют и пр. Важно предвидеть, как будет развиваться экономика в будущем, будет это подъем или спад производства и пр. Каждый из таких факторов оценивается под углом зрения конкретной фирмы. То, что для одной фирмы представляет экономическую угрозу, для другой может стать новой возможностью.

В анализ рыночных факторов входит оценка текущего состояния рынка, прогнозирование возможных изменений. В целом рынок отличается большой степенью изменчивости, и это доставляет большое беспокойство любому предпринятию, фирме, корпорации. Менеджменту фирмы необходимо знать, какие товары и в каком количестве продаются, их жизненные циклы, возможности проникновения на новые рынки и пр.

Существенным элементом в исследовании рынка является изучение покупателя: его запросов, реакции на цены, демографических изменений. Учитывая то, что от покупателя, в конечном счете, зависит выживаемость фирмы, ее менеджмент на основании такого анализа вырабатывает стратегия сохранения старого покупателя и привлечения нового.

Важно также провести анализ деятельности и возможностей предприятий-поставщиков. В практике известны случаи, когда отсутствие хорошего поставщика или его банкротство служат причиной падения производительности или уменьшения прибыли организации, а иногда и прекращения ее существования. Тщательное изучение поставщиков помогает менеджменту фирмы

минимизировать такой урон и выбрать наиболее надежного партнера.

Фактор рабочей силы рассматривается как один из главных в ряду внешних экономических условий, влияющих на стратегию организации. Его анализу придается большое значение. Он включает изучение положения дел с рабочей силой в стране на данный, конкретный момент и, что особенно важно, прогнозы на будущее. От того, какой предвидится занятость населения, в каких отраслях она будет возрастать, а в каких предполагается ее отток и пр., зависят и возможности развития той или иной фирмы, корпорации.

Очевидно, что предполагаемый рост занятости в сферах обслуживания, торговли, медицине, транспорте, банковском деле в 90-е годы будет способствовать развитию соответствующих предприятий. Или второй пример: прогнозируемый рост в 90-е годы белых воротничков и стабильность или уменьшение числа синих воротничков может послужить предупреждением высшему менеджменту фирмы, корпорации о необходимости включиться в технический прогресс, развивать новые, высококачественные технологии и т.п. В противном случае фирме грозит в будущем падение конкурентоспособности.

Проблема включения организации в общий технический прогресс тесно связана с необходимостью знать и предвидеть внешние технологические факторы. Это означает учет изменений в технологии производства, проектировании, применении компьютерной техники и пр. Такой анализ производственно-экономической среды позволяет руководству фирмы избежать так называемого фьючешока, т.е. шока будущего. Фьючешок означает разрушительный стресс, возникающий в результате слишком больших перемен за слишком короткое время. Опасность фьючешока существует во многих случаях, и одной из задач стратегического планирования является выявление, какие факторы могут привести к фьючешоку, и соответственно разработать необходимые меры его нейтрализации.

Ни одна организация, если только она не является монополистом в своей отрасли, не может не учитывать фактически и возможные реакции своих конкурентов. Поэтому анализ

конкурентов является необходимым звеном в исследовании внешней экономической среды. В таком анализе присутствуют следующие диагностические элементы: изучение маркетинговой деятельности конкурента, оценка его текущей стратегии, выяснение будущих целей конкурента. Цель анализа: 1) выявить сильные и слабые стороны конкурента и 2) спрогнозировать его ответные меры на действия организации.

Учет и анализ политических факторов является важнейшим условием эффективного стратегического планирования. Это, по существу, отношения между государством и бизнесом. Они проявляются в прямом воздействии государства на большой и малый бизнес через издание законов, кодексов, постановлений. Примеров такого воздействия можно привести много. Так, в развитых странах государственный кодекс о труде включает в себя условия найма на работу фирмами, корпорациями, положения о едином рабочем дне, о здоровье и безопасности служащих и прочее. Производственная деятельность фирмы может внезапно подвергнуться большим изменениям в связи с федеральным законом или муниципальным постановлением об окружающей среде и пр.

Таким образом, руководство фирмы, корпорации должно постоянно следить за нормативными актами, экономическими торговыми соглашениями и договорами государства с другим странами и т.д.

В ряду политических фактов, влияющих на деятельность организации, не последнее место занимают международные факторы, особенно, если это транснациональная компания. Руководство такой компанией, естественно, проявляет самый непосредственный интерес к анализу изменений в этой большой среде. Но и фирмы, меньшие по размерам и не имеющие большого доступа на международный рынок, косвенно ощущают его влияние.

Угрозы и возможности могут возникнуть в результате проникновения иностранных картелей, их больших капиталовложений или наоборот оттока иностранного капитала. Положительное или отрицательное влияние на деятельность фирмы корпорации могут оказать проводимые правительствами других стран экономические ресурсы: например, курс на протекционизм (защиту своего производителя) или наоборот - курс на привлечение

иностранных инвесторов и пр. Высший менеджмент организации, стремящейся к эффективной деятельности не только в своей стране, но и на рынках других стран, должен быть в курсе текущих событий и уметь прогнозировать возможные изменения политической жизни этих государств.

Третью группой факторов внешней среды являются социальные или факторы социального поведения. Учет и умение менеджмента фирмы использовать их положительное влияние или нейтрализовать отрицательное, является задачей первоочередной важности. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. В числе конкретных таких факторов можно назвать преобладающее в обществе отношение к предпринимательству, имидж фирмы, роль женщин и социальных меньшинств и, наконец, участие менеджеров в движении в защиту потребителя.

Если фирма хочет быть принятой обществом, ее руководство должно четко сформулировать цели деятельности. Задача усложняется тем, что общество нужно не только информировать об этом, но и преодолевать его предубеждения.

Так, например, проведенный в конце 80-х годов анализ мнений канадской общественности показал, что в целом общество воспринимает бизнес не совсем положительно. Более 50% опрошенных выразили свое недовольство деятельностью предпринимателей. Этот же анализ выявил еще один интересный факт: общество имеет преувеличенное представление о прибыльности бизнеса. Многие, например, считают, что фирмы и корпорации получают очень высокие доходы - 30% на каждый доллар, в то время как реальное положение совсем иное - около 5% на доллар.

Все группы внешних факторов анализируются специалистами не только в качественном, но и в количественном аспекте. С применением специальной методики подсчета и пр¹. Его результаты позволяют руководству фирмы создать перечень опасностей и возможностей, которые нужно будет учитывать в стратегии организации.

¹ См. в приложении, с. 182 пример такого анализа, взятое из книги: М. А. Мескон и др. Основы менеджмента, М.: 1994, с. 273

Анализ внутренних факторов

Это управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон фирмы, корпорации. Оно проводится по функциональным подразделениям организации и ее социальным факторам. В числе первых можно назвать производство, маркетинговую деятельность предприятия, финансы (бухгалтерский учет), кадры.

Анализ производства. Это анализ управления операциями предприятия, фирмы. Сюда входит большой перечень вопросов, связанных с положением вещей в производстве на текущий момент. Это вопросы технологии производства, сырья и оборудования, инноваций, компьютеризации, реорганизации производственных структур, проблемы качества и контроля и пр.

Анализ маркетинговой функции фирмы - это уже анализ ее внутренних факторов, т.е. как строит свою деятельность организация в отношении сбыта производимых товаров. Выделяется несколько областей для изучения: доля рынка и конкурентноспособность фирмы, ассортимент изделий, разработка новых товаров, рекламная деятельность, предпродажное и послепродажное обслуживание покупателей, эффективность продаж и прибыли.

Анализ финансов также важен для выяснения положения фирмы на современном рынке, а также ее возможностей и трудностей в будущем. Он помогает выявить те зоны производства и управления, куда следует направить или перераспределить капитал и определить перспективные области и пр.

Выше в ряду внешних факторов, оказывающих влияние на фирмы, мы рассматривали рынок и конкуренцию.

В каждом таком случае анализируется большое число компонентов, чтобы ответить на вопрос: что приносит прибыли, что может, наоборот, вызвать убытки. Так, например, современный менеджмент признает очень важную роль предпродажного и послепродажного обслуживания покупателей.

Такой подход помогает продать больше товаров и сохранить своего покупателя. Многие фирмы могут устанавливать высокие цены благодаря высококачественному сервису.

Существенной управленческой функцией в маркетинге является координация сбыта, рекламы и продвижения товаров. Соответствующие отделы, если они эффективно работают, могут принести самые высокие прибыли фирме, корпорации. От компетентности и активности их сотрудников зависит часто успех маркетинговых операций.

- Проблема человеческих ресурсов внутри фирмы также должна стать предметом специального изучения. Это может быть целая система вопросов, в том числе и теоретического характера, ответы на которые позволяют руководству разработать стратегию кадровой политики организации. Приведем несколько из них:

1. Какой тип руководителя характерен для современного менеджмента? Каким представляется руководитель в будущем?
2. Какова текучесть кадров на предприятии и чем она вызвана?
3. Имелись ли потери ведущих специалистов и почему?
4. Каковы компетентность и подготовка высшего и среднего менеджерского корпуса?
5. Как осуществляется переподготовка кадров? и пр.

Группа социальных факторов внутри организации объединяется в понятие корпоративной культуры и ее миссии. Выше мы говорили о значимости этих факторов для стратегического планирования. В данном контексте выделим только такой важный элемент, как социальная поддержка служащих, работающих в фирме, корпорации.

Так, для японских корпораций характерна целая система мер такой социальной поддержки, начиная от гарантии на пожизненный найм, гарантии продвижения по службе и кончая премиями и поощрениями за различного рода успехи в работе. Американские корпорации, как правило, имеют меньший набор таких мер. В настоящее время наблюдается явная тенденция во всех развитых странах к усилению мер социальной защиты своих служащих. Поэтому анализ возможностей и трудностей поддержания и развития этой системы очень важен для организации в целом.

6.5. ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АЛЬТЕРНАТИВЫ.

Сопоставив внешние возможности и угрозы со внутренними силами и слабостями, руководство организации может определить стратегию ее развития. Оно стоит перед решением главного вопроса: какую стратегическую альтернативу избрать. Исследователи менеджмента выделяют четыре вида альтернативы:

1. ограниченный рост,
2. рост,
3. сокращение,
4. сочетание этих трех стратегий.

1-я альтернатива

Большинство фирм, корпораций избирает альтернативу ограниченного роста. Для нее характерно установление целей о достигнутом. Организация выбирает эту стратегию, если она целом удовлетворена своим положением и считает вполне резонным, что в будущем оно не будет изменяться к худшему. Это наименее рискованный и наиболее удобный путь - обойтись без больших перемен в функциях и структуре.

2-я альтернатива

Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. В отличие от первой она предполагает постановку стратегических и краткосрочных целей значительно выше, чем уровень показателей прошлого или текущего года. Эта стратегия применяется в отраслях с быстроизменяющимися технологиями. Если фирма работает в очень неустойчивых условиях, стратегия роста является единственно необходимым выбором, в противном случае ей грозит банкротство. Рост организации, как правило, многими руководителями рассматривается как показатель успешности ее деятельности. Но это не обязательно так. Более правильным является подход, когда учитываются все последствия роста, как ближайшем будущем, так и в более дальней перспективе. В практике часты случаи, когда краткосрочный рост (прижи-

благополучия) оборачивается в дальнейшем долгосрочным разорением¹.

Стратегия роста предполагает выбор между двумя ее видами: интеграцией и диверсификацией. Высший менеджмент организации ставит своей целью осуществление контроля над компаниями, связанными с ней операционной цепочкой: т.е. над компаниями-поставщиками или над компаниями, близко связанными с потребителем. В таком случае происходит рост этой организации за счет объединения, получившего название "интеграция" (взаимопроникновение). Интеграция не обязательно предполагает объединение финансов - достаточно общего контроля.

Интеграция по отношению к компаниям-потребителям носит название прямой интеграции. Это контроль фирмы (корпорации) над дилерскими (посредническими) и торговыми организациями, продающими ее товары покупателям.

Интеграция, в которой фирма приобретает контроль над источниками сырья или его поставщиками, носит название обратной.

Следует сказать, что стремление высшего менеджмента фирмы приобрести контроль над поставщиком или потребителем не всегда приводит к положительным результатам. Такой контроль вовлекает фирму в новый, не достаточно хорошо известный вид деятельности и может стоить больших финансовых затрат.

Еще одна форма интеграции - покупка или завоевание контроля над компанией - конкурентом, действующей в той же сфере и на том же уровне производства и рынка, что и фирма-победитель. Эта интеграция получила название горизонтальной интеграции. В практике глобальной рыночной конкуренции случаи такой интеграции, естественно, часты: фирма поглощает своего конкурента.

Второй путь стратегии роста, который может избрать руководство организации, диверсификация. Этот термин упоминается в предыдущих разделах как расширение деятельности фирмы за счет новых отраслей и новых товаров. В теории и практике менеджмента имеет место два вида диверсификации: конгломератная диверсификация и концентрическая.

¹ См. конкретный пример в приложении, с. 185-186.

Конгломератная диверсификация означает вхождение организации в бизнес, не связанный с ее основным видом деятельности. Мы указывали, что многие компании западного бизнеса, по существу, представляют собой конгломерат разнородных производств. Помимо основных товаров они выпускают (или оказывают услуги) в совершенно других областях. Вот один из примеров деятельности небольшой канадской фирмы входящей в компанию "Полароид". Эта фирма выпускает материальные продукты: пленки, фото- и копировальные аппараты и еще оказывает услуги - имеет курсы по обучению неквалифицированной рабочей силы.

Концентрическая диверсификация означает вхождение в бизнес, связанный с текущей деятельностью организации. То же расширение за счет приобретения или контроля над фирмами производящими подобные или усовершенствованные образцы товаров, услуг. Выше мы приводили пример агрессивной стратегии компании "Бургер Кинг", открыто заявившей о своем стремлении заполучить рестораны МакДональдса.

Диверсификация как стратегия развития фирмы избирается в целях ее роста. В то же время руководство фирмы часто придает ей еще одно, не менее важное значение. Диверсификация рассматривается как фактор, снижающий риск деятельности организации. Фирма, вовлеченная в несколько разных сфер бизнеса, "не держит все яйца в одной корзине", тем самым в случае неудачи не разбивает их все. Это особенно характерно для конгломератной диверсификации. Мы уже упоминали, что корпорации-конгломераты имеют возможность безболезненно отказываться от нерентабельных предприятий.

Выбор фирмой стратегии ограниченного роста или роста определяется совокупностью внешних и внутренних факторов. Следует добавить, что к ним присоединяются и факторы субъективного характера, связанные с личностью руководителя, его восприятием и пониманием дела, его притязаниями и целями, наконец, чертами характера¹.

¹ См. в приложении, с. 182 пример двух разных подходов к развитию фирм со стороны ее владельцев - отрывок из книги "Cases in Strategic Management", с. 6.

Альтернатива

Стратегической альтернативой, противоположной ограничению росту и росту, является третья альтернатива - стратегия сокращения. Она предполагает уменьшение в размере организации или объеме деятельности. Ее часто называют стратегией последнего средства. Естественно, что выбор этой стратегии носит, как правило, вынужденный характер. К ней руководство организации прибегает в нескольких экстренных случаях: в периоды экономического спада, или когда компания попадает в тяжелое положение и оно продолжает ухудшаться, или, наконец, в ситуации, грозящей ей гибелью, и пр.

Существует несколько видов стратегической альтернативы сокращения:

1. Ликвидация. Это наиболее радикальный вариант сокращения, т.е. по существу прекращение существования организации. Ликвидируются активы фирмы, чтобы заплатить кредиторам. Самыми очевидными примерами такого варианта являются ежегодные банкротства тысяч мелких предприятий, в каждой стране. Опасность ликвидации существует и для больших корпораций, например, при экономическом спаде или в случаях неэффективной структуры, производства и пр.

Например, в 1987 году региональная компания воздушного транспорта "Эр Атланта" вынуждена была прекратить свою деятельность из-за большого давления усилившейся конкуренции. Или второй пример: всем известная корпорация "Крайслер" в конце 70-х годов была на грани банкротства. И только благодаря громадным усилиям пришедшего на пост президента компании Ли Якокка и его команды удалось сохранить компанию.

2. Отсечение лишнего. Это продажа или ликвидация какого-либо подразделения из-за его низкой рентабельности или из необходимости получения денег на крупные приобретения, новое производство или выплату долга и т.д. Так, известная корпорация IBM, создав в начале 80-х годов большое число независимых хозяйственных единиц, спустя пять лет пошла на ликвидацию части из них, например, биомедицинской группы, из-за трудностей структурно-организационного характера и получения прибыли.

прибылей. Причем, такая операция, по признанию одного из руководителей IBM Дэвида Меснера, носит болезненный характер и требует компетентного предварительного анализа как экономического, так и социального аспекта деятельности ликвидируемой структуры¹.

3. Сокращение. Такой вариант обычно имеет место в периоды спада экономики. В попытке увеличить прибыли в будущем фирма идет на сокращение части своей деятельности до уровня, более управляемого. К сокращению компания прибегает также, когда речь идет о ее "сохранении в живых". В таком случае сокращение сопровождается большими, даже массовыми увольнениями. Так, в 1979-1980 годах, чтобы выжить, компания "Крайслер" пошла на массовые сокращения - более 10 тысяч своих служащих. Увольнение распространилось на все категории работников - от начальников до рядовых. Ли Якокка, руководитель компании в то время, впоследствии писал: "Увольнения - это трагедия, и характеризовать их иначе незачем". Для руководства корпорации и для него лично это была, по его словам, самая тяжелая из всех мер по спасению "Крайслера".

4. Альтернатива

Крупные корпорации, активно действующие в разных отраслях, придерживаются четвертой альтернативы - сочетания трех стратегий: ограниченного роста, роста, сокращения. Это значит, что корпорация, сокращая один вид деятельности, расширяет другие, уменьшая рынок продаж одних изделий, увеличивает продажи других товаров и т.д.

Выше, в специальном параграфе, мы рассмотрели, какие факторы внешнего и внутреннего характера влияют на выбор организацией стратегической альтернативы. В заключение раздела отметим их еще несколькими.

Среди них можно назвать такие субъективные для каждой организации факторы как: ценностные ориентации ее руководства, степень риска, отношение к стратегии прошлых лет.

¹ См. дополнительный пример стратегии сокращения фирмы в приложениях, стр. 185-186.

Значимость ценностной ориентации высшего руководства фирмы особенно хорошо прослеживается при изучении истории ее развития. Приведем пример-сравнение из истории двух корпораций IBM и Форд Мотор.

60-70-е годы ознаменовались в развитых странах переходом от правления династий к обычному менеджменту. И необходимость такого хорошо осознал президент и владелец компании IBM Том Уотсон Младший. Он чувствовал себя достаточно уверенно, чтобы создать в компании группу очень сильных менеджеров, в определенном порядке сменявших друг друга. Этот период в истории IBM рассматривается как период ее укрепления. И совсем по-иному осуществлял руководство компанией Форд Мотор ее владелец Генри Форд младший. Будучи верен своим принципам единовластия и единогласия, он не только не создал команду хороших менеджеров, но и старался избавиться от любого умения самостоятельно мыслящего руководителя. В результате фирма потерпела большие потери в росте и прибылях.

Учет фактора риска играет не последнюю роль в избрании стратегической альтернативы развития. Риск присущ деятельности любой частной компании. Но его степень в разных альтернативах различна. В определении этой степени многое зависит от объективных факторов, а многое от условий ориентации, компетентности и, наконец, личностных черт характера руководителей организации.

Приверженность к стратегии прошлого может послужить положительным или отрицательным фактором в выборе альтернативы развития на будущее. Высший менеджмент, как правило, бывает достаточно консервативным и долго находит положительные стороны в стратегии прошлых лет в оправдание нежеланий перемен.

Критическими в выборе стратегической альтернативы фирмы могут оказаться три общих для всех организаций фактора:

- время
- необходимость перемен
- глобальная интеграция.

Все они носят объективный характер.

Роль фактора времени однозначна: как, вовремя или с опозданием высший менеджмент организации избирает соответствующую стратегию. Она особенно велика в условиях жесткой конкуренции. Эта роль особенно велика в условиях конкуренции. Так, в 70-е годы возник и быстро стал расти рынок покупателей на малолитражные машины. Перед фирмами США, в том числе Дженерал Моторс, Форд, Крайслер, открылось "стратегическое окно", в которое они могли бы немедленно "прыгнуть". Но американские производители оказались медлительными, и когда они могли выпускать такие автомобили, японские фирмы Тойота, Датсун и др. уже заполнили рынки. Американские компании упустили время и, значит, шанс на успех стратегии роста и прибылей.

Фактор необходимости перемен. внесения корректив в выбор стратегии развития рассматривается исследователями как важнейший элемент управленческой деятельности руководства фирмы. Этот фактор называют в числе условий выживаемости фирмы. Дэвид Меснер, бывший руководитель корпорации IBM и автор книги о ней, одной из главных причин ее долголетия называет понимание в Армонке (руководящем центре компании) того, что корпорация подвержена ошибкам...¹. Способность сомневаться и умение учиться на своих ошибках, менять при необходимости стратегию деятельности компании в той или другой области и в настоящее время являются принципами высшего менеджерского корпуса IBM.

Глобальная интеграция - это фактор современного развития экономики индустриальных стран Запада и Востока. Он, как и глобальная конкуренция, оказывает самое непосредственное влияние на фирму, ставит ее перед необходимостью искать тесные связи с другими компаниями наиболее выгодных партнеров и т.д. Стратегия развития ни одной, даже самой мощной, корпорации не может быть свободной от воздействия этого фактора. Более того, стратегии роста не возможна без такой глобальной интеграции. Следующие два примера могут послужить наглядным доказательством

¹ Дэвид Меснер. IBM. Управление в самой преуспевающей корпорации мира М., Прогресс, 1991г., стр.91.
М., 1991, с.91

рассматриваемого положения. Фордовский автомобиль "Меркурий" собирается в ФРГ, двигатель для него поставляется из Бразилии. Автомобиль "Кадет" фирмы "Дженерал Моторс", изготавливаемый ее дочерней компанией "Опель А Г" в ФРГ, собирается на заводе фирмы "DAEWOO" в Южной Корее и экспортируется в США.

Как полагают исследователи, в ближайшее десятилетие факторы глобального характера: конкуренции, интеграции, политических и социальных изменений, - будут играть решающую роль в выборе и эффективности стратегий организаций¹.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ.

1. Дайте общую характеристику стратегического планирования как части стратегического менеджмента. Что оно включает в себя?
2. Объясните, почему получение высоких прибылей не может являться миссией фирмы. В чем суть понятия "миссия" и какие стороны деятельности фирмы она отражает?
3. Какие направления в деятельности организации признаются стратегическими? Опишите 2-3 таких направления, иллюстрируя их примерами.
4. Рассмотрите комплекс критериев, учет которых необходим при разработке общих (главных) целей фирмы.
5. Проиллюстрируйте примерами из 4-го параграфа и приложений, почему анализ внешней и внутренней среды необходим в стратегическом планировании (что он дает?). Как Вы думаете, почему это дорогостоящий процесс?
6. Дайте характеристику трех групп факторов (экономических, политических и социальных) как предмета внешней среды.
7. Объясните, как можно количественно измерить влияние внешних факторов, пользуясь данной в приложении таблицей перечня внешних опасностей и возможностей для организации.
8. Опишите, как происходит внутрифирменное исследование (анализ внутренних факторов).
9. Дайте краткую характеристику четырех видов стратегических альтернатив. Приведите примеры.

¹ В приложениях к главе, с. 185-188, приводится пример краткого описания стратегического плана.

10. Рассмотрите подробно, что собой представляет стратегия роста. ее цель, виды, возможные опасности. Пользуясь материалом параграфа 5 и приложений, приведите соответствующие примеры.
11. Проанализируйте стратегию сокращения по степени его увеличения (от меньшей степени к большей). Объясните, почему эту стратегию часто называют стратегией спасения (приведите доказательства).
12. Как могут повлиять на выбор стратегической альтернативы организации (фирмы, корпорации и т.д.) факторы: время, необходимость перемен, глобальная интеграция, - в настоящем и в будущем?

ПРИЛОЖЕНИЯ

№ 2. БРИГГЗ ЭНД СТРАТТОН против ХОНДЫ

Длительное время Бриггз и Страттон была мировым лидером в производстве небольших бензиновых двигателей для садовой и парковой техники. Компания имела устойчивый рынок внутри страны и за ее пределами с постоянным ростом на 2% ежегодно. В 1983 году доля ее рынка в США составляла 70-80%, доля рынка в мировых продажах - более 50%.

И вдруг Хонда стала на путь борьбы за первенство. В начале 80-х годов она объявила о своем намерении отобрать у американцев лидерство. В 1982 году она выпустила 1,3 млн. таких двигателей. Хонда успешно стала проникать на внутренний американский рынок.

Стратегия Хонды заключалась в следующем:

1. Высокое качество продукта. Двигатели, выпускаемые Хондой, были признаны легкими и очень надежными. Потребители в США стали даже заменять в своих сельскохозяйственных машинах изношенные двигатели фирмы Бриггз энд Страттон хондовскими двигателями.
2. Хонда построила сию рыночную политику на интенсивном использовании рекламы.

сделать так, чтобы становилось все больше желающих стать собственниками автомобиля, или чтобы семья имела несколько машин, или чтобы больше американцев покупали новые машины, она будет в большом выигрыше.

Иными словами, лидер должен позаботиться о поисках новых покупателей, новых сфер использования товара и о большем его потреблении покупателями.

Следующий пример иллюстрирует изобретательский подход фирмы к стратегии на расширение. Французская компания Michelin, выпускающая шины для легковых автомобилей, поставила задачу сделать так, чтобы владельцы машин чаще меняли шины и покупали новые. Иными словами, нужно было, чтобы французы больше и чаще ездили на своих автомобилях. Была избрана следующая тактика. Фирма взяла в аренду несколько трехзвездочных ресторанов на Юге Франции. Затем широко разрекламировала возможности хорошего отдыха на Юге, так как здесь находятся лучшие рестораны. Многие парижане стали выезжать на уик-энд на Юг. Фирма выпустила даже специальные карты и путеводители для путешественников.

ФИРМА ДИЗАЙНЗ, ИНК¹

Фирма специализируется на изготовлении женских платьев. Она была основана в 1984 году. А уже в январе 1986 года поставленная цель расширить продажи на 50% по сравнению с предыдущим годом была достигнута. Оба владельца фирмы Фридман и Коул, остались довольны результатами и решили поддерживать такой рост в течение следующих нескольких лет.

Однако каждый из них имеет свою, отличную от компании точку зрения на дальнейшее развитие фирмы.

Фридман полагает, что следует продолжать действовать так, как раньше. Нет необходимости в больших переменах. "Я хотел бы изготавливать товары - промежуточные между дешевыми и дорогими. Желательно, чтобы нас купила какая-нибудь компания. И фирма станет маленьким центром прибыли."

¹ из кн. J. G. Strickland III, a. a. Thompson. Cases in Strategic Management, 1986, pp. 69-70

Коун мечтает о расширении компании. "Я устал иметь дело с товарами среднего уровня. Мне бы хотелось, чтобы наша фирма имела более высокий имидж. Я бы хотел выпускать как дешевые платья, так и платья для продажи в специализированных магазинах. Я вижу это как два различных бизнеса."

Я также хотел бы расширить ассортимент наших товаров, добавив к женской одежде пошвы мужских спортивных костюмов.

Я бы хотел, чтобы наши изделия имели нашу марку и я бы хотел сделать из нашей компании что-то большое"...

КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА.¹

.. Несколько позднее я пришел к заключению, что нам ничего не остается, как продать наши предприятия по производству танков фирме "Дженерал Дайнамикс" за 348 млн. долларов. Это было тяжкое решение, так как отделение военной продукции являлось единственным подразделением корпорации, которое фактически гарантировало годовую прибыль в 50 млн. долларов от правительственных заказов. Но нам требовались наличные активы, которые помогли бы убедить поставщиков согласиться на отсрочку платежей по нашей задолженности им.

Я с большой неохотой пошел на это решение, отчасти потому, что речь шла о производстве единственного вида продукции, в котором японцы по закону не имели возможности составить нам конкуренцию. Я даже испытывал искушение продать автомобилестроительные отделения и сохранить у себя производство танков! Казалось бы, с финансовой точки зрения это было значительно более логично. Но производство танков не было главным, профилирующим для корпорации. Если стоял вопрос о будущем фирмы "Крайслер", это будущее могло ей обеспечить лишь сохранение ее в качестве автомобилестроительной компании.

При всем том решение было болезненное. Наше отделение по производству танков было очень сильным подразделением корпорации, и в нем работали отличные специалисты. За плечами у нас было уже 40 лет истории танкового бизнеса. В период второй мировой войны мы составляли органическую часть "Арсенал

¹ Ли Якокка. Карьера менеджера. М., 1992, с. 217-218.

демократии". Наши инженеры сконструировали и построили лучший в мире средний танк, а всего лишь несколько месяцев назад я лично повел с конвейера танк "М-1" с турбинным двигателем. Мы уже имели в чертёжах проекты замечательной и прибыльной новой продукции. И руководили этим отделением некоторые из самых талантливых менеджеров.

Никто в фирме не хотел отказаться от этого отделения. Но в конце концов нам пришлось принести в жертву нашу привязанность к нему, с тем чтобы накопить необходимые средства и выбраться из кризиса. У нас не было иного выбора, как сосредоточить все силы и средства на производстве и сбыте легковых и грузовых автомобилей.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН КОММЕРЧЕСКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКА ГОР. СОКРАМЕНТО, США¹

Банк был основан в 1874 году. Спустя 104 года его руководители, подводя итоги, выразили удовлетворение работой банка, его стабильностью.

Однако стабильный рост доходов банка начал в последние годы уступать росту доходов других банков. Уменьшилась также его рыночная доля.

Руководство стало перед проблемой необходимости разработать стратегический план.

Было поставлено три цели:

1. Разработать долгосрочные цели.
2. Разработать цели, определить комплекс действий.
3. Определив комплекс действий, приступить к реализации плана.

Определение деловой миссии банка.

В течение 104 лет коммерческий национальный банк служил горюду Сокраменто и его общинам. Банк вырос и помогал росту процветанию края Центральной долины. Руководство банка ценит свою принадлежность этому краю, а также видит свои большие

возможности содействовать его процветанию в будущем. Поэтому национальный банк будет продолжать укреплять свои отношения с деловым миром отдельными лицами, муниципальными службами в Сокраменто и в прилегающих округах Центральной долины.

Коммерческий национальный банк является приверженцем честных, постоянных принципов банковской деятельности и профессиональной ответственности.

Главная забота (цель) банка - выполнение своих обязательств перед акционерами, клиентами, служащими и обществом. Банк строит свою деятельность по выполнению следующих обязательств:

1. Хранить ценные и другие виды вкладов.
2. Осуществлять качественное обслуживание клиентов, устанавливая проценты по вкладам, обеспечивая стабильный рост и хорошие прибыли вкладчикам акций.
3. Создать возможности для творческой работы служащих банка.
4. Внести существенный вклад в развитие и процветание своего округа.

Ситуационный анализ.

- Ситуационный анализ выявил:
- a) сильные стороны организации,
 - b) слабые стороны организации,
 - c) шесть стратегических альтернатив:

1. Расширить коммерческие банковские услуги и увеличить долю коммерческого рынка.
2. Расширить услуги потребителям (клиентам) и сохранить розничную долю рынка.
3. Расширить географию деятельности банка, увеличив как коммерческие, так и потребительские услуги за пределами имеющихся в настоящее время трех округов.
4. Разработать специальные виды услуг для мелких фирм.
5. Разработать дополнительные виды услуг для клиентов.
6. Увеличить прибыли за счет сокращения операционных затрат, увеличения взносов и платы за услуги.

¹ из кн. а. г. Strickland III, а. а. Thompson Cases in Strategic Management, 1985

Исследования внешней среды выявили следующие факторы, которые могут существенно повлиять на развитие банка в ближайшие годы:

1. Предположение о том, что реальный курс доллара будет понижаться в результате инфляции.
2. Предположение о том, что экономическое положение в городе Сокраменто будет улучшаться примерно на 5%.
3. Предположение о том, что будет продолжаться рост банков в гор. Сокраменто и т.п.

Стратегические (долгосрочные) цели банка (на 5 лет).

Цели роста банка:

1. Увеличить общее число вкладов в банк на 75%.
2. Увеличить рыночную долю на 12%.
3. Создать филиалы банка в округах к Северу, Западу и Югу от города Сокраменто.
4. Увеличить доходы от вкладов в банк в среднем на 15%.
5. Увеличить основные фонды банка путем сохранения прибылей не за счет уменьшения стоимости акций и др.

Цели, ориентированные на рынок:

1. Произвести изменения в организации с ориентацией на более высокое качество обслуживания клиентов.
2. Создать службу анализа рынка.
3. Разработать программу развития рынка.
4. Разработать программу взаимоотношений с инвесторами.
5. Увеличить процент по вкладам с 7 до 10% и др.

Цели, направленные на увеличение прибылей:

1. В 1978 году создать механизированную учетную систему, а в 1980 году - автоматизированную.
2. Компьютеризовать все программы займов ... к 1978 году.
3. Сократить расходы на банковские операции с 85% от поступающего дохода до 82% к 1982 году.
4. Увеличить оплату служащих с 41.54 на доллар до 50.00 доллар

3. Обеспечить 70% менеджерских мест за счет внутреннего продвижения по службе к 1982 году.

Планирование реализации стратегических планов

Коммерческий национальный банк гор. Сокраменто делает упор на росте вкладов. Планирование по отделам будет концентрироваться на увеличении (расширении) базы вкладов. Там, где рост вкладов будет максимальным, будут созданы новые отделы (отрасли). Дополнительно операции со вкладами будут расширены за счет заемных и лизинговых соглашений, особенно в тех случаях, когда могут быть использованы компенсирующие балансы.

Будут созданы также маркетинговые программы для увеличения как общего количества вкладов, так и размера каждого вклада.

С 1977-1982 годов предполагается увеличить число служащих на 36% за счет создания 10 новых филиалов и трех новых отделов; затраты на персонал увеличатся на 44%.

Особое внимание будет уделено подготовке всех служащих в области маркетинга. Банк предполагает усовершенствовать работу служащих и администрации, имеющих дело со счетными операциями, посредством найма специалистов по системам операционному анализу, компьютерным программам. Персонал кредитного отдела пройдет переподготовку для расширения знаний основ законодательства в кредитном деле. Будут наняты новые специалисты. Банк расширит отдел кассовых операций за счет включения функциональных подразделений и за счет найма специалистов извне, а также переподготовки работающих в банк специалистов.

Банк создаст отдел маркетинга со специалистами по маркетинговым исследованиям и отношениям с инвесторами. Будут наняты специалисты извне, а также осуществлена переподготовка кадров внутри организации.

Банк будет осуществлять политику внутреннего продвижения кадров с минимальным наймом извне.

Исследования внешней среды выявили следующие факторы, которые могут существенно повлиять на развитие банка в ближайшие годы:

1. Предположение о том, что реальный курс доллара будет понижаться в результате инфляции.
2. Предположение о том, что экономическое положение в городе Сокраменто будет улучшаться примерно на 5%.
3. Предположение о том, что будет продолжаться рост банков в гор. Сокраменто и т.п.

Стратегические (долгосрочные) цели банка (на 5 лет).

Цели роста банка:

1. Увеличить общее число вкладов в банк на 75%.
2. Увеличить рыночную долю на 12%.
3. Создать филиалы банка в округах к Северу, Западу и Югу от города Сокраменто.
4. Увеличить доходы от вкладов в банк в среднем на 15%.
5. Увеличить основные фонды банка путем сохранения прибылей не за счет уменьшения стоимости акций и др.

Цели, ориентированные на рынок:

1. Произвести изменения в организации с ориентацией на более высокое качество обслуживания клиентов.
2. Создать службу анализа рынка.
3. Разработать программу развития рынка.
4. Разработать программу взаимоотношений с инвесторами.
5. Увеличить процент по вкладам с 7 до 10% и др.

Цели, направленные на увеличение прибылей:

1. В 1978 году создать механизированную счетную систему, в 1980 году - автоматизированную.
2. Компьютеризовать все программы займов ... к 1978 году.
3. Сократить расходы на банковские операции с 85% поступающего дохода до 82% к 1982 году.
4. Увеличить оплату служащих с 41.54 на доллар до 50.00 на доллар

- 5 Обеспечить 70% менеджерских мест за счет внутреннего продвижения по службе к 1982 году.

Планирование реализации стратегических планов.

Коммерческий национальный банк гор. Сокраменто делает упор на росте вкладов. Планирование по отделам будет концентрироваться на увеличении (расширении) базы вкладов. Там, где рост вкладов будет максимальным, будут созданы новые отделы (отрасли). Дополнительно операции со вкладами будут расширены за счет заемных и лизинговых соглашений, особенно в тех случаях, когда могут быть использованы компенсирующие балансы.

Будут созданы также маркетинговые программы для увеличения как общего количества вкладов, так и размера каждого вклада.

С 1977-1982 годов предполагается увеличить число служащих на 36% за счет создания 10 новых филиалов и трех новых отделов; затраты на персонал увеличатся на 44%.

Особое внимание будет уделено подготовке всех служащих в области маркетинга. Банк предполагает усовершенствовать работу служащих и администрации, имеющих дело со счетными операциями, посредством найма специалистов по системам, операционному анализу, компьютерным программам. Персонал кредитного отдела пройдет переподготовку для расширения знаний основ законодательства в кредитном деле. Будут наняты новые специалисты. Банк расширит отдел кассовых операций за счет включения функциональных подразделений и за счет найма специалистов извне, а также переподготовки работающих в банке специалистов.

Банк создаст отдел маркетинга со специалистами по маркетинговым исследованиям и отношениям с инвесторами. Будут наняты специалисты извне, а также осуществлена переподготовка кадров внутри организации.

Банк будет осуществлять политику внутреннего продвижения кадров с минимальным наймом извне.

Банк начнет уделять особое внимание коммерческим банковским услугам. Коммерческие ссуды (займы) будут увеличены за счет новых видов услуг.

Операции с наличными деньгами будут автоматизированы, начиная с установки денежных автоматов в 1978 году. Подобная автоматизация будет распространена и на другие отделы.

Ориентация банка на клиента

Банк будет продолжать уделять особое внимание обслуживанию клиентов. В ответ на запросы рынка будут созданы новые банковские службы.

Банк рассчитан на взносы взрослой части населения, от 25 до 50 лет, людей, работающих в различных отраслях хозяйства, и на "белые воротнички", людей женатых, с доходом в 15000 долларов в год. Коммерческие займы и другие операции будут направлены на малые или средние, прибыльные, хорошо управляемые предприятия, имеющие суммы от продаж от 2 до 50 млн. долларов в год. Деловые услуги (компьютеризация начислений на заработную плату, бухгалтерский учет) будут предоставляться малым предприятиям, имеющим не меньше пяти служащих, занятых полный рабочий день.

Далее следует описание и графики финансовой программы с цифровыми показателями.

ГЛАВА 7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.

В предыдущей части мы рассмотрели вопросы разработки комплексных стратегических планов фирмы, корпорации. Существенно важным является исследование и второго звена — вопросов конкретной реализации стратегического плана, что в теории менеджмента связано с такими понятиями, как тактика и политика, процедуры и правила целевое управление. Последнее мы рассмотрим в следующем разделе как самостоятельный вопрос.

7.1. ТАКТИКА И ПОЛИТИКА.

Тактика.

Само слово "стратегия" предполагает и наличие второго понятия "тактика". Если первое отражает идею долгосрочного планирования, то второе означает планирование конкретной деятельности по осуществлению долгосрочного плана. Коротко тактику можно определить как краткосрочную стратегию. Это конкретное управленческое действие, согласованное с общей стратегией. Как правило, разработка тактики и ее осуществление возлагается на среднее звено менеджерского корпуса. Тактический план разрабатывается на небольшой отрезок времени, рассчитан на получение быстрых и конкретных результатов.

Примеров тактических действий менеджмента организации можно привести много. Так, выше мы упоминали о наступательной стратегии Бюргер Кинг. В 1982 году тактическим элементом этой стратегии менеджмент фирмы избрал особый способ рекламирования своих гамбургеров по телевидению. Реклама начиналась с вопроса: "Вы не голодны?", сопровождалась специальной песней, а в содержании в открытую утверждалось, что гамбургеры Бюргер Кинг были больше и вкуснее, чем у ее конкурентов. Фирмы Виндис и Макдональдс подали на Бюргер Кинг в суд, после чего ей пришлось отказаться от такой рекламы. Но желаемый результат был уже получен — продажа гамбургеров увеличилась на 10,8%.

Стратегия совершенствования организационных структур, которой придерживаются почти все современные компании, включает в себя составным элементом тактику создания новых, адаптивных производственных и управленческих подразделений. Дженерал Моторс, например, вложила большие капиталы в разработку проекта "Сатурн", чтобы создать новую американскую систему производства, основанную на лучшем мировом опыте. Ее особенностью является построение управленческой структуры не в виде пирамиды, а в виде системы концентрических кругов. В центре такой системы - комплексные бригады численностью 10-15 человек. Затем идут промежуточные круги, и наконец, внешнее кольцо - это стратегический наблюдательный комитет (руководство компании и профсоюзов). Строящийся в штате Теннесси завод по проекту "Сатурна" рассматривается менеджментом Дженерал Моторс как образец для будущего производства.

И третий пример значимости правильно избранной тактики и реализации стратегической альтернативы фирмы, корпорации. Создание широкой сети кружков качества на японских предприятиях сыграло одну из главных ролей в успешности принятой японским менеджментом на вооружение стратегии побеждать соперника качеством¹.

Политика.

Успешная реализация стратегического и тактического планов возможна, если в организации имеется хорошо отработанная система общих ориентиров, помогающая правильно понимать и выполнять эти планы. Такая система ориентиров получила название политики организации.

Как и стратегия, политика фирмы создается и поддерживается высшим менеджерским корпусом. В этом плане политику можно определить как общее руководство для выбора действий и принятия решений. Политика определяет, в каком направлении должен действовать менеджмент для достижения поставленных целей.

¹ Описание еще одного тактического хода, определившего успешность стратегии качества японских фирм, см. в приложении отрывок из кн.: Дж. Гринсон и др., О. Делл. Американский менеджмент на пороге XXI в. М., 1996, с. 290-291.

Политика устанавливает главные способы решения поставленных задач, ориентиры и вехи в этом процессе.

Политика фирмы, корпорации охватывает наиболее важные области ее деятельности: структуры управления, производство, маркетинг, финансы, кадры, научные исследования, социальные вопросы. Приведем примеры тактики фирм в нескольких из отмеченных аспектов.

Так, IBM, признавая за организационной структурой корпорации бюрократический тип, на протяжении многих лет проводит политику борьбы с бюрократизацией управления. Достигается это рядом приемов, например, созданием специальных независимых хозяйственных единиц (адаптивных структур), что позволяет на некоторое время освободиться от бремени бюрократии в новых производствах. С 1985 года IBM перешла на приобретение "чужих" предприятий, укомплектованных собственным персоналом, не подвластным бюрократии головной фирмы.

Компания "Доллар Джениерал Корпорейшн" видит свою миссию в следующем: удовлетворять потребности покупателей в качественных товарах лучше, чем другие. Менеджмент компании определяет свою стратегию несколькими положениями: Мы работаем на рынках, где другие не хотят работать. Мы занимаем помещения, которые другие не хотят занимать. Мы закупаем товары, которые другие не хотят закупать.

Эффективности деятельности компании в таких выбранных ею условиях способствует политика упрощения системы цен. Это значит, что "Доллар" продает вещи всегда по одной и той же цене, не пытаясь ее повышать, даже если товар обошелся ей по каким-либо причинам дороже. Например, джинсы, продаваемые в магазинах "Доллара", никогда не стоят выше 10 долларов¹.

Отличительной чертой компании "Уолт Дисней Продакшн" являлась политика инноваций, проводимая ее создателем и руководителем Уолтом Диснеем на протяжении нескольких десятков лет. Именно его приверженности к постоянному совершенствованию, мы обязаны великолепными мультфильмами

¹ a.g. Strickland III, a.a. Thompson, Jr. Cases in Strategic Management, 1988, p. 71

для детей о Микки Маусе, Винни Пухе и др., а затем и созданием страны сказок - Дисней Лэнда.

Одним из самых важных аспектов управления в фирме является выбор и разработка кадровой политики.

Компания Макдональдс придерживается стратегии внутреннего продвижения служащих, от низших до самых высших уровней. Составной частью такой стратегии является избранная руководством компании политика специального обучения служащих, не скупясь на затраты, с помощью эффективных, динамичных программ. Особым звеном в этой политике выделяется подготовка высшего менеджёрского корпуса в специальном центре, получившем название Гамбургерского университета (по названию главного продукта фирмы - гамбургера). Ни один высший менеджер в компании не будет иметь этот пост, если не закончит Университет гамбургеров.

Положительное решение социально-психологического аспекта управления кадрами можно увидеть в политике, проводимой руководством одной из крупнейших американских фирм, производящих косметические товары, "Мери Кей Косметикс". Суть этой политики, исходящей от главы корпорации, сводится к одному простому положению: со всеми хорошо обращаться¹.

Следует сказать, что для успешного осуществления политики руководства организации требуется ряд условий. Они в определенной степени совпадают с ранее рассмотренными в разделе общими характеристиками стратегических целей. Ниже приводится краткий перечень основных исходных принципов создания внутрифирменной политики:

1. Политика должна строиться на хорошо известных законах и правдивых фактах.
2. Политики подразделений должны дополнять друг друга, а не противоречить друг другу.
3. Политика должна быть определенной.
4. Политика должна быть изложена в форме (письменной) доступной для понимания.
5. Политика должна быть одновременно гибкой и стабильной.

¹ См. более подробное описание и приложения отрывок из кн. *Cases in Strategic Management* 1989, p. 178-199

6. Политика должна осознаваться всем коллективом как разумное, реалистическое руководство.

7.2. ПРОЦЕДУРЫ И ПРАВИЛА.

Процедуры

Политика фирмы определяет общий подход к достижению цели. Дополнительно к политике руководство разрабатывает комплекс действий, помогающих решению поставленной задачи. Этот комплекс называется процедурой. По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение, или, на современном языке, алгоритм действия.

Разрабатываются процедуры на основе прошлого опыта, анализа его успехов и неудач. Применяются процедуры в тех случаях, когда конкретная ситуация похожа на предыдущую, т.е. является типовой и нет необходимости "изобретать велосипед".

В целом, человек, действующий согласно предписанию, т.е. процедуре, имеет малую степень свободы в своих действиях. Таким образом, процедуры используются одновременно как гарант решения задачи и как контроль правильности и точности этого решения. Например, большинство торговых компаний имеют хорошо отработанную процедуру отчета своих служащих за командировочные расходы: последние заполняют специальный бланк, в котором указываются места их пребывания за последний месяц, к бланку прилагаются соответствующие денежные документы. Если служащий не выполняет эту процедуру, его дорожные расходы могут оказаться неоплаченными.

Во многих компаниях отработаны процедуры приема на работу, предписывающие определенные элементы поведения служащих, занимающихся приемом, перечень необходимых вопросов, с одной стороны; и с другой, предполагающие определенные ответные реакции поступающего на работу.

И наконец, часты случаи разработки руководством чисто производственных, технических процедур, особенно там, где нужно получить строго определенный продукт или строго определенное качество продукта. Так, в производственных отделах компании "Макдональдс" руководствуются специальным справочником на

1500 страниц, в котором подробно изложены все процедуры приготовления блюд.

Правила.

Еще более жестким ограничением свободы действия человека могут быть предписываемые ему правила поведения.

Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфичной единичной ситуации. Руководство организации составляет правила для тех случаев, когда успешное решение задачи (реализация плана, цели) зависит от точного его выполнения. Для служащих в таких случаях требуется очень высокая степень подчинения.

Каждая организация имеет такие правила во всех сферах ее деятельности. Правила часто отражают специфику того или иного вида деятельности. Например, правило "нельзя курить в помещении" является необходимым для безаварийной работы в химической лаборатории. Правило доброжелательного обслуживания покупателя является важнейшим для торговой фирмы, если она хочет завоевать место на рынке. Правило приходить и уходить с работы в точно указанное время действует во многих организациях производственного и общественного профиля.

Правило отличается от процедуры тем, что оно рассчитано на один конкретный вопрос. Процедура представляет собой последовательность нескольких действий, требующихся для решения целой задачи, т.е. процедура соотносится с ситуацией.

Политика, процедуры, правила - в их соотношении.

В целом три рассмотренных нами понятия: политика, процедуры, правила по своей сущности идентичны: они выполняют функцию положительного ограничения деятельности служащих, чтобы направить ее в нужное русло достижения конкретной стратегической или тактической цели. Отличаются они между собой двумя чертами: степенью обобщенности (политика, например, более общее понятие) и степенью ограничения свободы (правило, например, оставляет нулевую свободу выбора).

Для иллюстрации ниже приводим таблицу, в которой описаны политика, процедура и несколько правил техники безопасности на производстве.

ПОЛИТИКА, ПРОЦЕДУРА И ПРАВИЛА

Табл. 6

Политика	Каждый служащий компании должен быть обеспечен безопасным местом работы. Компания стремится не допускать несчастных случаев на всех стадиях производственного процесса. Руководство предусматривает наказание за нарушение правил безопасности.
Процедура починки оборудования	1. Механик обязан закрыть на замок неисправленный механизм и хранить у себя ключ. 2. Если механик не успел починить машину до окончания своей смены, он обязан закрыть ее и поставить пломбу на замок, предупредив об этом контрольную станцию. 3. По окончании ремонта механик должен сообщить об этом своему начальнику и т.д.
Правила, направленные на безопасность служащих	1. Немедленно сообщите о случившемся происшествии, независимо от того, нанесло оно ущерб, травмы или нет. 2. Игры, шутки, борьба, бросание вещей, бег по заводу и подобные действия не допускаются, ввиду того, что они могут вызвать серьезные несчастные случаи. 3. Обращайте внимание на все предупредительные знаки типа "не курить", "не ходить". Все они в интересах Вашей безопасности. 4. Не отвлекайтесь, работая. 5. Защитные очки должны иметь все, кто работает на специальных работах и т.д.

Правила и процедуры (в определенной степени и политика) не всегда однозначно воспринимаются служащими и рабочими. Иногда коллектив организации проявляет явное неприятие правил, предписываемых ему руководством. Причины такого негативного отношения могут быть разными, например, восприятие правил как попытку ограничить свободу действий служащего или его творческую активность и пр. Руководство в таких случаях имеет два возможных пути положительного разрешения конфликта.

Первый путь - проще всего исключить всякие правила, но это помешает, по твердому мнению руководителя, правильной работе. Значит, руководитель должен объяснить цель таких-то правил, обосновать их необходимость. В большинстве случаев, когда подчиненные искренне понимают, почему правила помогают организации осуществлять ее деятельность, они выполняют их добровольно. Более того, при таком подходе руководства к сотрудничеству со своими служащими последние нередко разрабатывают свои, более совершенные правила и процедуры выполнения задания.

Современный менеджмент все чаще избирает второй, более радикальный путь - включение или переход от жестких управленческих структур (с большим числом правил и ограничений) к адаптивным, рассчитанным на высокий интеллектуальный потенциал рабочих и служащих.

Третье звено реализации стратегических планов фирмы - это постановка краткосрочных целей внутри ее подразделений и разработка планов их достижения. В современном менеджменте наиболее эффективным методом признается управление по целям (МВО) - (см. главу 8.)

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Рассмотрите место и значение понятия тактики в системе стратегического менеджмента. Приведите примеры тактик фирм, корпораций.
2. Объясните сущность понятия "политика в стратегическом менеджменте": что это такое, кто ее определяет, в каких сферах она проявляется и как влияет на деятельность организации?

Для чего нужны процедуры и правила? Дайте их определенную характеристику.

Рассмотрите три понятия: политика, процедуры, правила - в их соотношении. Что объединяет эти понятия? Приведите примеры их функциональной значимости в системе стратегического менеджмента.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРЕМИЯ ДЕМИНГА.¹

В начале 50-х годов японские лидеры осознали, что марка "Сделано в Японии" означает для покупателей всего мира низкое качество. Люди связывали "Сделано в Японии" с маленькими игрушечными зонтиками и с провалом "Тоспет", первого автомобиля фирмы "Тоёта", который безуспешно пытался продать в США. Как и немцы в конце XIX в. японцы поняли, что, если они хотят быть полноценными партнерами на мировом рынке, им надо улучшить качество своих товаров.

Союз японских ученых и инженеров начал национальную программу повышения качества. В качестве одного из первых шагов он пригласил американца, доктора Эдварда Деминга, прочитать в Японии серию лекций по проблемам повышения качества. Деминг многие годы пытался убедить американские фирмы уделять качеству больше внимания, однако его идеи воспринимались без интереса.

В июле 1950 года Деминг прочитал восьмидневный курс группе из 340 японских исследователей, инженеров и руководителей заводов. Кроме того, высшее руководство 50 ведущих производственных фирм Японии было приглашено на специальную сессию. На этой сессии Деминг заявил, что потребуются не менее двух лет, чтобы идеи качества, точности, унификации были восприняты японцами, еще пять лет необходимо для того, чтобы эти идеи повсеместно воплотились в жизнь.

¹из книги Д. А. Грейсон чл., К. О. Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991, с. 290-291)

В относительно короткий период японцы осуществили одну из наиболее удивительных в мировой истории перемен в восприятии товаров своей страны. Сегодня Япония - признанный мировой лидер качества.

Японцы никогда не забывали вклада доктора Деминга.

Премия Деминга в настоящее время является наиболее почетной и престижной наградой в Японии за качество - это своего рода японский суперкубок за качество.

МЕРИ КЕЙ КОСМЕТИКС¹

У руководителя компании Мери Кей имеется совершенно определенная точка зрения на то, как следует управлять персоналом. Ее подход и политика всего руководства сводятся к следующему:

- На первом месте стоят люди - служащие компании, клиенты, поставщики.
- Каждый человек - это личность. Каждый хочет чувствовать себя хорошо и быть уважаемым. Эту значимость человека следует поддерживать.
- В компании ее служащие, консультанты по косметике и директора магазинов, поставлены на высокий пьедестал. Когда в офис приходит продавцы, персонал откладывает свои текущие дела, чтобы оказать подобающее внимание им.
- Каждый год компания расходует значительные суммы денег на поездки руководящих менеджеров для отдыха (директоров магазинов) в Гонг Конг, Лондон, Париж, Женеву и т.д. Чтобы подчеркнуть их значимость, компания не скупится на покупку билетов первого класса, круизы и пр.
- Руководство компании полагает, что люди, обладающие чувством собственного достоинства и стремящиеся к самовыражению, самые хорошие работники.

(из кн. *a.g. Strickland III, A.A. Thompson, Jr. Cases in Strategic Management*, 1988-1989)

ГЛАВА 8. ЦЕЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

8.1. ПОНЯТИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА ЦЕЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Целевой менеджмент, или управление по целям, представляет собой определенную систему управления, в которой тесно связаны два элемента: цель (результаты) и контроль. Свое название эта система получила от английского *"Management by Objectives"* (МВО) - управление по целям. В теории и практике западного менеджмента она известна всем как метод МВО - по начальным буквам трех слов.

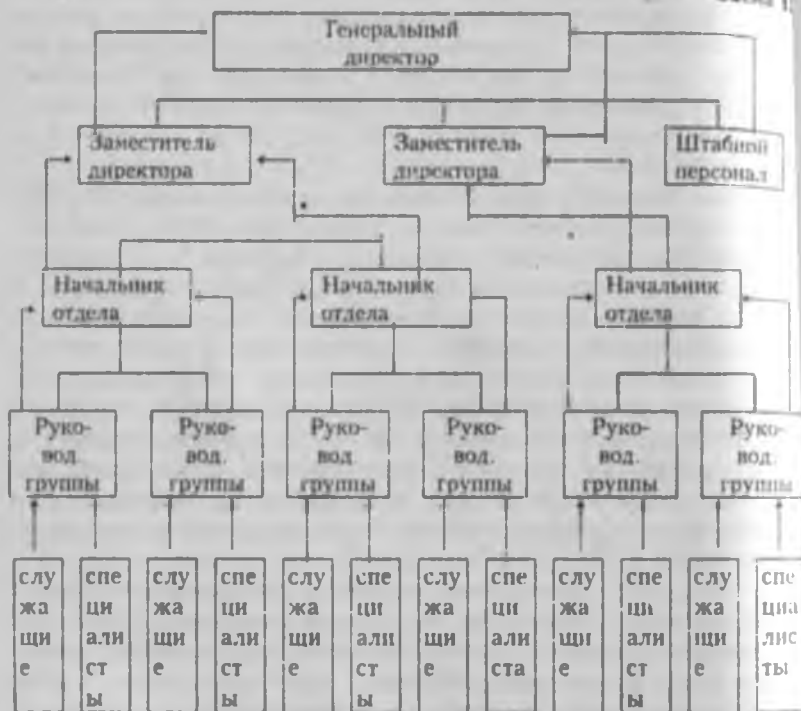
В аспекте рассматриваемого выше стратегического планирования можно сказать, что метод МВО полностью вписывается по своей внутренней сущности в структуру планирования реализации стратегии фирмы. Таким образом, данный вопрос является логическим продолжением и расширением темы предыдущей главы "Реализации стратегического планирования". По существу управление по целям представляет собой определенную философию менеджмента фирмы, заключающуюся в подробной разработке планов как коллективов, так и отдельных личностей, направленных на достижение краткосрочных целей. Весь этот комплекс целей в свою очередь должен обеспечить продвижение к достижению запланированных тактических и стратегических целей организации.

Суть МВО, по мнению основателя этой концепции Питера Друкера, заключается в том, что каждый руководитель, начиная с руководителя высшего звена и кончая самым низким уровнем управления, должен иметь четкие цели своей деятельности, а также план их достижения. Эти цели разрабатываются для поддержания и выполнения целей, поставленных на более высоком управленческом уровне. Таким образом, метод МВО определяет комплексную организацию целей на предприятии, и ее можно представить в виде дерева или разветвленной иерархии целей. На схеме ниже приводится пример такой иерархии, начиная с личных целей отдельных сотрудников и специалистов и кончая целями генерального директора (президента).

Причем цель руководителя подразделения (личная или ее коллективна) планируется в рамках более широкой цели, например отдела, а ее осуществление оценивается по значимости результатов для отдела. Это первая особенность метода МВО в организации.

ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ В МВО

Схема 1



Можно назвать еще две характерные черты управления по целям:

1. тесная связь результатов и контроля;
2. мотивационный аспект метода.

МакГрегор, приверженец МВО, считал, что именно управление по целям обеспечивает объективность контроля, поскольку этот метод позволяет оценивать руководителей всех рангов управления по результатам их работы, а не на основе личных качеств.

Результаты деятельности руководителя низового звена можно оценить объективно, если он действует по плану, в котором определены конкретные личные его цели (или цели его подразделения) и способы, приемы, которыми он собирается получить желаемые результаты. Так, например, если поставленная им цель - "увеличить число продаж на 7% за квартал" достигается, можно говорить о положительном результате. Если эта цифра на какой-то процент меньше, то в этом случае у руководителя высшего ранга имеется четкая система координат, эталон для контролирования. Проблема для недостающего процента решается в сравнении результатов с контрольными показателями и обсуждении причин ошибок.

Таким образом, метод МВО предполагает такое управление, когда каждый руководитель низшего звена устанавливает конкретные цели своей работы (своего подразделения) совместно со своим непосредственным начальником. Такой подход позволяет обоим - самому исполнителю и его начальнику - через некоторый промежуток времени оценить фактические показатели выполнения плана.

Сторонники применения целевого менеджмента подчеркивают значимость третьей отмеченной нами особенности этого метода - его мотивационного фактора. Речь идет о том, что разработка самими служащими своих целей способствует положительной мотивации, желанию лучше работать, стремлению к продвижению по службе. Такая активность сотрудников, естественно, идет на пользу всей фирме, повышает эффективность всего трудового процесса и прибыльность производства.

Дополнительно к трем рассмотренным характеристикам МВО можно назвать еще несколько его качеств.

Управление по целям представляет собой целостный системно-организационный подход. Эта его черта в значительной степени определяет возможности менеджмента фирмы, корпорации получать

максимальные результаты, пользуясь имеющимися в распоряжении ресурсами. Существенным элементом системно-организационного подхода является концентрация внимания менеджмента организации на достижимых целях. А это, в свою очередь, способствует эффективной реализации стратегических и тактических планов фирмы, созданию системы рационального управления, когда фирме не грозят резкие управленческие кризисы или "пожарные методы". По мнению энтузиастов МВО, эта система призвана и ведет к совершенствованию индивидуальной и коллективной (групповой) деятельности в фирме, корпорации.

Данная в параграфе краткая характеристика целевого менеджмента не охватывает всей сущности этой системы. Ниже, в специальных параграфах, будет продолжено обсуждение затронутых вопросов и ряда других положений.

8.2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ.

На протяжении более трех десятилетий МВО привлекает очень большое внимание как со стороны теоретиков, так и практиков западного бизнеса. Метод активно внедряется в организационные структуры фирм, корпораций.

Родоначальником целевого менеджмента является Питер Друкер, который описал его в 1954 году в своей книге "Практика управления". Согласно Друкеру, эта система первоначально возникла для решения трех задач управления:

1. МВО должно обеспечить основу для более эффективного планирования. Это возможно благодаря системному подходу и интеграции целей и планов на всех уровнях управления в организации. Друкер рассматривал управление по целям как систему, требующую вовлечения всех менеджеров во всеобщий процесс планирования. Такое вовлечение может иметь место, если менеджеры и служащие будут принимать участие в разработке целей своих отделов и целей вышестоящих управленческих организаций.
2. МВО признано улучшить систему информационных связей внутри фирмы, поскольку руководители и служащие должны

будут часто обсуждать свои цели, способы их достижения и
применять корректировки в случае возникающих трудностей.

МВО будет способствовать персональному вовлечению всех
служащих в заботы и дела фирмы. Принимая участие в целевом
планировании, руководители и их подчиненные смогут лучше
осознать более широкие цели фирмы в целом и сопоставить с
ними свои конкретные задачи.

Другой теоретик целевого менеджмента, Антони Райа, дал
описание процесса управления, назвав в числе основных его стадий
следующие четыре:

Выработка кратких, четких формулировок целей (совместно с
руководителями и подчиненными).

Разработка планов достижения целей. Это определение того,
что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для
достижения цели.

Систематический контроль, измерения и оценки результатов

Корректирующие меры для достижения запланированных
целей.

Одновременно с Питером Друкером концепцию управления по
целям развивал и еще один известный теоретик западного
менеджмента МакГрегор. Его особое внимание привлекал другой
аспект проблемы - он рассматривал МВО как эффективный способ
контроля и оценки результатов. Выше мы ссылались на
МакГрегора, анализируя эту сторону целевого менеджмента как
одну из его характерных черт.

Добавим, что концепция МВО МакГрегора базировалась на
теории У. Как известно, исходным положением этой теории
является признание за индивидуумом способности к
самоорганизации и самоуправлению и достижению ющих целей
организации.

Как целостная система, включающая оба, оценочно-
контрольный и мотивационный, аспекты, управление по целям
особенно интенсивно развиваться в конце 60-х годов. Многие
сторонники этой системы считают, что МВО в современном его
варианте охватывает все аспекты стратегического менеджмента:
стратегические цели и планы организации, решение задач и
принятие решений, контроль и оценку результатов, меры

материального и морального поощрения, планирование человеческих ресурсов, совершенствование подготовки управленческих кадров. К числу характеристик, определяющих эффективность управления по целям на современном его этапе, исследователи относят следующие пять:

- В управленческий процесс вовлечены и активно в нем действуют менеджеры всех уровней. Высший менеджерский корпус направляет эту деятельность, а планы, составляемые руководителями подразделений, интегрируются в процесс реализации стратегического плана всей организации.
- Современная тенденция к групповым формам деятельности способствует вовлечению все большего числа служащих планирование своих целей, а также в планирование способов их достижения.
- Цели, определяемые в системе МВО, становятся менее жесткими и устанавливаются на более длительные периоды.
- Часто осуществляется анализ не только результатов, но и процесса их достижения.
- Особое внимание уделяется возможностям творческого роста личности.

8.3. СТРУКТУРА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

В начале раздела мы дали определение управления по целям как составной части стратегического менеджмента, включенной в процесс реализации стратегического планирования.

Однако можно заметить, что в предыдущем параграфе МВО характеризуется как более широкое понятие, включающее в себя и первую часть стратегического менеджмента - стратегическое планирование. Оба эти определения не противоречат друг другу. Они отражают два подхода: более узкий и более широкий, существующие в реальной практике использования целевого управления в фирме, корпорации.

На схеме 16 представлен второй, широкий, подход к МВО как всеобъемлющей целостной системе управления.

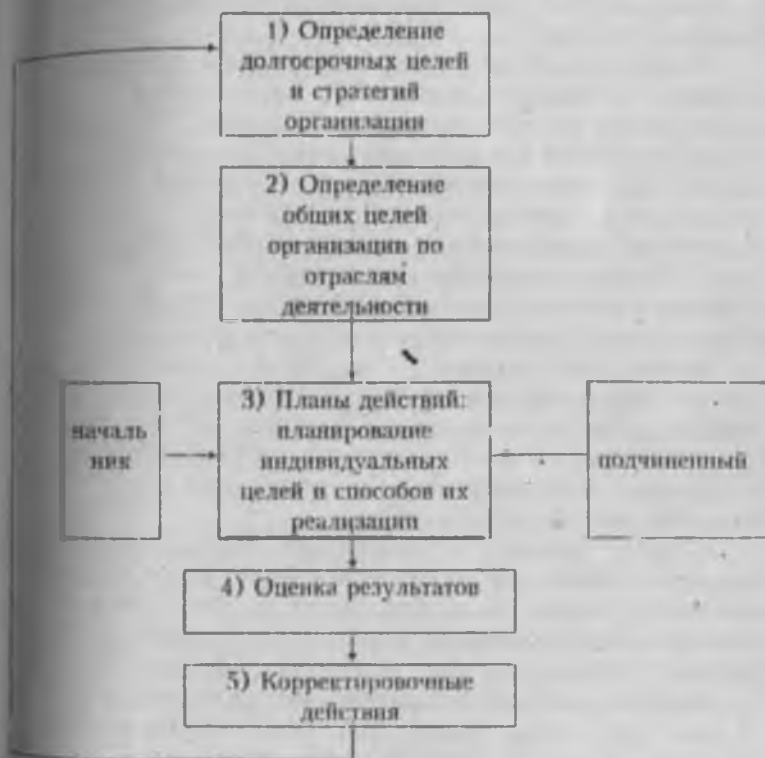
Как можно видеть, процесс управления по целям включает пять стадий. Первые две - разработка долгосрочных целей и

стратегий организации и разработка общих целей по отраслям и отделам - относятся к стратегическому планированию в фирме, корпорации. Мы рассмотрели эти вопросы в предыдущем разделе пособия. В контексте данной части выделим только несколько обобщающих моментов.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

Схема 16

ФИЛОСОФИЯ ВЫСШЕГО МЕНЕДЖЕРСКОГО КОРПУСА — ПОДДЕРЖКА, ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ



Долгосрочные (стратегические) цели организации разрабатываются ее высшим менеджерским корпусом. Они предполагают четкое определение миссии фирмы и стратегий развития. Стратегическое планирование, таким образом, должно ответить на следующие три кардинальные вопроса:

1. Какая главная цель организации (для чего она существует)?
2. Каким видом деятельности занимается организация и почему она избрала именно этот бизнес?
3. Каким бизнесом она будет заниматься в будущем?

Особенно велика роль стратегического планирования, если фирма нуждается в масштабных преобразованиях производственной системы управления.

Второй этап - разработка общих целей организации отраслям и сферам управления производством - так осуществляется высшим менеджментом фирмы. Это конкретные цели на конкретные (не очень длительные) периоды времени. Как правило, они определяются в таких важнейших сферах, как производство, производительность, финансы, прибыльность, материальные и человеческие ресурсы и др. В формулировках этих целей обычно отражается количественный аспект - проблемы, например, увеличить получение прибылей на 10% по сравнению с прошлым годом, сократить затраты на производство на 7% и т.д.

Ядром МВО является третья стадия - разработка планов действий. Она осуществляется непосредственно в больших и малых подразделениях фирмы на средних и низших уровнях управления. Суть этой стадии заключается в определении индивидуальных целей сотрудников. Одновременно планируются способы и средства достижения этих целей (результатов).

Следует сказать, что разработка индивидуальных целей служащих и планов их претворения в жизнь является достаточно сложным процессом, поскольку влечет за собой необходимость решения нескольких проблем организационного характера. К числу наиболее трудных из них относится проблема: кто должен устанавливать такие цели? Возможны несколько вариантов ответа:

- 1) цели для своих подчиненных устанавливает руководитель (вышестоящий начальник),
- 2) эти цели определяет сам сотрудник, который будет их выполнять,
- 3) цели вырабатываются совместно

начальником и подчиненным, 4) в разработке индивидуальных целей служащих привлекается дополнительно, кроме руководителя, специалист в соответствующей области.

В первом случае, если руководитель берет на себя полностью разработку целей деятельности своего сотрудника, происходит замена понятия "управление" понятием "выполняй, как я требую, это я считаю нужным". Естественно, что такая ситуация может оказаться конфликтной, если мнение подчиненного не учитывается. Дело в том, что руководитель или начальник не всегда может правильно оценить возможности и способности своего сотрудника и т.д.

Второй вариант, наоборот, предоставляет полную свободу в разработке своих целей и плана подчиненному. Однако здесь может возникнуть много опасностей. Например, сотрудник, не достаточно хорошо ориентируясь в деятельности вышестоящих организаций, может выбрать цели, не вписывающиеся в общие цели фирмы. Возможны и ошибки, связанные с недостаточной компетентностью служащего или неумением самостоятельно проанализировать свои возможности и пр.

Наиболее предпочтительным выбором исследователи МВО называют тот случай, когда руководитель и подчиненный обсуждают цели последнего вместе, рассматривая при этом возможные их варианты, способы их достижения, предполагаемые результаты, их оценки и пр. Естественно, что привлечение к такому обсуждению специалиста приносит в ряде случаев большую пользу.

Четвертой стадией процесса управления по целям нашей схемы является оценка результатов. Она осуществляется как сравнительная оценка полученного результата с тем, который планировался. Способом измерения служат специальные критерии и стандарты, разработанные ранее.

Функцию контроля и оценки, как правило, выполняет руководитель. Многие руководители считают целесообразным обсуждать с подчиненными результаты их работы. В организациях с адаптивной структурой контроль со стороны руководителя уступает место самоконтролю и самооценке результатов и процесса работы исполнителем.

Если выясняется, что получаемый подчиненным результат не совпадает с запланированным, руководитель должен скорректировать планы последнего (см. в схеме 16 пятую, заключительную, стадию МВО). Формы такой коррекции могут быть различными. Самый простой путь - снизить нормативы. Но чаще ошибки объясняются теми или иными недочетами в самой деятельности служащего или отдела, в котором он работает. В таком случае руководитель вынужден произвести определенные перемены в персонале, структуре или даже в поставленных целях. Другой путь - организация различных форм дополнительного обучения для повышения профессионального уровня служащих как необходимость предпосылки успешного достижения трудных целей.

Важнейшим элементом управления по целям на этой, последней, стадии является понимание руководителем необходимости отказаться от мер наказания, заменив их аргументированными для подчиненного объяснениями предпринимаемых им изменений и коррекций.

Отметим в заключение, что целостность методу МВО придает не только проанализированное выше его структурное построение, но и специфическая оценка его значимости со стороны руководства организации. Если МВО пользуется поддержкой высшего менеджмента фирмы или, более того, становится его управленческой философией, можно говорить, что в данной фирме целевой менеджмент имеет статус системы управления.

8.4. ВИДЫ ЦЕЛЕЙ И УСЛОВИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Вопрос о видах общих целей организации мы рассмотрели в предыдущем разделе пособия "Стратегический менеджмент". Этот материал актуален и для настоящего раздела, поскольку определение таких целей входит составным элементом в структуру целевого менеджмента (вторая стадия процесса управления). В рамках данного параграфа мы рассмотрим еще один дополнительный аспект характеристики общих целей.

В этом же параграфе мы анализируем, какими должны быть индивидуальные (групповые) цели руководителей и служащих, вовлеченных в систему МВО.

Цели: обычные (рутинные), проблемные, инновационные, цели, направленные на развитие личности.

Исследователи целевого менеджмента считают, что все цели, независимо в какой организации они разрабатываются, можно разделить на следующие четыре группы: цели обычные, или в прямом переводе с английского "routine" рутинные; цели проблемные, инновационные цели и цели, связанные с развитием личности и повышением профессионального мастерства служащего.

Первая группа включает цели, постановка и реализация которых входит в повседневные, рабочие обязанности руководителя или служащего. Способы, средства и приемы достижения таких целей в основном известны. Ограничения связаны только с установлением конкретного срока их достижения. Приведем два примера "рутинных" целей в деятельности руководителей отделов. Для руководителя маркетингового отдела это будет цель такого характера: "К 30 сентября сделать анализ продаж товара за последний квартал текущего года". Рутинной целью для руководителя производственного отдела будет цель: "К 1 июля снизить отходы производства, вызванные низким качеством сырья, с 8% до 5%". Для обоих руководителей достижение поставленных целей входит в повседневные их профессиональные обязанности.

Проблемные и инновационные цели в значительной степени отличаются от обычных, рутинных целей. Суть этого отличия в характере их достижения. Проблемные и инновационные цели требуют больших умственных затрат, поскольку включают в себя новый элемент, который необходимо выяснить и разработать, чтобы получить положительный результат.

Проблемные цели связаны с необходимостью изменения ситуации, создающей трудности для нормальной деятельности фирмы, подразделения или отдельного человека. Например, внезапное уменьшение продаж товаров, естественно, сказывается на получении прибыли фирмой. Перед руководителями маркетингового отдела ставится (или он сам определяет) цель - в течение двух месяцев восстановить процент продаж. Эта цель носит,

несомненно, проблемный характер, так как менеджеру предстоит выяснить причины возникшей ситуации, рассмотреть возможные способы ее изменения, выбрать наиболее подходящий из них, разработать процедуру действий и пр.

К числу проблемных целей следует отнести и инновационные цели. Они связаны с поисками и разработкой новых методов, процедур, новых средств и нового продукта. Например, цель специалиста отдела рекламы "создать новую, более эффективную рекламу товара и прислать ее на телевидение к 1 сентября" является инновационной, о чем свидетельствует уже само ее содержание.

Инновационной целью сотрудников исследовательского отдела фирмы будет такая задача: "к 1 июля провести испытания и доработку трех новых товаров (продуктов) для экспортной продажи".

Чем труднее цель, которую ставит перед собой руководитель, или служащий, тем больший элемент проблемности и (или новизны в ней) содержится. Следует сказать, что понятие проблемности (новизны) не является чисто объективной категорией, оно включает в себя и существенный субъективный фактор. Одна и та же цель может оказаться для одного сотрудника обычной, для другого проблемной (а для третьего - даже инновационной). В первом случае служащий владеет набором способов ее достижения, т.е. имеет достаточно знаний и умений, чтобы справиться с задачей без больших затруднений. Другой сотрудник по тем или иным причинам воспринимает эту цель как трудную или новую, требующую от него большого умственного труда. Так, для специалиста в области маркетинга цель "дать анализ продаж товара за квартал", является как мы отмечали рутинной, а для рядового работника отдела сбыта она, несомненно, будет носить проблемный характер.

В системе целевого менеджмента проблемным и инновационным целям, как общим так и индивидуальным, принадлежит ведущее место.

Четвертая группа целей, используемых в целевом управлении - это цели, связанные с совершенствованием деятельности сотрудников организации. Это могут быть долгосрочные (стратегические) цели, общие для всей организации или для отделов

на более короткие промежутки времени, и наконец, индивидуальные цели. Так, в предыдущем разделе в числе стратегических и общих целей мы указывали цели типа "повысить уровень квалификации служащих фирмы (отдела) на 20% в течение (2-3) лет", "увеличить число специалистов в отделе на три человека в будущем году" и т.д.

Почти все МВО включают в себя индивидуальные цели повышения квалификации руководителями и их подчиненными. Формулировка таких целей и сроки их достижения могут быть различными. Например, цель повышения квалификации руководителя может быть выражена следующим образом: "к 1 сентября прослушать двухнедельный курс лекций по управлению в центре обучения". Служащие также определяют (вместе с начальником) цели подобного рода: "пройти одномесячную стажировку на головном предприятии", "посетить семинарские занятия" и т.д.

Руководство организации уделяет, как правило, большое внимание таким целям и создает условия для их выполнения, поскольку оно заинтересовано в совершенствовании профессиональных и деловых качеств своих сотрудников.

Индивидуальные цели и условия их эффективности.

Эффективность всей системы управления зависит от того, насколько тщательно и хорошо разрабатываются индивидуальные цели служащих. Такие цели должны удовлетворять ряду условий:

1) Цель индивида (группы) подчиняется целям более широких подразделений, в состав которых входит отдел, где он работает. Такая иерархия целей служит в конечном итоге достижению общих стратегических целей всей организации (см. ниже).

2. Количество целей, которое ставит перед собой служащий, не должно быть слишком большим, от 4 до 8. Если их много, человек не получает вовремя тех результатов, которые были запланированы, это отрицательно сказывается на эффективности работы в целом. Важным фактором является также умение проанализировать обширные цели по их значимости, расставить приоритеты целей

КАСКАД ЦЕЛЕЙ МВО



3. Как и общие цели, цели в индивидуальных планах действий должны указывать на конкретный результат и конкретные сроки его получения. Например, сотрудники отдела сбыта берут на себя обязательство каждый найти 5 новых заказчиков на изготовление мебели для служебных помещений в течение двух недель следующего месяца. В зависимости от области деятельности руководителя, служащего планируемые им цели могут быть выражены количественно в различных единицах: стоимости товара, процентах, индексах, объеме, числе, сравнительных величинах и т.д.

4. Планируемые цели должны быть достаточно трудными, но одновременно и достижимыми.

Выбор легких целей не позволяет судить о реальном вкладе сотрудника в получение результатов, необходимых для организации. С другой стороны, постановка очень трудной цели, а тем более недостижимой вообще лишает возможности служащего получить положительный результат.

Это нередко происходит в следующих двух случаях. 1. Начальник настаивает на выполнении подчиненным задачи (цели)

считается с возможностями последнего. Как показывает практика, такая ситуация часто возникает, когда руководитель высшего звена стремится к достижению общих целей организации, не учитывая на такой же энтузиазм руководителей средних звеньев. 2) Переоценивает трудности стоящих перед ним целей. 3) Переоценивает свои силы или недостаточно хорошо ориентируется в проблеме.

В этом случае в задачу руководителя входит вовремя корректировать цели сотрудника. Любой руководитель должен помнить о том, чтобы избираемые его подчиненными цели были достижимыми. Это важно не только потому, что от них зависит конечный результат деятельности его отдела, а и потому, что такие провалы могут вызвать в будущем падение интереса и ухудшение работы служащих. Повторение неудач в достижении целей может привести к потере уверенности служащего вообще в своих возможностях справляться с работой.

Как показывают исследования, человек воспринимает цель как трудную, но достижимую, если он оценивает шанс получения положительного результата по меньшей мере 50 на 50.

5. Эффективность всей системы МВО, в том числе и индивидуальных целей руководителей и сотрудников, в значительной мере зависит от того, насколько правильно и дифференцированно оцениваются результаты их достижения, и от системы мер поощрения. Если в организации принято, что сотрудники, поставившие и выполнившие в срок свои цели, получают специальное материальное вознаграждение, МВО как система управления может быть действительно достаточно длительной. Но если успехи сотрудников, выполнение ими рабочих планов не вызывают особого внимания со стороны руководителей, в том числе администрации и организации, не поощряются материально и морально, управление по целям обречено в будущем на провал.



КАСКАД ЦЕЛЕЙ МВО

Схема 17



3. Как и общие цели, цели в индивидуальных планах действий должны указывать на конкретный результат и конкретные сроки его получения. Например, сотрудники отдела сбыта берут на себя обязательство каждый найти 5 новых заказчиков на изготовление мебели для служебных помещений в течение двух недель следующего месяца. В зависимости от области деятельности руководителя, служащего планируемые им цели могут быть выражены количественно в различных единицах: стоимости товара, процентах, индексах, объеме, числе, сравнительных величинах и т.д.

4. Планируемые цели должны быть достаточно трудными, но одновременно и достижимыми.

Выбор легких целей не позволяет судить о реальном вкладе сотрудника в получении результатов, необходимых для организации. С другой стороны, постановка очень трудной цели, а тем более недостижимой вообще лишает возможности служащего получить положительный результат.

Это нередко происходит в следующих двух случаях: 1) Начальник настаивает на выполнении подчиненным задачи (цели)

считаясь с возможностями последнего. Как показывает практика, такого рода ситуация часто возникает, когда руководитель высшего звена, стремясь к достижению общих целей организации, не учитывает на такой же энтузиазм руководителей средних звеньев, переоценивает трудности стоящих перед ним целей. 2) Такая ситуация, когда слишком трудные цели выбирает сам сотрудник, переоценивая свои силы или недостаточно хорошо ориентируясь в проблеме¹.

В этом случае в задачу руководителя входит вовремя корректировать цели сотрудника. Любой руководитель должен помнить за тем, чтобы избираемые его подчиненными цели были реалистичными. Это важно не только потому, что от них зависит конечный результат деятельности его отдела, а и потому, что такие цели могут вызвать в будущем падение интереса и ухудшение работы служащих. Повторение неудач в достижении целей может привести к потере уверенности служащего вообще в своих возможностях справляться с работой.

Как показывают исследования, человек воспринимает цель как реальную, но достижимую, если он оценивает шанс получения желаемого результата по меньшей мере 50 на 50.

5. Эффективность всей системы МВО, в том числе и индивидуальных целей руководителей и сотрудников, в значительной мере зависит от того, насколько правильно и дифференцированно оцениваются результаты их достижения, и от системы мер поощрения. Если в организации принято, что сотрудники, поставившие и выполнившие в срок свои цели, получают специальное материальное вознаграждение, МВО как система управления может быть действенной достаточно длительный срок. Но если успехи сотрудников, выполнение ими рабочих планов вызывают особого внимания со стороны руководителей, в том числе администрации и организации, не поощряются материально и морально, управление по целям обречено в будущем на провал.

приложение: приведен пример из практики применения МВО в одной из корпораций

8.5. ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ МВО.

Исследования применения целевого менеджмента во многих фирмах, корпорациях в целом дают положительные результаты. Однако нередки случаи, когда МВО, как выясняется, не оправдало себя, т.е. ожидаемого улучшения управленческой деятельности, повышения эффективности производства не происходило. И наконец, опрос управленческого персонала на некоторых предприятиях выявил и третий вариант оценки МВО - полное неприятие этой системы.

В таблице 7 дан перечень преимуществ целевого менеджмента.

Указанные в таблице характеристики были в основном рассмотрены нами по ходу изложения материала, и, вероятно, нет необходимости их дополнительного анализа¹.

Еще одна таблица (см. табл. 8) дает перечень возможных отрицательных сторон управления по целям и причин его неудачи.

ПРЕИМУЩЕСТВ ЦЕЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

Табл. 7

Хорошо организованная система МВО:

1. Способствует совершенствованию всей системы управления в организации.
2. Способствует достижению высоких результатов деятельности организации и каждого служащего.
3. Представляет собой логическую систему (цепочку) планирования, начиная со стратегического планирования и кончая постановкой индивидуальных целей.
4. Требуе от руководителей и служащих постановки конкретных и достижимых целей.
5. Способствует объективной оценке полученных результатов, поскольку цели выражаются в количественных показателях.
6. Помогает правильно и эффективно использовать кадры, распределяя между служащими не только ответственность, но и полномочия.
7. Увеличивает возможности продвижения по службе (на основе

¹ См. также примеры эффективности МВО в приложениях с.

достигнутых результатов).

8. Помогает выявить наиболее перспективных руководителей и служащих.
9. Улучшает процесс общения внутри организации (между руководителями и подчиненными, руководителями и руководителями и т.д.).
10. Дисциплинирует умственную деятельность руководителя, который должен уметь четко и ясно определить свои цели для подчиненных.
11. Увеличивает мотивацию служащих, что связано с получением материального и (или морального поощрения за полученные результаты).

Приведенные в обеих таблицах преимущества и недостатки целевого менеджмента позволяют сделать несколько обобщений относительно его возможностей и эффективности:

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

Табл. 8

1. Отсутствие заинтересованности и поддержки введенной на предприятии системы со стороны высшего руководства. Без нее менеджеры средних и низших уровней могут отнестись формально к планированию своих целей и тем более их достижению. Соответственно МВО как система управления будет неэффективной.
2. Не достаточно широкое вовлечение служащих в планирование целей. Подмена индивидуальных планов, разрабатываемых совместно с руководителем и сотрудником, указаниями и планами сверху.
3. Применение системы МВО связано с письменным заполнением специальных форм и часто письменными отчетами. Это может повлечь лавину бумаг, если не разработать определенных стандартов. Многие служащие по этой причине отрицательно относятся к МВО, считая, что канцелярская работа забирает много времени.
4. Сложности при постановке целей, особенно в тех видах

деятельности, которые трудно оценить количественно.

5. Часты случаи, когда индивидуальные цели руководителей и служащих не согласуются с общими целями компании. Или им отдается приоритет за счет более долгосрочных целей. Такая политика может привести к большим потерям в будущем.
6. Формальный подход менеджеров тех или иных уровней к постановке целей. Это приводит к тому, что их цели не отражают реальных потребностей организации. И даже если такие цели достигаются, ценность полученных результатов небольшая. Особенно часты случаи постановки целей не по степени важности, а чисто по формальному признаку - возможности определить их количественно.
7. Недостаточная компетентность или квалификация. Этот фактор мы упоминали выше как причину выбора руководителями и служащими недостижимых целей.
8. Восприятие МВО коллективом организации как попытку со стороны руководства усилить контроль над ними. Такое отношение может возникнуть, если МВО вводится чисто административным путем, без объяснения его значимости для организации в целом и для каждого руководителя (сотрудника).
9. Отсутствие индивидуальной мотивации. Это тот случай, когда в МВО плохо осуществляется одна из главных его функций - вознаграждения за полученные результаты.
10. Отрыв управленческой системы по целям от других систем и областей деятельности в организации. Например, слабое взаимодействие с такими важнейшими сферами управления и производства, как составление бюджета, распределение материальных и человеческих ресурсов, прогнозирование и пр.

1. МВО должно стать философией высшего менеджмента организации.
2. Должны быть выделены соответствующие ресурсы и время на объяснение всем сотрудникам организации целей и задач этой системы управления.
3. Цели (общие и индивидуальные) должны быть реалистичными. Их достижение должно способствовать развитию и пользе всей организации.

4. Постановка целей должна быть совместной деятельностью руководителя и подчиненного.
5. Необходимые полномочия и средства должны быть даны руководителям и служащим для достижения планируемых целей.
6. Важно, чтобы цели и планы действий были разработаны в письменном виде.
7. Следует понимать, что МВО не является жесткой системой управления. Необходимые коррекции могут и должны вноситься в планирование и в процесс реализации целей.

В литературе имеется еще одна точка зрения на оценку возможностей метода МВО, которая на наш взгляд, заслуживает большого внимания. Ее авторы, Ликарт и его сотрудники, считают, что успешность или наоборот неудача управления по целям в значительной степени зависят от вида управленческого стиля, принятого в организации. Они рассматривают четыре стиля управления: эксплуативно-авторитарный, авторитарный с элементами доверия, консультативный и демократический. Анализируя, как осуществляется управление по целям в таких системах, исследователи приходят к выводу, что этот метод эффективен в организациях, имеющих консультативный и демократический стили управления¹.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему управление по целям (МВО) можно рассматривать как составной элемент стратегического менеджмента: Что такое МВО, в какую стадию стратегического менеджмента оно может войти, его три характерных особенности?
2. Рассмотрите историю возникновения и развития целевого менеджмента. Какие черты присущи МВО на современном этапе?
3. Согласуется ли схема "Процесс управления по целям", представленная на схеме 17, с определением управления по целям как части стратегического менеджмента? Дайте

¹См. подробнее в приложении, с. 221, отрывок из книги.

объяснение Вашего ответа: используйте в качестве доказательства характеристику этой схемы

4. Какая стадия планирования (см. указанную выше схему) является ядром целевого управления? Объясните, почему.
5. Прочитайте в предыдущем разделе 6 параграф о видах общих целей. Дайте краткое описание характеристик этих целей.
6. В параграфе 4 этого раздела дано описание четырех видов целей: обычные (рутинные), проблемные, инновационные, цели, направленные на развитие личности. Можно ли сказать, что это разделение относится только к индивидуальным целям или его можно отнести и к общим целям организации? Аргументируйте Ваш ответ примерами.
7. Дайте характеристику четырех видов целей: рутинных, проблемных, инновационных и целей, направленных на развитие личности, - их значимости в разработке индивидуальных планов действий.
8. Рассмотрите, какие факторы влияют на эффективность планирования и реализации индивидуальных целей.
9. Признается, что метод МВО имеет много достоинств (см. таблицу 7). Но почему часты случаи его провалов? Приведите несколько возможных объяснений.
10. В приложении дается пример эффективного применения целевого управления в фирме Инвесторх Синдикат Лимитид. Сопоставьте его описание с приведенными в таблицах 7 и 8 (за и против) МВО. Укажите, какие достоинства этой системы фирма использовала и каких недостатков ей удалось избежать.

ПРИЛОЖЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ В ЙОРК ИНВЕСТМЕНТС ЛИМИТЕД.¹

Компания Йорк Инвестментс LTD. осуществляет широкий круг финансовых услуг фирмам и индивидуальным клиентам. Руководство компании ввело управление по целям два года назад, надеясь на существенное повышение эффективности организации.

¹ из кн. "Management Concepts and Canadian Practice" p 136-137.

Джорж Патрик, руководитель отдела платежных поручений, считался отличным специалистом, так как до поступления в компанию он работал в этой области 4 года. 8 служащих отдела выполняли платежные операции для 1000 служащих компании.

В первый год работы в компании Патрик наметил и обсудил со своим начальником, руководителем службы контроля, следующие задачи для своего отдела:

1 июня ввести в действие широкую программу обучения сотрудников отдела.

Разработать письменную документацию для всех платежных процедур в отделе к 1 сентября.

Уменьшить перемещение кадров в отделе на 15% в течение года.

Однако случилось так, что из-за нововведений в компании три хороших сотрудника отдела ушли из него. Потребовались значительные дополнительные расходы на обучение новых сотрудников.

В конце года оба руководителя, начальник и подчиненный, обсудили план Патрика, теперь уже полученные результаты. Их выводы были следующие:

Цель 1. Не достигнута. Всеобщая программа обучения не была разработана. Были выполнены только отдельные ее элементы.

Цель 2. Не достигнута. Количество письменных документов возросло. Но справочник процедур разработан не был.

Цель 3. Не достигнута.

Джим Стельмах, руководитель службы контроля, была разочарована работой своего подчиненного. На вопрос, почему план Патрика провалился, она получила ответ, что он видит проблему в лице трех хороших специалистов. Из трех новых сотрудников только один мог работать так же хорошо, как прежние.

ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ИНВЕСТОРС СИНДИКАТ¹

Инвесторс Синдикат - крупная канадская компания, занимающаяся банковскими, страховыми и др. операциями финансового характера. Она успешно применяет целевое управление

в деятельности своих торговых агентов с 1974 года. Персонал этих агентств составляет более 1000 человек

В начале 70-х годов высший менеджмент фирмы после тщательного изучения литературы и опыта других компаний пришел к заключению, что управление по целям может стать эффективной системой управления в организации (ее торговых агентствах). Поэтому следующие пять концепций будут положены в его основу:

Концепция 1: Цель компании. Все служащие компании должны хорошо осознавать миссию организации. Компания существует для того, чтобы обеспечивать эффективное обслуживание клиентов.

Концепция 2: Деятельность. Для осуществления миссии должны быть поставлены четкие задачи (цели). В работе торговых агентов это должны быть следующие две цели:

1. посещение клиентов-организаций и частных лиц и информирование их о широком комплексе услуг, которые могут им предоставить Инвесторс;
2. повышение квалификации торговых агентов.

Концепция 3: Ответственность. Каждый служащий должен хорошо знать область своей деятельности, отвечая за выполнение нескольких (от 4 до 5) задач.

Концепция 4: Измерения результатов. Для этого должны быть разработаны критерии и стандарты.

Концепция 5. Индивидуальные цели. Должны быть определены конкретные результаты (цели), которые каждый служащий обязуется получить.

Концепции 3,4,5 определяют деятельностный аспект целевого управления. Все служащие заполняют специальную форму, в которой они указывают свои личные цели и дают подробное описание плана их достижения.

Процесс управления по целям.

Ежегодно первая неделя декабря становится неделей планирования целей на всех уровнях менеджмента во всех региональных центрах компании. Она получила название Недели планирования. Цель этой недели:

- 1) рассмотреть итоги прошедшего года;

сотносить индивидуальные результаты с общими целями, задачами и планами компании;

подумать и разработать индивидуальные цели на новый рабочий год

цели должны отражать личностные, деловые и финансовые стороны деятельности каждого.

Вице-президент компании определяет общие цели деятельности своих агентств на будущий год, исходя из результатов прошедшего года и планов роста в последующие.

Каждый торговый агент заполняет форму индивидуального плана. Его непосредственный начальник проверяет план и в случае необходимости обсуждает с сотрудником возможные корректировки, помогает устранить такие возможные ошибки служащего, как постановка слишком трудной (завышенной) цели или наоборот — слишком легкой.

На основе индивидуальных целей служащих своего подразделения руководитель разрабатывает свои предложения относительно плана регионального отдела, в который входит его подразделение. Руководители региональных отделов подают свои предложения в более высокие инстанции и т.д. вплоть до вице-президента.

Весь комплекс целей и планов (общих и индивидуальных), составленных в письменном виде, утверждается вице-президентом.

Оценка управления по целям. (MBO)

Вице-президент корпорации Стерлинг Мак Леод оценивает управление по целям как эффективную систему. Он подчеркивает важность трех факторов:

Цели, устанавливаемые торговыми агентами, могут быть выражены цифрами, и поэтому легко определить, достигнуты они или нет.

Благодаря этой системе торговые агенты часто берут на себя обязательства более трудные, чем если бы они получали команды сверху.

3. Система управления по целям способствует деловой карьере служащих, поскольку обязательным пунктом индивидуального плана сотрудника является цель, связанная с ростом его профессионального мастерства.

Говоря об отношении к принятой системе, он отметил, что почти 75% служащих сознательно относятся к ней и также сознательно оформляют требуемые от них письменные формы планы.

Существенным фактором, определяющим эффективность целевого менеджмента в организации, является, по мнению вице-президента, разработанная система поощрений, признания успехов. Различные формы поощрения, материального и морального, разработаны для различных видов и уровней деятельности. Но самым важным моментом является то, что каждый человек работает на своем уровне возможностей и способностей, вознаграждается за то, что он обязательно за успехи в своей работе. Таким образом, каждый служащий чувствует, что он вносит свой вклад в общие цели компании, и видит реальные перспективы продвижения по службе.

МВО в четырех управленческих системах.¹

МВО в системе 1 (эксплуативно-авторитарной).

В этой системе менеджмент не доверяет подчиненным, использует большей частью угрозы и наказания, решения принимаются только на верхнем уровне, для низших управленческих уровней издаются приказы, контроль осуществляется сверху.

В организации такого типа цели определяются только руководством и носят автократический характер. Подчиненные не имеют, таким образом, возможности самим устанавливать свои цели. Не участвуют они также в разработке общих целей фирмы и, наоборот, правило, не знают о них.

¹ (из кн. Richard C. Husemann, Archie B. Carroll, *Readings in Organizational Behavior*, 1990, pp. 367-372)

Индивидуальные цели служащих, которые определяют для них руководители, обычно ограничиваются целями по выполнению производственных (управленческих) заданий и не включают цели, направленные на развитие личности. И так как служащие не видят от МВО, они проявляют большое сопротивление к изменению составлению соответствующих планов.

МВО в системе 2 (авторитарной с элементами доверия).

В системе 2 менеджмент проявляет некоторое доверие к подчиненным. В качестве мотивации используются вознаграждения и наказания. Поток информации тем не менее остается направленным, сверху вниз. И хотя некоторые полномочия делегируются на средние и низшие уровни, основные решения принимаются наверху. Но поощряется участие менеджеров в разработке общих целей организации. Контроль осуществляется сверху.

Индивидуальные цели устанавливаются, как правило, начальником. В ряде случаев руководитель обсуждает цели с подчиненными, с возможным рассмотрением нескольких альтернатив. Предпринимаются усилия скоординировать цели различных подразделений организации.

МВО в системе 3 (консультативной).

Система 3 характеризуется большой степенью доверия к подчиненным, вознаграждениями и редкими наказаниями, двусторонним потоком информации (сверху вниз и снизу вверх) и высокой степенью групповой работы сотрудников. И хотя основные решения принимаются руководством организации, более секретные решения осуществляются на низших уровнях. Функции контроля частично передаются на эти уровни.

Руководители консультируются с подчиненными по важным вопросам, последние принимают активное участие в разработке целей. В организации наблюдается высокая степень коммуникации как по вертикали, так и по горизонтали.

Помимо целей производственного характера служащие включают в свой план цели, направленные на развитие и повышение квалификации.

МВО в системе 4 (демократической).

В системе 4 имеют место доверительные отношения менеджмента ко всем уровням управления. Более того, все служащие чувствуют себя лично ответственными за результаты и берут на себя функции контроля. Решения, принимаемые на различных уровнях, интегрируются в общую систему целей.

В организации наблюдается всеобщая заинтересованность членов коллектива в достижении ее целей. Цели, в том числе индивидуальные, разрабатываются и обсуждаются всеми, кто заинтересован в получении соответствующего результата. Как правило, рассматриваются альтернативные варианты.

Климат внутри организации способствует тому, что служащие избирают трудные цели, последние вписываются в общие цели организации. Такая система целей создает синергический, синергистический эффект¹.

ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

9.1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ.

В процессе человеческой деятельности постоянно возникают ситуации, когда требуется принимать одно, из нескольких возможных вариантов действий. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни - тысячи и тысячи решений.

Например, к решениям относится как малоозначающий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество, меню может быть 50 наименований, в университете свыше 100 новых специальностей - почти все каждодневные решения мы принимаем без систематического продумывания. Что касается трудных решений, например, о том, куда направиться жить после окончания университета или какой стиль жизни удовлетворил бы нас, то мы принимаем их после размышлений, длящихся дни, недели, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания определенным решениям. Например, некоторые люди терзаются сомнениями по поводу покупки пары туфель и действуют импульсивно, приобретая автомобиль стоимостью 15-20 тыс. долл.

Однако в управлении принятие решений более систематизированный процесс, чем в частной жизни.

Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для фирмы и других работников. Менеджеры высших уровней управления крупных фирм часто принимают решения, связанные с расходами миллионов рублей. Что еще важнее - управленческие решения могут влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в фирме. Например, менеджер может принять решение штрафовать каждого работника, перекуры которого длятся более 20 мин, или тех, кто занимается на работе общественной или иной деятельностью. Другой руководитель может решить, что

¹ Слово синергистический означает эффект, возникающий в результате взаимодействия элементов системы, который превышает сумму результатов действий этих элементов, взятых в отдельности.

излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост прогулов, текучесть кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции.

✓ Что же понимается под управленческим решением? Решение - это конечный результат управленческой деятельности. Если предметом труда в управлении является информация, то продуктом (результатом) труда - управленческое решение.

Выработка и принятие решения - это та основная форма управленческой деятельности, в которой выступает содержание труда руководителя, процесс его целенаправленного воздействия на коллектив.

Управленческое решение употребляется в двух случаях: в одном случае - это установленный кем-то или чем-то управленческий акт, принятый план действия, постановление и т.п.; в другом случае - это принятие из нескольких вариантов, оптимального варианта.

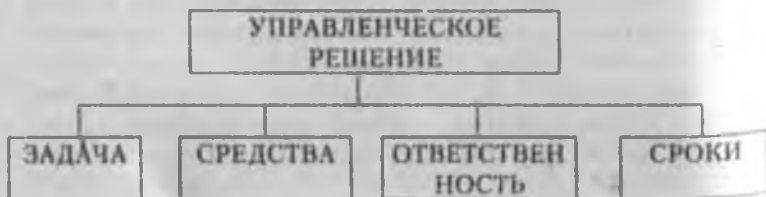
Решение принимается при наличии назревшей проблемы. Проблемой принято называть ситуацию характеризующуюся различием между необходимым (желаемым) и существующим состоянием любой системы.

Обоснованное решение базируется на знании объективных закономерностей функционирования и развития управляемой и управляющей системы и учете всех особенностей конкретной ситуации. Поэтому управленческое решение сочетает научный подход и элементы творчества, искусства.

Основными элементами управленческого решения являются сама задача, средства (необходимые для решения задачи), ответственность (кто его принимает), сроки. (См. ниже схему).

ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Схема 18



В настоящее время принимается много решений по разным вопросам, но результативность их далеко недостаточна. Например, руководители крупных предприятий, фирм, испытывают значительные трудности при принятии решений по подбору и расстановке кадров, жилищно-бытовым вопросам, организации взаимодействия различных отделов. Трудности в этих ситуациях вызываются отсутствием знаний экономических методов управления в условиях рыночной экономики, социально-психологических и педагогических знаний, должного опыта воспитательной работы и в большей степени кроется в личности руководителя-предпринимателя.

Управленческое решение должно отвечать ряду *требований*:

1. всякое управленческое решение должно иметь строгую целевую направленность, решать возникающую проблему;
2. управленческое решение должно быть правомочным. Может приниматься только в пределах тех прав, которыми наделен руководитель;
3. управленческое решение должно быть своевременным; момент принятия решения должен соответствовать нужному этапу развития проблемы. С принятием решения нельзя спешить и нельзя запаздывать;
4. решение должно быть непротиворечивым, согласованным с другими решениями, по форме ясным, четко сформулированным, лаконичным;
5. правильное управленческое решение должно строиться на научном подходе и учете всех особенностей конкретной ситуации, приниматься с учетом действия социально-экономических законов и анализа конкретной производственной обстановки;
6. решение должно быть экономичным, т.е. обеспечивать достижение цели с наименьшими затратами;
7. решение должно быть реально осуществимым. Принимая его, необходимо учитывать все объективные и частные ограничения, конкретные возможности управляемой системы, имеющиеся ресурсы и реальные условия их использования;
8. решение должно быть эффективным, при этом под эффективностью следует понимать достижение поставленной цели.

9.2. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В практике управления решения принимаются по многим вопросам производственной, хозяйственной, экономической, социальной деятельности и по своему содержанию и форме значительно различаются по времени, методам и способам принятия. В связи с этим они требуют соответствующей классификации.

Все решения в управлении подразделяются:

1. По продолжительности (длительности) действия - на стратегические и тактические.

Стратегические решения касаются коренных, генеральных проблем, разработки целевых программ. Они рассчитаны на длительный отрезок времени, обычно на несколько лет, принимаются для решения стратегических задач, поэтому их часто называют перспективными. Примерами таких решений являются: разработка продовольственной программы; программа развития приватизации; программа развития малого бизнеса и др.

Тактические (текущие, оперативные) решения связаны с осуществлением текущих (оперативных) целей, задач. Примером таких решений будет текущее планирование на предприятии, фирме, решение кадровых вопросов и др. (Они принимаются руководителями высшего и среднего уровня управления со сроком действия от одного до двух лет).

2. По содержанию и характеру действия - на социально-экономические, технические, творческие, принимаемые по аналогии, стереотипные.

Социально-экономические - это решения, принимаемые в трудовых коллективах, направленные на повышение творческой активности личности и эффективности деятельности коллектива.

Технические решения направлены на развитие технической политики на производстве.

Творческие - это решения, возникающие впервые. Они требуют подробного изучения состояния дел, привлечения материалов специальных исследований, проведения специальных расчетов. Эти решения предполагают наибольшую свободу действий.

Решения принимаемые по аналогии рассматривают различные варианты принимавшиеся в сходных производственных

ситуациях и выявляется оптимальной для данной производственной ситуации вариант. Здесь выбор оптимального решения ограничен имеющимися вариантами и конкретными производственными условиями.

Стереотипные решения принимаются в тех случаях, когда деятельность руководителя регламентирована инструкциями, предписаниями, законодательными актами.

3. По масштабу и степени трудоемкости - на сложные и элементарные.

Сложные решения - это решения, требующие специальных знаний, большой подготовительной работы.

Элементарные решения - это решения, не требующие большого опыта и специальных знаний, ответ на них всегда должен быть готов.

4. По повторяемости и степени новизны - на рутинные и творческие.

Рутинные - это решения, принимаемые в обычной (традиционной) обстановке. Действия их заранее известны. Например, разработка производственной программы на предприятии, фирме.

Творческие - это решения, возникающие впервые, требующие подробного анализа, специального изучения дел и т.д. (они уже были). Например, разработка налоговой политики для предприятий, определенных отраслей.

5. По степени полноты информации, имеющейся в распоряжении субъекта управления - решения могут приниматься в условиях определенности, риска, неопределенности.

Решения в условиях определенности - когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10% депозитные сертификаты. Руководитель знает, что за исключением возникновения крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств, вследствие чего правительство не сможет выполнить свои обязательства, организация получит ровно 10% на вложенные средства. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить какими будут затраты

на производство определенного изделия, поскольку аренда, плата, стоимость материалов и раб. силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Решения в условиях риска - это такие решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата неизвестна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Решения в условиях неопределенности - когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Пример принятия решения в условиях неопределенности. Решения Министерства обороны о разработке исключительно сложного нового оружия зачастую изначально неопределенны. Причина в том, что никто не знает, как будет использовано оружие и произойдет ли это вообще, а также какое оружие может применить противник. Поэтому Министерство обороны часто не в состоянии определить, будет ли новое оружие действительно эффективным к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через пять лет. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

6. По актуальности - моментальные и запоздалые.

Моментальные - это решения ситуативные, когда руководителю нет времени на размышление и обдумывание данной ситуации.

Запоздалые - это решения, принятые не вовремя.

7. По отношению к данному объекту - внешние и внутренние.

Внешние решения - это решения, принимаемые со стороны вышестоящих органов.

Внутренние решения - это решения, принимаемые внутри данной системы.

8. По содержанию и источнику возникновения - на стандартные и нестандартные.

Стандартные - это решения, в отношении которых отработана структура решения и процедура его принятия. Это запрограммированные решения, заимствованные из языка

компьютерной технологии, для описания решений в высокой мере структурированных. Программированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах выделенных, заданных организацией. Например, если от начальника финансового отдела потребовали положить на точную наличность в депозитные сертификаты, облигации муниципалитета или обычные акции, в зависимости от того, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал, выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и установлением самого выгодного.

Нестандартные - это неординарные, умные, творческие решения. Сейчас они все больше входят в моду. К ним можно также отнести незапрограммированные решения следующего типа: какими должны быть цели организации; как улучшить продукцию; как усовершенствовать структуру управленческого подразделения; как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

По сферам действия - на общие и частные.

Общие решения - касаются всего коллектива.

Частные (локальные) - применяются в одной группе, на одном участке, в одной бригаде.

10. **По способу принятия решений** - на личные, руководящие и комплексные.

Личные - это решения работника по поводу его трудовой деятельности. Например, решения налогового инспектора, касающиеся сугубо его деятельности.

Руководящие - это решения, принимаемые сугубо руководящим составом предприятия, фирмы, организации.

Комплексные - это решения, носящие, как правило, коллективный характер. Здесь для решения проблемы привлекаются

решений, приказов и распоряжений с помощью картотеки (применение карт контроля), а также с использованием ЭВМ.

9.4. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.

Для отбора наилучшего варианта решения используются методы оптимального планирования; методы исследования операций; системный анализ; метод сетевого планирования и управления; эвристические и алгоритмические методы.

1. Методы оптимального планирования базируются на использовании экономико-математических методов и электронной вычислительной техники для решения различных производственных задач. Большая часть различных моделей оптимального планирования сводится к задачам линейного программирования. Типичными вариантами применения линейного программирования в управлении производством являются:

1) Укрупненное планирование производства. Составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с изменением ставки процента, заданных ограничений по трудовым ресурсам и уровням запасов.

2) Планирование ассортимента изделий. Определение оптимального ассортимента продукции, в котором каждому ее виду свойственны свои издержки и потребности в ресурсах (например, определение оптимальной структуры производства компонентов для бензина, красок, продуктов питания для человека, кормов для животных).

3) Управление технологическим процессом. Сведение к минимуму выхода стружки при резке стали, отходов кожи и ткани в рулоне или полотнище.

4) Определение оптимального месторасположения нового завода. Определение наилучшего пункта месторасположения путем оценки затрат на транспортировку между альтернативными местами размещения нового завода и местами его снабжения и сбыта готовой продукции.

Этот перечень можно дополнить применением линейного программирования.

2. Методы исследования операций позволяют осуществить процесс количественного анализа теории массового обслуживания, теории вероятностей. Все это позволяет рассмотреть различные варианты решений и выбрать наилучший с помощью теории массового обслуживания. Внутрипроизводственные резервы труда и снижения затрат на организацию процесса обслуживания.

3. Системный анализ - наиболее эффективный способ помощи руководителя в процессе принятия решений. Системный анализ можно охарактеризовать как анализ крупных комплексных систем. Системный анализ предполагает рассмотрение процесса принятия решений как целостного процесса, включающего в себя не только логических суждений, но и факторов, подтверждающих данные исследования. С помощью системного анализа можно исследовать любые проблемы, влияние которых может быть оценено. Факторы оцениваемые качественно, количественно, предусматривает, что при принятии решения не только факторы, получившие количественную оценку, но и качественные факторы, влияющие на процесс анализа.

4. Сетевое планирование и управление - метод управления производством. Сетевое планирование (СПиУ) основаны на построении "сетевой модели". Сетевая модель позволяет определить наиболее важные работы, сроки выполнения задания в целом, рациональное использование трудовых и материальных ресурсов.

решений, приказов и распоряжений с помощью картотеки (применение карт контроля), а также с использованием ЭВМ.

9.4. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Для отбора наилучшего варианта решения используются методы оптимального планирования; Методы исследования операций; системный анализ; метод сетевого планирования и управления; эвристические и алгоритмические методы.

1. Методы оптимального планирования базируются на использовании экономико-математических методов и электронной вычислительной техники для решения различных производственных задач. Большая часть различных моделей оптимального планирования сводится к задачам линейного программирования. Типичными вариантами применения линейного программирования в управлении производством являются:

1) Укрупненное планирование производства. Составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с изменением ставки процента, заданных ограничений по трудовым ресурсам и уровням запасов.

2) Планирование ассортимента изделий. Определение оптимального ассортимента продукции, в котором каждому ее виду свойственны свои издержки и потребности в ресурсах (например, определение оптимальной структуры производства компонентов для бензина, красок, продуктов питания для человека, кормов для животных).

3) Управление технологическим процессом. Сведение к минимуму выхода стружки при резке стали, отходов кожи из ткани в рулоне или полотнище.

4) Определение оптимального месторасположения нового завода. Определение наилучшего пункта месторасположения при оценке затрат на транспортировку между альтернативными местами размещения нового завода и местами его снабжения и сбыта готовой продукции.

Этот перечень можно продолжить другими вариантами применения линейного программирования в управлении производством.

2. *Методы исследования операций.* С их помощью можно осуществить процесс количественного анализа. Сюда можно отнести теорию массового обслуживания, математическую статистику, теорию вероятностей. Все они предполагают сопоставление различных вариантов решений и выбор наиболее эффективного. С помощью теории массового обслуживания можно выявить внутрипроизводственные резервы повышения производительности труда и снижения затрат на производство за счет лучшей организации процесса обслуживания.

3. *Системный анализ* - наиболее эффективное средство оказания помощи руководителю в процессе принятия решений. В общем виде системный анализ можно охарактеризовать как методологию решения крупных комплексных проблем в сфере управления. Системный анализ предполагает использование руководителями в процессе принятия решений как строгих количественных методов, так и логических суждений, опыта, интуиции. Все это подкрепляется данными исследований проводимых на научной основе. С помощью системного анализа предполагается возможным исследовать любые проблемы, учитывая не только те факторы, влияние которых может быть выражено количественно, но и факторы оцениваемые качественно. Качественный анализ предусматривает, что при принятии решения необходимо учитывать не только факторы, получившие количественное выражение, но и все те качественные факторы, влияние которых было выявлено в процессе анализа.

4. *Сетевое планирование и управление* - эффективный научный метод управления производством. Методы сетевого планирования и управления (СПиУ) основаны на использовании моделирования построении "сетевой модели". Они позволяют четко увязать все этапы процесса по времени их выполнения, выявить и любой момент наиболее важные работы, влияющие на фактический срок выполнения задания в целом, рационально распределить имеющиеся трудовые и материальные ресурсы и управлять процессом.

- 1.1.1. - улучшение получения информации
- 1.1.2. - улучшение обработки информации (кризисный менеджмент, улучшение прогнозов)
- 1.1.3. - улучшение накопления информации
- 1.1.4. - улучшение связей

1.2. Учет прибыли

- 1.2.1. - эластичность (многофункциональность средств производства и персонала, "встроенная эластичность")
- 1.2.2. - корректировка планов (корректировка планов с учетом изменения информации)
- 1.2.3. - альтернативное планирование (планирование "в ящик ла")

1.3. Уменьшение ошибочного поведения

- 1.3.1. - повышение осознания риска сотрудниками
- 1.3.2. - стимулирование сотрудников (собственные интересы)
- 1.3.3. - персональный отбор сотрудников
- 1.3.4. - передача знаний при помощи обучения
- 1.3.5. - назначение уполномоченного по обеспечению

1.4. Формирование технических инструментов

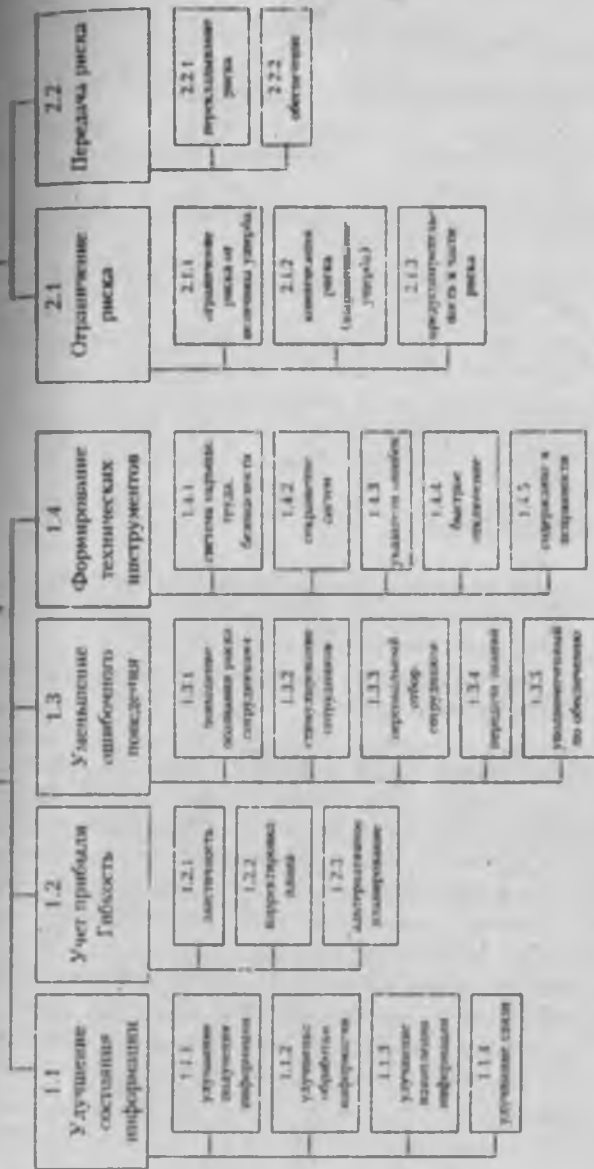
- 1.4.1. - системы охраны: труда; от несчастных случаев; пожарной безопасности; безопасности от провала; растрат; защиты окружающей среды; надежности продукции
- 1.4.2. - сокращения систем (параллельного размещения элементов системы, работающих на пределе надежности)
- 1.4.3. - указателей ошибок (системы тревожной сигнализации перед появлением неисправн.)
- 1.4.4. - быстрого отключения (нулевой схемы при критическом состоянии)
- 1.4.5. - содержание исправности (раннего распознавания источников неисправностей при помощи технического обслуживания, ввода в эксплуатацию, замены частей)

2. Преодоление риска (снижение вреда) влияет на снижение последствий от риска и ущерба

РИСКОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. УМЕНЬШЕНИЕ РИСКА

2. ПРЕОДОЛЕНИЕ РИСКА



2.1. Управление риска

- 2.1.1. - ограничение риска величины ущерба
предметное (например, выбор правовой формы, расщепление, встречные сделки, оговорки собственности...)
количественное (например, незначительные наличности в кассе)

пространственное (сосредоточение склада, расселяние мест производства)
временное (патентная защита, долгосрочные договоры)
личностное (консорциумы, кооперация)

- 2.1.2. - компенсация риска (выравнивание ущерба)
2.1.3. - предусмотрительность в части риска (самокомпенсация ущерба, соблюдение железного постоянства, резервы)

2.2. Передача риска

- 2.2.1. - перекладывание риска (ущерба на третьих лиц, например на поставщиков, кредиторов, совладельцев, наемных работников, покупателей, государство)
2.2.2. - постороннее обеспечение (договор о страховании и возмещение убытков)

Исследования риска состоят в основе из противопоставления вреда и его объема. Они преследуют определение хода событий (от происходящего события) вплоть до объема возможного ущерба и связаны в конечном итоге с определенной величиной объема ущерба и частотой встречающихся различных форм риска. Анализ риска делает попытку определить риск количественно, он оценивает частоту таких встречающихся ущербов.

Анализ риска состоит из распознавания риска (осмотр, документальный и организационный анализ, а также возможный анализ списка препятствий) и оценки риска (оценка размера и вероятности ущерба), а также возможной компенсации риска.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Что такое решение вообще и управленческое решение в частности?

По каким параметрам можно дать классификацию управленческих решений?

Какие требования предъявляются к решению в менеджменте?

Дайте характеристику процесса принятия решения: стадии этого процесса, их особенности и целевую направленность.

Что понимается под технологией подготовки решения и его реализации?

Дайте схему (алгоритм) процесса принятия и реализации управленческого решения.

В чем состоят методы оптимизации управленческих решений?

Что такое менеджмент ориентированный на риск (рискованный менеджмент)?

Дайте понятие и виды рисков при принятии решений.

ГЛАВА 10. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ.

10.1. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ТЕХНОЛОГИЯ

Под *процессом управления* мы понимаем совокупность и взаимодействие разнообразных повторяющихся циклов, т.е. задач, операций, процедур и элементов, выполняемых работниками управленческого аппарата на основе профессионального, функционального, квалификационного и операционно-технологического разделения труда. В этом случае мы имеем дело с технологией управления.

Рассмотрим приведенное выше определение технологии управления более подробно. В первой части данного определения идет о структурных элементах технологии управления: задача, операция, процедура и элемент (под элементом понимается часть операции). Более подробно мы рассмотрим их дальше. А сейчас дам определение второй части технологии процесса управления. В нем мы написали о том, что вышеперечисленные операции

выполняются на основе профессионального, функционального, квалификационного и операционно-технологического разделения труда. Здесь речь идет об условиях эффективности процесса управления.

Первое условие, профессиональное разделение труда. Это разделение труда по профессиям: бухгалтер, экономист, инспектор, финансист.

Второе, функциональное разделение труда. Оно близко по содержанию к первому и означает, что каждый работник выполняет свою определенную работу. Например, управляющий банком осуществляет общее руководство. Начальник отдела управляет работой нескольких людей. А инспектор отдела осуществляет контрольную функцию на своем объекте.

Третье условие - эффективность технологии управления квалификационное разделение управленческого труда. Это распределение труда согласно квалификации работника. Например, это три-четыре должностные категории экономистов: простой экономист, экономист первой, второй категории (старшие экономисты), ведущий экономист.

И наконец, *четвертый вид* разделения управленческого труда - операционно-технологическое. Это широкое понятие. Оно связано с конкретным разделением труда в конкретные моменты управления. Мы коснемся этого вопроса подробно, когда будем давать классификацию управленческих операций, т.е. во втором разделе.

Вернемся и более подробно рассмотрим первую стадию данного нами определения понятия технологии управления, т.е. структурные элементы: управленческая задача, операция, процесс и элемент.

Под *управленческой задачей* понимается определенная работа, это часть трудового процесса, характеризующаяся принятием управленческого решения, выполняемая одним или несколькими работниками и способствующая достижению определенной цели.

Управленческая операция - это логически обособленная часть решения задачи, выполняемая одним исполнителем, подчиненным

расчленению и способствующая настижению решения задачи, т.е. это действие по решению задачи.

Управленческая процедура - это совокупность разнообразных управленческих операций, выполняемых по определенной схеме, т.е. алгоритму. Процедура отражает порядок подготовки, рассмотрения, обсуждения, выполнения ряда последовательных или параллельных операций в процессе управления.

Элемент - это часть операции, выполняемая одним исполнителем и во-вторых, имеющая единое целевое назначение, т.е. решаем маленькую локальную конкретную цель.

В качестве примера рассмотрим небольшую ситуацию, где определим, где здесь управленческая задача, операция, процедура и элемент. Станкостроительная фирма просит ссуду в коммерческом банке под строительство дополнительных производственных площадей, т.е. определенную сумму денег. Банк отвечает согласием. Рассмотрим ряд действий банка в этом случае:

1. определение кредитным отделом банка платежеспособности фирмы - *задача*;
2. расчет кредитуемой суммы - *операция*;
3. рассмотрение заявки фирмы на кредит и обсуждение возможности удовлетворения заявки - *процедура*;
4. перечисление запрашиваемой суммы денег фирме - *элемент*.

Таким образом, чтобы правильно организовать каждый функциональный процесс в системе управления, очень важно определить количество, последовательность и характер задач, операций, процедур и элементов, составляющих этот процесс, а также выбрать оптимальные условия технологического процесса (квалификации, профессионализма и т.д.). К вышеназванным условиям следует добавить еще изучение соответствующих способов, приемов, т.е. методик управленческого труда.

10.2. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ И ПРОЦЕДУР.

Операции и процедуры, из которых складывается технология процесса управления, отличаются друг от друга по ряду признаков

КЛАСИФИКАЦІЯ УПРАВЛІНЧЕСКИХ ОПЕРАЦІЙ І ПРОЦЕДУР

I. Ідентифікація матеріальних сировини (ріс- тин, тварин, сировини, інструментів)	II. Визначення отриманих сировини в продукції	III. Про- цесуальні сировини сировини і продукції	IV. Про- цесуальні сировини сировини і продукції	V. Про- цесуальні сировини сировини і продукції	VI. Про- цесуальні сировини сировини і продукції	VII. Про- цесуальні сировини і продукції	
						процесуальні сировини і продукції	процесуальні сировини і продукції
1. Тваринна 2. Рослинна 3. Технічна	1. Матеріальні (сировина з інструментів) 2. Матеріальні інструменти	1. Процесуальні сировини сировини і продукції	1. Процесуальні сировини (сировини і продукції) 2. Процесуальні сировини (сировини і продукції)	1. Процесуальні сировини (сировини і продукції) 2. Процесуальні сировини (сировини і продукції) 3. Процесуальні сировини (сировини і продукції)	1. Процесуальні сировини (сировини і продукції) 2. Процесуальні сировини (сировини і продукції) 3. Процесуальні сировини (сировини і продукції)	процесуальні сировини і продукції	процесуальні сировини і продукції

Рассмотрим управленческих операций и процедур (см. ниже схему классификации управленческих операций и процедур по семи признакам)

Первая колонка классификации отражает разделение управленческих процедур и операций в зависимости от должностных категорий (руководители, специалисты, технические исполнители). Управленческие операции и процедуры подразделяются на творческие, логические и технические. Под творческой операцией понимаются такие мыслительные действия, как анализ, сравнение, выборка, абстрагирование, синтез, выводы, расчеты, прогнозы, принятие решений. Выполнением творческих операций больше всего заняты руководители и специалисты.

Логические операции выполняются в определенной, заранее заданной последовательности, т.е. по разработанному алгоритму. Они могут быть регламентированы соответствующими инструктивными или нормативными документами. Например, разработка бухгалтерского отчета, расчет потребности материалов. Эти операции проще творческих, но требуют от работников управленческого персонала специальной подготовки. Эти действия больше всего выполняют специалисты и в определенной мере руководящие работники.

Технические операции характеризуются наибольшей частотой повторения, более просты по исполнению и не требуют высокой квалификации работника. Это размножение документов, доставка почты, подпись документов, арифметические подсчеты, ведение телопроизводства. Поэтому их выполняют секретари, телепроизводители, курьеры, архивариусы и т.д., т.е. технический персонал.

Во второй колонке дана классификация управленческих операций и процедур по содержательному принципу. В зависимости от содержания управленческие операции и процедуры могут быть:

- информационными, т.е. это работа с информацией;
- лого-мыслительными - выработка и принятие управленческих решений;
- организационными - организация трудовых процессов, административное распорядительство, инвентарная работа, координация, контроль исполнения

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ И ПРОЦЕДУР

I. Исходность от организационной деятельности	II. Взаимодействие с содержанием операций в подразделении	III. По сложности части операции и процедур	IV. По степени повторяемости	V. По уровню сложности задачи	VI. По количеству операций и процедур	VII. По длительности	
						минимального цикла по времени	по количеству операций
1. Теоретические 2. Практические 3. Технические	1. Информационные (работа с информацией) 2. Личностные 3. Организационные	1. Простые 2. Сложные	1. Повторяющиеся (стандартизированные) 2. Неповторяющиеся (творческие)	1. Рутинные (выполнение без применения средств оргтехники) 2. Механические 3. Автоматизируемые	1. Постоянные 2. Периодические 3. Периодические	От нескольких минут до нескольких лет	от нескольких часов до нескольких лет

Рассмотрим управленческих операций и процедур (см. ниже схему классификации управленческих операций и процедур по семи признакам)

Первая колонка классификации отражает разделение управленческих процедур и операций в зависимости от должностных категорий (руководители, специалисты, технические исполнители). Управленческие операции и процедуры подразделяются на творческие, логические и технические. Под творческой операцией понимаются такие мыслительные действия, как анализ, сравнение, выборка, абстрагирование, синтез, выводы, расчеты, прогнозы, принятие решений. Выполнением творческих операций больше всего заняты руководители и специалисты.

Логические операции выполняются в определенной, заранее заданной последовательности, т.е. по разработанному алгоритму. Они могут быть регламентированы соответствующими инструктивными или нормативными документами. Например, разработка бухгалтерского отчета, расчет потребности материалов. Эти операции проще творческих, но требуют от работников управленческого персонала специальной подготовки. Эти действия больше всего выполняют специалисты и в определенной мере руководящие работники.

Технические операции характеризуются наибольшей частотой повторения, более просты по исполнению и не требуют высокой квалификации работника. Это размножение документов, доставка почты, подпись документов, арифметические подсчеты, ведение делопроизводства. Поэтому их выполняют секретари, делопроизводители, курьеры, архивариусы и т.д., т.е. технический персонал.

Во второй колонке дана классификация управленческих операций и процедур по содержательному принципу. В зависимости от содержания управленческие операции и процедуры могут быть:

информационными, т.е. это работа с информацией;

логико-мыслительными - выработка и принятие управленческих решений,

организационными - организация трудовых процессов, административное распорядительство, диспетчерская работа, координация, контроль исполнения

Содержание двух последующих разделов в значительной степени будет посвящено этой, второй колонке классификации.

Третий признак классификации довольно очевиден - это разделение по сложности управленческих операций и процедур. Сложность определяется количеством элементов в операции. Могут быть простые операции, содержащие всего несколько элементов, а если речь идет о процедуре, то несколько операций, скажем до 20. В то же время, в технологиях управления очень часто встречаются сложные операции (20-30 элементов) и сложные процедуры (до 100 операций). Например, операционный день Госбанка можно рассматривать как сложную процедуру, включающую большое количество взаимосвязанных операций: кредитование, денежное обращение, кассовые, учетные, контрольные операции и т.д.

Следующая, четвертая, колонка основывается на факторе повторяемости действия. Здесь операции и процедуры различаются на повторяющиеся и неповторяющиеся.

Повторяющиеся операции (стандартные) поддаются измерению, анализу, нормированию и проектированию.

Неповторяющиеся операции - это творческие.

По содержанию повторяющиеся и неповторяющиеся операции очень близки к операциям, рассмотренным нами в первой и второй колонках. Если мы говорим о повторяющихся операциях, то из первой к ним можно отнести - *технические*. А неповторяющиеся (творческие) операции в большей степени присущи руководителям и специалистам. С третьей колонкой их вообще легко сравнить. Вероятно, стандартные действия в значительной степени совпадают с простыми. Ну, а любой акт, в том числе творческую управленческую операцию или процедуру, можно отнести к категории сложных действий.

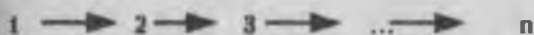
Пятая колонка классификации - по уровню механизированности. Здесь мы выделяем три вида управленческих операций и процедур:

- а/ ручные - выполняемые без применения средств оргтехники;
- б/ механизированные;
- с/ автоматизированные, выполняемые с помощью различных средств вычислительной техники.

Последняя, шестая колонка классификации - разделение управленческих операций по характеру их сочетания во времени. Здесь мы видим три вида управленческих операций и процедур:

- а) последовательный;
- б) параллельный;
- в) параллельно-последовательный.

Последовательный тип сочетания управленческих операций предполагает, что каждая последующая операция начинается только после окончания предыдущей (вторая идет за первой, третья за второй и т.д.)

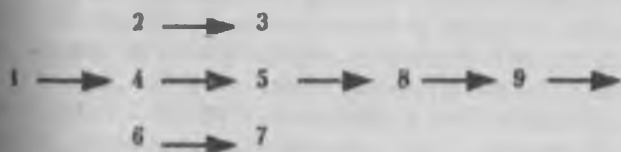


По такой последовательной технологии, например, выполняется операция передачи распоряжений главного бухгалтера подчиненным.

Параллельный тип характеризуется одновременным выполнением различных операций и процедур; он применяется для ускорения процесса. Например, параллельная работа трех отделов предприятия над соответствующими разделами бухгалтерского отчета.



Параллельно-последовательный тип предусматривает частичное совмещение смежных операций во времени и пространстве.



Рассмотрим приведенную схему на конкретном примере. цифра 1 - руководитель предприятия определяет задачу социального экономического планирования предприятия на текущий год. Данная задача расчленяется на несколько задач, которая одновременно выполняется в трех отделах: цифра 2 - планово-экономическом, 4 - отделе труда и заработной платы, 6 - отделе материально-технического снабжения. После выполнения своих операций и процедур, эти отделы выдают свои результаты другим отделам, тоже работающим параллельно (3,5,7). Затем окончательная информация поступает начальнику планово-экономического отдела для дальнейшей проработки (цифра 8), а от него идет к заместителю директора по экономике (цифра 9). Эту связь можно закончить возвратом полученного окончательного решения к руководителю, поставившему задачу. Итак, получается параллельно-последовательный процесс управления, а если бы было более точным - последовательно-параллельно-последовательный.

А теперь рассмотрим последний, седьмой, пункт нашей таблицы - это разделение управленческих операций и процедур по длительности производственного цикла: по временным и пространственным характеристикам.

В управленческом труде следует учитывать непрерывный, циклический характер процесса управления, т.е. факторы его протекания во времени и пространстве. По временным параметрам управленческий цикл (операция, процедура) может измеряться длительностью от нескольких минут до нескольких лет.

Длительность процессов управления складывается из времени на сбор, передачу и обработку информации; на выработку и принятие решения; организацию и контроль исполнения решения. Отсюда вытекает важное значение фактора времени в управлении. Необходимо сокращать время на выполнение отдельных операций, упрощать организационные и документальные процедуры, широко использовать компьютеризацию управленческого труда.

Пространственные характеристики процесса управления это уровни управления, т.е. предполагается управление, начиная от самого низкого уровня и кончая самым высоким уровнем. Например, управление в маленьком отделе - это одно маленькое

устройство управления, затем управление предприятием, фирмой, корпорацией и т.д.

10.3. ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЦИКЛА УПРАВЛЕНИЯ

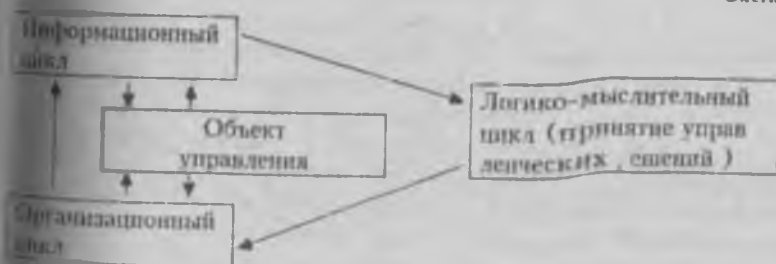
Управленческая деятельность по своей технологии делится на три основных цикла, в рамках которых выполняются различные задачи, операции и процедуры.

Первый цикл в системе управления - информационный. Это сбор, передача, обработка и выдача научно-технической, экономической, учетной и другой информации. Осуществлением этого цикла преимущественно занимаются технические исполнители и специалисты.

Второй цикл - логико-мыслительный. На этой стадии происходит разработка и принятие управленческих решений. Сюда входят следующие управленческие операции и процедуры: исследования, анализ, технико-экономические расчеты, научно-технические разработки, прогнозы. Осуществлением этого цикла преимущественно занимаются специалисты и руководящие работники.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЦИКЛ -

Схема 21



Третий цикл - организационный. Его цель - управление ходом решения управленческих задач. Это подбор и расстановка кадров, доведение заданий до исполнителей, инструктаж, организация трудовых процессов управленческого персонала, координирование,

контроль исполнения. Осуществляют этот цикл *линейные руководители*. Это видно на следующей схеме:

Очень важно отметить, что любая управленческая деятельность носит циклический характер, независимо от уровня управляющей системы. На любом уровне управления выполняются все три цикла процедур: информационный, *логико-мыслительный*, организационный.

Различие в выполнении операций и процедур проявляется лишь в степени разделения труда на всех уровнях. Например, руководитель низового уровня управления выполняет все три цикла процедур (скажем, мастер на производственном участке), у руководителя более высокого уровня большую долю в *затратах* рабочего времени занимает второй и третий циклы, т.е. *логико-мыслительный* и *организационный* циклы. А информационные процедуры выполняются преимущественно специалистами и служащими подчиненных подразделений.

Рассмотрим следующую таблицу. На ней приведены цифры, отражающие удельный вес в обоих трудовых затратах управленческих операций и процедур соотносимых с рассмотренными нами тремя управленческими циклами:

УДЕЛЬНЫЙ ВЕС УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ОПЕРАЦИЙ И ПРОЦЕДУР

Табл. 9

Виды операций, процедур	Затраты рабочего времени в %% к общим затратам		
	руковод.	специалисты	технические исполнит.
Информацион.	30	60	80
Подготовка и принятие управл. решений (участие в подготовке и контроле решений у спец. и технич. исполнит.)	30	25	20
Организационная работа	40	15	-
Итого	100	100	100

10.4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ И ПРОЦЕДУР

В предыдущих разделах мы рассмотрели содержание технологии управленческого труда: задачи, операции, процедуры, элементы и управленческие циклы. В заключении раздела рассмотрим очень важный вопрос - какими способами, приемами, действиями сделать управленческую технологию более эффективной. Все они могут быть объединены под понятие организационное проектирование технологии управления, т.е. проектирование порядка и схем выполнения управленческих работ. Главная задача организационного проектирования (оргпроектирования) заключается в создании модели системы управления в целом и отдельных ее элементов. Модель разрабатывается и находит свое отражение в комплексе проектных документов. Какие *качественные* стороны управленческой технологии необходимо отразить при создании такой модели?

- 1- функциональное, профессиональное и квалификационное разделение труда, в частности, определить какие и в каком количестве нужны специалисты для решения задачи;
- 2- операционно-технологическое разделение труда, т.е. какие и в каком количестве нужны операции и процедуры управления;
- 3- создание комплексной системы разделения и кооперации труда;
- 4- проектирование отдельных подсистем управления: учет и оценка качества труда работников аппарата управления; учет рабочего времени; регламентирование трудовых процессов и др.

При создании новых управленческих служб, производств, фирм, очень важным и действенным является предварительное проектирование не только производственных процессов, но и управленческих процедур, а еще лучше всей комплексной технологии управленческих работ. Например, создается новое предприятие, организация, фирма. Здесь важно спроектировать не только процесс производства, но и процесс управления.

Оргпроектирование предполагает использование и создание специальной проектной документации. Это может быть: перечень управленческих операций, процедур и элементов, процедурные

ты, технологические схемы, должностные инструкции, описания об отделах и службах, оперограммы, документограммы и стандарты.

Оперограмма - это схема распределения элементов технологического процесса между работниками внутри одного подразделения (отдела).

Документограмма - это прохождение документов при решении задачи по различным видам служб.

Существенно важным в оргпроектировании является точность описания действий в рамках той или иной управленческой процедуры (операция должна быть полностью описана). Такое описание облегчает понимание задачи исполнителем и возможности решения, т.е. способствует эффективному управлению в целом.

На современном этапе важнейшее, первостепенное значение приобретает компьютеризация управленческого труда, что делает необходимым разработку технологического проектирования, в частности высокой формы оргпроектирования. Это значит, что наряду с оперограммами следует разработать технологическую карту. Технологическая карта определяет состав исполнителей операции, ход операции, содержание работы, потребность в оргтехнике и материалах, нормативы трудоемкости выполнения операций в единицу времени.

Нормативы трудоемкости отдельных управленческих операций являются научной основой в проектировании технологии работы в аппарате управления.

Таким образом, оргпроектирование представляет собой подробное описание управленческих операций, процедур, элементов методики их выполнения и способствует рационализации управленческого труда.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Дайте определение технологии менеджмента и опишите структурные элементы технологии управления с приведением примеров.

Что понимается под управленческой задачей, операцией, процедурой, элементом?

3. Что понимается под квалификационным разделением управленческого труда?
4. Что понимается под функциональным разделением управленческого труда?
5. Что понимается под профессиональным разделением управленческого труда?
6. Что понимается под операционно-технологическим разделением управленческого труда?
7. По каким признакам классифицируются управленческие операции и процедуры?
8. Что такое технологический цикл управления?
9. Что понимается под организационным проектированием, технологическим проектированием?

карты, технологические схемы, должностные инструкции, положения об отделах и службах, оперограммы, документограммы и стандарты.

Оперограмма - это схема распределения элементов технологического процесса между работниками внутри одного подразделения (отдела).

Документограмма - это прохождение документов при решении задачи по различным видам служб.

Существенно важным в оргпроектировании является точность описания действий в рамках той или иной управленческой процедуры (операция должна быть полностью описана). Такое описание облегчает понимание задачи исполнителем и возможности ее решения, т.е. способствует эффективному управлению в целом.

На современном этапе важнейшее, первостепенное значение приобретает компьютеризация управленческого труда, что делает необходимым разработку технологического проектирования, как более высокой формы оргпроектирования. Это значит, что наряду с процедурограммами следует разработать технологическую карту. Технологическая карта определяет состав исполнителей операции, вид операции, содержание работы, потребность в оргтехнике и материалах, нормативы трудоемкости выполнения операций в единицу времени.

Нормативы трудоемкости отдельных управленческих операций являются научной основой в проектировании технологии работы в аппарате управления.

Таким образом, оргпроектирование представляет собой подробное описание управленческих операций, процедур, элементов и методики их выполнения и способствует рационализации управленческого труда.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ.

1. Дайте определение технологии менеджмента и опишите структурных элементов технологии управления с приведением примеров.
2. Что понимается под управленческой задачей, операцией, процедурой, элементом?

- 2 Что понимается под квалификационным разделением управленческого труда?
- 4 Что понимается под функциональным разделением управленческого труда?
- 3 Что понимается под профессиональным разделением управленческого труда?
- 6 Что понимается под операционно-технологическим разделением управленческого труда?
- 7 По каким признакам классифицируются управленческие операции и процедуры?
- 8 Что такое технологический цикл управления?
- 9 Что понимается под организационным проектированием, технологическим проектированием?

ГЛАВА 11. ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.

11.1. ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.

Под *стилем управления* понимается совокупность методов, приемов, способов работы, которые использует данный аппарат управления в своей деятельности.

Стиль менеджмента - это набор личных качеств руководителя, взаимоотношения руководителя с подчиненными, приемы и методы, которые использует руководитель в своей деятельности, реальное знание руководителем своих подчиненных.

Стиль управления - это социальная категория, так как это форма реализации, проявления сложнейших социально-экономических, производственных и социально-психологических отношений при управлении производственным процессом. В этом плане результат стиля обладает также социально-экономическим значением, т.е. от характеристики стиля работы руководителя в значительной мере зависит эффективность работы управленческого аппарата.

Говоря о содержании и определении управленческого стиля, его можно характеризовать как деятельность руководителя (специалиста с присущими ему специфическими характеристиками).

Стиль управления вытекает из методов управления. Под *методом управления* понимается совокупность способов, приемов осуществления управленческой деятельности. Метод - это своего рода объективная категория, т.е. выбирается какой-то способ или несколько способов организации деятельности (в данном случае управленческой).

А теперь рассмотрим, в каком соотношении находятся метод и стиль управления. Это соотношение можно определить, если вначале решить аналогичную ситуацию, но из области культуры.

Музыкант исполняет музыкальное произведение на фортепьяно. У него есть ноты этого произведения. К чему можно отнести "ноты произведения" и к чему "манеру его исполнения"?

их можно соотнести, что с методом, а что со стилем? При определении метода мы уже говорили, что это объективная категория. В этом плане, именно с методом соотносятся ноты, так как они одни для всех. Но каждый исполнитель трактует произведение по-своему: ноты одни и те же, а трактовка несколько разная.

Таким образом, манеру исполнения произведения музыкантом мы можем соотнести со стилем, т.е. с категорией уже субъективного плана.

По аналогии с приведенной ситуацией мы можем дать ответ на поставленный выше вопрос о соотношении стиля и метода управления. Они соотносятся между собой как субъективная (стиль, манера) и объективная категории. Стиль управления в этой связи определяется такими важнейшими индивидуальными качествами как: этика взаимоотношения в коллективе, социальная активность руководителя, предприимчивость, тяга к новому, аккуратность, оптимизм и т.д.

Мы, как правило, говорим о стиле руководства в системе управления. Но аналогично предприниматели и управленческие работники также могут обладать индивидуальными стилями работы.

Например, менеджер-финансист. У него есть специальная инструкция, скажем, по отчислению налога на прибыль, которая исполняет функцию метода его профессиональной деятельности. А все приемы, способы, с помощью которых он выполняет свои функции, будут в значительной мере зависеть от его личных характеристик: способностей, владения профессией, коммуникабельности, деловитости и т.д. Все это можно рассматривать как стиль работы. И такой стиль будет тем ярче проявляться, чем большим числом специфических характеристик этот работник будет обладать.

И еще такой вопрос, если управленческий аппарат большой, скажем, в крупной корпорации, фирме, общий стиль работы этого аппарата может зависеть или полностью от стиля работы его руководителя, или он будет отражать соотношение индивидуальных стилей работы руководителей отделов (т.е. стиль работы управленческого аппарата).

ГЛАВА 11. ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.

11.1. ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.

Под *стилем управления* понимается совокупность методов, приемов, способов работы, которые использует данный аппарат управления в своей деятельности.

Стиль менеджмента - это набор личных качеств руководителя, взаимоотношения руководителя с подчиненными, приемы и методы, которые использует руководитель в своей деятельности, реальное знание руководителем своих подчиненных.

Стиль управления - это социальная категория, так как это форма реализации, проявления сложнейших социально-экономических, производственных и социально-психологических отношений при управлении производственным процессом. В этом плане результат стиля обладает также социально-экономическим значением, т.е. от характеристики стиля работы руководителя в значительной мере зависит эффект работы управленческого аппарата.

Говоря о содержании и определении управленческого стиля, его можно характеризовать как деятельность руководителя (специалиста с присущими ему специфическими характеристиками).

Стиль управления вытекает из методов управления. Под *методом управления* понимается совокупность способов, приемов осуществления управленческой деятельности. Метод - это своего рода объективная категория, т.е. выбирается какой-то способ или несколько способов организации деятельности (в данном случае управленческой).

А теперь рассмотрим, в каком соотношении находятся метод и стиль управления. Это соотношение можно определить, если вначале решить аналогичную ситуацию, но из области культуры.

Музыкант исполняет музыкальное произведение на фортепьяно. У него есть ноты этого произведения. К чему можно отнести "ноты произведения" и к чему "манеру его исполнения"?

Из них можно соотнести, что с методом, а что со стилем? При определении метода мы уже говорили, что это объективная категория. В этом плане, именно с методом соотносятся ноты, так как они одни для всех. Но каждый исполнитель трактует произведение по-своему: ноты одни и те же, а трактовка несколько разная.

Таким образом, манеру исполнения произведения музыкантом мы можем соотнести со стилем, т.е. с категорией уже субъективного характера.

По аналогии с приведенной ситуацией мы можем дать ответ на поставленный выше вопрос о соотношении стиля и метода управления. Они соотносятся между собой как субъективная (стиль, манера) и объективная категории. Стиль управления в этой связи определяется такими важнейшими индивидуальными качествами как: этика взаимоотношения в коллективе, социальная активность руководителя, предприимчивость, тяга к новому, аккуратность, оптимизм и т.д.

Мы, как правило, говорим о стиле руководства в системе управления. Но аналогично предприниматели и управленческие работники также могут обладать индивидуальными стилями работы.

Например, менеджер-финансист. У него есть специальная инструкция, скажем, по отчислению налога на прибыль, которая выполняет функцию метода его профессиональной деятельности. А вот приемы, способы, с помощью которых он выполняет свои функции, будут в значительной мере зависеть от его личных характеристик: способностей, владения профессией, коммуникабельности, деловитости и т.д. Все это можно рассматривать как стиль работы. И такой стиль будет тем ярче проявляться, чем большим числом специфических характеристик этот работник будет обладать.

И еще такой вопрос, если управленческий аппарат большой, скажем, в крупной корпорации, фирме, общий стиль работы этого аппарата может зависеть или полностью от стиля работы его руководителя, или он будет отражать соотношение индивидуальных стилей работы руководителей отделов (т.е. стиль работы управленческого аппарата).

На практике существует реальная взаимосвязь между уровнем деловых, организаторских и личных качеств руководителей производства и фактическими показателями деятельности вверенных им организаций, фирм или подразделений.

Успех производственной деятельности коллектива во многом определяется личными качествами руководителя. Качества этих отношений должны быть, во-первых, доброжелательные, товарищеские отношения, приходить на помощь своим сотрудникам в случае необходимости; во-вторых, если мы говорим о квалификации руководителя, то он должен быть высококвалифицированным специалистом, хорошо знать свою профессию; в-третьих, он должен обладать организаторскими качествами - уметь сплотить коллектив в работе.

Если руководитель решает несколько задач сразу - то уметь выделить главные, ключевые задачи, правильно распределять свое время работы и, если нужно, время работы своих сотрудников и др.

Стиль менеджмента проявляется в процессе общения руководителя подразделения и его подчиненных. При этом работа руководителя обладает одной важной особенностью. Он находится под воздействием как бы трех сил: с одной стороны, под воздействием вышестоящих руководителей; вторая сторона - это его взаимодействие с подчиненными; третья - это отношения с равными по рангу. Эти три взаимодействия определяют стиль управления, который может быть эффективным или недостаточно эффективным. Поэтому очень часто у нас употребляется такая фраза: "требуется совершенствовать стиль менеджмента" - это значит улучшать все три вида взаимоотношений руководителя в коллективе.

И в заключении данного вопроса скажем несколько слов о том, как измерить эффективность труда руководителя. Дело в том, что труд руководителя относится к категории умственного, часто творческого труда. Продуктом такого труда часто является решение управленческой задачи. Но дело в том, что продукт труда, т.е. управленческое решение не отражает времени на его принятие, поэтому в параметры эффективности труда руководителя должны войти два вида результатов: отдельные (текущие) результаты его деятельности и конечный результат его деятельности (показатели работы подразделений).

11.2. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

В практике управления встречаются различные руководители, которым свойственны различные методы, способы и приемы управления. В соответствии с этим в социальной психологии различают три основных *типа* руководителей: авторитарный, демократический и либеральный. Рассмотрим характеристики данных стилей управления.

Авторитарный стиль. Авторитария предполагает понятие единоначалия, т.е. когда власть осуществляет и держит в руках один человек. Ему свойственны и методы: единоличное принятие решений, администрирование, постоянное вмешательство в дела подчиненных. Руководитель-автократ находится в центре внимания и деятельности руководимой им группы.

Ему должна принадлежать вся власть без остатка, и он сам решает все вопросы - мелкие и крупные, его указания подчиненным кратки, строги, порой с угрожающими подтекстами. На его взгляд, подчиненные чересчур пассивны, ленивы, постоянно нуждаются в указаниях. Если и иногда он вынужден выслушать мнение подчиненных, то считает, что те посягают на его авторитет. Автократ обращается с подчиненными сухо, подчеркнуто официально обставляет свой кабинет, вводит дополнительные формальности для посетителей. Руководитель-автократ редко улыбается, постоянно озабочен тем, чтобы его лицо отражало большую занятость. Наиболее главной его чертой является та, что ему по душе пусть слабый, менее знающий, но зато послушный работник. Отрицательные качества руководителя-автократа дают знать о себе в том случае, когда руководителю явно не хватает организаторских способностей, общей культуры управления, профессиональной подготовленности. Потеряв необходимый контроль над собой, такой руководитель может превратиться в самодура и деспота, унижающего человеческое достоинство работников.

Как можно видеть, в данной нами характеристике руководителя-автократа мы перечислили много негативных качеств. Одновременно с этим в стиле автократа можно найти и положительные черты. Например, люди этого типа зачастую

обладают прямо-таки молниеносной реакцией, энергичны и толковы, решительно преодолевают трудности. Они быстро и смело принимают решения, настойчиво добиваются их выполнения. Они уверены в себе, не сомневаются в своих способностях руководить коллективом и т.д. Надо сказать, что при таком стиле достигается быстрота воздействия, которая бывает необходима, например, при сложных условиях производства, когда требуется принимать незамедлительные решения.

Но, к сожалению, непонимание отдельными руководителями своей воспитательной роли, необходимости "человеческого фактора", т.е. культуры отношений с подчиненными, ведет к перерождению авторитарного стиля в жесткое администрирование, ведет к игнорированию мнения общественных организаций, отрицательно воздействует на работоспособность коллектива.

Демократический стиль. Названный демократический происходит от слова "демос" - народ. Значит демократия - народовластие, а демократический предполагает отражение интересов народа, людей. А если говорить о демократическом стиле - это когда взаимоотношения "руководитель-подчиненный" строятся на отношении взаимоуважения, доверия. Это учет мнений трудящихся.

Каковы признаки демократического стиля?

1. коллегиальность при обсуждении вопросов;
2. стремление разъяснить исполнителям необходимость принятых решений;
3. побудить и поддержать инициативу подчиненных;
4. руководитель-демократ, прежде чем принять решение старается обсудить его с широким кругом сотрудников, систематически информирует подчиненных о положении дел в коллективе, не скрывая ни успехов, ни трудностей;
5. демократ правильно реагирует на критику в свой адрес, обращается с работниками, никогда и ни в чем не проявляя своего превосходства;
6. не избегает ответственности за собственные решения или ошибки подчиненных, по заслугам хвалит или ругает, свои указания формулирует четко, убедительно;

7. не создает видимость сверхзанятости, а работает столько, сколько нужно.

Демократический стиль создает благоприятные условия для развития инициативы подчиненных, для проявления ими самостоятельности в рамках своих полномочий. В таких управленческих коллективах наблюдается общность взглядов и высокий авторитет руководителя.

Либеральный стиль. Слово либерал, либеральный, означает вообще понятие добрый, щедрый, великодушный, хорошо относящийся к чему-то. Особенности либерального стиля состоят в том, что руководитель не демонстрирует свое руководящее положение, а наоборот как бы стесняется его, когда руководитель предоставляет событиям развиваться своим чередом, по возможности не вмешиваясь в них. К подчиненным он обращается подчеркнуто вежливо, часто прибегая к таким словам, как "очень прошу", "будьте так добры" и т.п. Умеет выслушать мнение подчиненных, ищет в их предложениях полезные мысли, старается претворить их в жизнь. Из-за скромности или стеснительности избегает "первых рядов" и афишной публичности. Такие качества руководителя безусловно, импонируют подчиненным. Однако, эти в общем-то положительные черты, нередко заслоняют менее приятные. Такими менее приятными чертами в руководителе либерале являются следующие:

1. либерал не слишком активен в работе;
2. возможности, не вмешиваясь в них;
3. легко поддается чужому влиянию, готов отказаться от только что принятого решения;
4. будучи робким в сложных ситуациях, он страдает отсутствием принципиальности и последовательности;
5. не желая портить отношения с подчиненными, часто избегает решительных мер и действий.

В таблице 22 (см ниже) дан анализ классификации стилей руководителей и параметров взаимодействия руководителей с подчиненными.

Руководители рассмотренных трех стилей управления в своей повседневной работе по сути дела опираются на одни и те же принципы управления. Скажем, решают одинаковую задачу,

выполняют одинаковую работу и получают, на первый взгляд, одинаковый результат, но они пользуются разными приемами и методами т.е. вырабатывают свои стили. Например, принцип личной материальной заинтересованности по-разному используется автократом и демократом. Автократ делает упор на материальную заинтересованность, пользуясь этим методом по личному усмотрению, только формально советуясь с подчиненными. При таком стиле часто поощряемые не испытывают удовлетворения от премий. Демократ - материальное поощрение осуществляет в условиях широкой гласности и при активном участии общественных организаций коллектива. И еще руководитель-демократ обязательно сюда добавит элементы морального стимулирования.

Давая оценку трем стилям управления, следует отдать предпочтение, конечно, демократическому, так как существенной задачей в настоящее время является демократизация наших общественных и производственных отношений. И если говорить об управлении, то речь идет о демократизации системы нашего управления.

КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

Схема 22

№	Параметры взаимодействия руков. с подчиненными	Стили руководства		
		Авторитарный	Демократический	Либеральный
1	2	3	4	5
1	Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчин.	Ждет указаний руководства или решения совещания
2	Способы доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует,	Предлагает, просит	Просит, уговаривает
3	Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответств. в соответствии с переданными полномочиями	Стимит с себя всякую ответственность
4	Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует	Отдает инициативу

			интересах дела	руки подчиненных
5	Отношение к подбору кадров	Боятся квалиф. работников, старается от них избиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6	Отношение к недост. собств. знаниям	Все знает-все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику.	пополняет свои знания и расширяет эту черту у подчиненных
7	Стиль общения	Держит дистанцию, не общит.	Дружески настроен, любит общение	Боятся общения общается только по их инициативе
8	Характер отношения с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения постоянный сам контроль	Мягко, покладист
9	Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисц.	Сторонник разумной дисциплины дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
10	Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание осн. методом стимулирования избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Действует таким же образом

11.3. БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Бюрократический стиль управления (рассматривая его в социально-философском аспекте) - это такое управление, в котором формы доминируют над сущностью.

Это такой стиль, когда руководитель в качестве главного рассматривает точность и аккуратность, соответствие выполняемым им обязанностям буквы правил, инструкций, написанных выше.

Бюрократический стиль работы проявляется в следующих отличительных качествах:

1. склонность к закостеневшим, но привычным организационным структурам;
2. затягивание решения из-за личной безинициативности, из-за ожидания указаний сверху, хотя данный специалист или руководитель может решить эту задачу, так как она лежит в пределах его компетенции;
3. приверженность к рутине и бумаготворчеству, к документальному подтверждению каждого действия в целях перестраховки. Это приводит к многописанию, к расширению делопроизводства, к замедлению оперативного управления;
4. мелочная опека в отношении подчиненных и повседневное, неоправданное служебной необходимостью вмешательство в их дела;
5. равнодушие к реальным потребностям управляемой системы, т. е. к сотрудникам, работающим людям.

Главным среди этих пяти качеств, по которому стиль получил название бюрократический, является третье качество.

Слово "бюрократический" исходно связано с понятием бумаготворчество, бумагописание, делопроизводство, человек занимающийся вот этими письменными видами труда, от слова "бюро" - письменный стол. А сейчас слово бюрократический является широким понятием и приобрело негативный смысл.

Руководитель-бюрократ любит писать резолюции и давать указания типа: "добиться коренного улучшения", "обязать", "принять действенные меры", "разработать и представить", "предупредить", "навести образцовый порядок" и пр. Но предписания эти далеко не всегда подкрепляются реальной организаторской работой, без которой они не могут быть выполнены. Если в деятельности подчиненных обнаружены недостатки, то нужно бы на месте выяснить причины и добиться их устранения, а не ограничиваться тем, что сочиняет очередное распоряжение или приказ. Вроде своевременно среагировал, а

дану нужна эта реакция, если она не приводит к желаемым результатам?

Таким образом, получается не работа, а ее видимость, скорее игра в администрирование со стороны руководителя. Бюрократический стиль - это своего рода "убийство живого дела".

И еще одна интересная характеристика бюрократического стиля управления. Часто руководители-бюрократы требуют от подчиненных массу не просто ненужных, но даже не предусмотренных существующими правилами дополнительных сведений.

И так же часто эти дополнительные сведения намного по своему объему превышают информацию, которая нужна для официального отчета. Это имеет место на многих уровнях управления (низших, средних, высших). Руководитель бюрократического типа обычно испытывает устойчивую неприязнь к истинно деловым и оригинально мыслящим людям. Ему присущи самонадеянность и заносчивость. Он склонен считать себя незаменимым человеком.

Признаки бюрократической организации состоят в следующем:

1. Сотрудники организации не знают друг друга.
2. Сотрудники организации чувствуют себя ограниченными в высказываниях личных взглядов, особенно если эти взгляды противоречат общему образу мышления.
3. Личные цели сотрудников подчинены целям организации. От сотрудников требуется единство, лояльность, эффективность в труде.
4. В организации проявляется глубокая приверженность к формальным принципам и правилам при мотивации в управлении поведением сотрудников.
5. Должностные лица, находящиеся вблизи верхушки бюрократической системы, имеют более обширную информацию о делах организации, чем те, кто находится ниже, но зато лица, находящиеся на более низких уровнях управления, обладают более полными знаниями в своем конкретном деле. Таким образом, не обладает полной информацией о том, что происходит в организации.

11.4. ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

В настоящее время рыночные отношения являются единственно возможным путем развития нашей экономики. Это естественно, влечет за собой и формирование нового стиля управления.

Анализируя опыт развития рыночной экономики в цивилизованных странах и первые шаги в этом направлении сделанные в странах СНГ, можно выделить отдельные черты группы черт, которые будут определять у нас соответствующий новый стиль управления.

Первая группа черт - это новый тип экономического мышления, заключающийся в переоценке тех или других характеристик или сторон деятельности.

Дело в том, что рыночная экономика предполагает новый тип отношений, отношения свободного предпринимательства. И вмешательство в эти отношения руководящих органов будет значительно меньше, чем раньше, чем всегда было у нас. Соответственно первоочередную роль в формировании рыночных отношений будут играть и уже сейчас играют такие качества деловых людей (руководителей, организаторов, специалистов), как предприимчивость, деловая активность, самостоятельность, стремление к хорошей работе и к хорошему заработку. Создание в СНГ различных видов собственности: коллективная, кооперативная, акционерная, частная, арендная, государственная, - возможно только как результат деятельности людей, обладающих названными чертами.

Вторая группа черт будет определять новый стиль управления. Сюда можно отнести комплекс черт, определяющих деловую компетентность людей управленческого труда. Это прежде всего должен быть очень эрудированный в своей области специалист, хорошо усвоивший опыт, накопленный в цивилизованных странах, разбирающийся во всех современных областях рыночной экономики: предпринимательстве, менеджменте, маркетинге, банковском деле, налогообложении и др. По существу

идет о необходимости широкой армии деловых людей - мастеров-профессионалов высокого класса.

Третья группа черт - это порядочность и честность в отношениях с партнерами, отсутствие рвачества, забота о чести, интеллигентность. Суть этой группы черт состоит в том, что в современном цивилизованном бизнесе порядочность и честность является как необходимос и само собой разумеющееся в экономических операциях. Как правило, настоящий предприниматель старается не нарушить своего Достаточно только его устного согласия и сделка состоялась т.д. И большие неприятности ждут тех, кто нарушил этот негласный закон.

Ведь многие кооперативные, малые и совместные предприятия создавались людьми, далекими от идеалов порядочности, стремящихся получить большие прибыли (дохода) не столько за труд, сколько за махинации и обман (скажем, просто спекуляцию). Но то же время у нас на первый план сейчас все-таки выдвигается деятельность людей, обладающих именно позитивной направленностью по отношению к обществу.

Четвертая группа черт - это характеристики, играющие важную социальную роль в развитии рыночной экономики. Они тесно примыкают к рассмотренным выше характеристикам

Как известно, переход к рыночной экономике необходим для восстановления и улучшения благосостояния народа, человека. В соответствии с этим, человеческий фактор непременно должен присутствовать в самых практических действиях. Опыт стран с развитой рыночной экономикой говорит о том, что они имеют или имеют уже к строю основными признаками которого является социальная справедливость, равенство его членов и забота деловых людей о своих согражд нах. Настоящий предприниматель в деловом мире работает сейчас не столько о сверхприбыли, сколько о хорошем качестве дела и благосостоянии трудящихся на его предприятии. Всем известна также филантропическая (бесвозмездная) помощь, которая была широко распространена в царской России, а в настоящее время широко распространена в цивилизованных странах. начиная распространяться и в странах

Все рассмотренные нами характеристики нового стиля менеджмента не могут сформироваться сразу за короткое время, для того необходима специальная подготовка новых кадров.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Что понимается под стилем управления и к какой категории он относится?

Какими качествами определяется стиль управления?

Как соотносятся между собой стиль управления и метод управления?

Как формируется стиль управления?

По какому главному качеству определяется бюрократический стиль управления?

Как должен формироваться стиль управления в условиях рыночных отношений?

Что понимается под этическими критериями в менеджменте и чем они определяются?

ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.

12.1. КАДРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ.

Вообще под кадры понимаются специалисты различных отраслей науки и техники, в том числе и квалифицированные рабочие, если выполняемые ими функции требуют специальной профессиональной подготовки. (Квалифицированные рабочие, - это обычно выпускники средних специальных учебных заведений, профессионально-технических училищ, специальных колледжей).

Под кадрами управления понимаются работники, профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций по управлению производством.

В настоящее время, в условиях рыночной экономики, роль кадров особенно возрастает. Это, в первую очередь, связано с демократизацией управления; с переходом к различным организационно-правовым формам управления (единоличное владение, малые, совместные предприятия, корпорации, акционерные общества и др.); с воспитанием руководителя и специалиста нового типа, способного к принятию самостоятельных управленческих решений; с возрастанием роли "человеческого фактора", т.е. осознании значимости социальных нужд трудящегося человека.

С понятием управленческие кадры тесно связаны такие два понятия: кадровая политика и работа с кадрами.

Под кадровой политикой понимается рассчитанная на длительный срок линия развития высококвалифицированных кадров управления, обладающих необходимыми деловыми, профессиональными и личностными качествами. Целью кадровой политики является разработка долгосрочных программ подготовки и переподготовки специалистов на предприятиях, фирмах, корпорациях. Например, в настоящее время малому бизнесу постоянно нужны все новые и новые кадры обученных молодых мужчин и женщин, требуется также постоянное самообразование и

совершенствование своих знаний, особенно по менеджменту, маркетингу, банковскому делу.

Кадровая политика имеет стратегию и тактику.

Кадровая стратегия определяет основные цели, задачи и средства работы с кадрами на определенный исторический этап развития общества.

Под тактикой кадровой работы понимается работа с кадрами. Здесь имеется в виду последовательное осуществление принципов кадровой политики в данных конкретных условиях. Это правильный подбор, расстановка, обучение, воспитание, использование и переподготовка кадров управления.

В целях эффективности работа с кадрами должна основываться на системном подходе. *Систему кадровой работы* образует совокупность форм, методов, направлений и критериев работы с управленческим персоналом. Работа с кадрами включает в себя: планирование, организацию и руководство подбором, расстановкой, подготовкой, перемещением и выдвижением кадров.

Если рассматривать кадровую работу как управленческую систему, то *субъектом данной системы* будет являться достаточно большой круг людей и специальных подразделений. На предприятии, фирме это: генеральный директор, директор; его заместители по кадрам; отдел кадров, отдел технического обучения.

На высшем уровне управления за работу с кадрами в республике в целом отвечают: Государственный комитет по труду и социальным вопросам; Штатное управление Министерства финансов; Управление повышения квалификации кадров министерства образования; в республиканских министерствах управления кадров.

Объектом управления в системе кадровой работы являются те, кого назначают на работу, т.е. управленческий персонал, люди, которые выполняют управленческие функции в народном хозяйстве.

Кадровая работа, ее методы, в значительной степени зависят от того, с кем ведется эта работа. С этой целью управленческие кадры классифицируются по ряду признаков. (признаки классификации управленческих кадров приведены в таблице).

12.2. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

Существенной стороной кадровой работы является оценка деятельности управленческих работников. Такая оценка необходима для: а) эффективного подбора и расстановки кадров, совершенствования системы поощрения кадров, т.е. оплаты труда и стимулирования, продвижения по "служебной лестнице", повышения квалификации управленческого персонала.

Рассмотрим какие виды оценки управленческих кадров применяются:

а) Комплексная оценка деятельности личности заключается в охвате всех ее функций. Это наиболее сложный и важный вид оценки. Комплексная оценка складывается из оценки тех качеств сотрудника, которые являются непременным условием его эффективной работы (т.е. выполнение всех его рабочих функций). Таких качеств обычно требуется несколько:

а) общесоциальные: желание работать, темп работы, способность хорошо распланировать свою работу, аккуратность в работе;

б) личностные качества: память, сообразительность, соблюдение этических норм;

в) профессиональные качества: концептуальное мышление, развитая интуиция, предприимчивость, деловитость, распорядительность, профессиональная компетентность.

2. Локальная оценка производится на основании результатов выполнения какой-либо одной функции, или даже ее части. Например, деятельность директора включает несколько функций. Одной из функций его работы является рассмотрение жалоб и предложений работников предприятия. Хорошо ли он выполняет эту функцию или нет? Выполнение этой функции можно оценить по следующим параметрам:

1. Срок рассмотрения жалобы (если он это быстро делает, значит хорошо работает).
2. Как отвечает он на жалобы (дает положительный ответ или больше отказывает)

3. Как часто после его отказа люди пишут в вышестоящую инстанцию эту же жалобу.

4. Форма его ответа (ответ в грубой или деликатной форме).

Эти параметры в целом создают общую картину - умение его работать с людьми в социальном аспекте. Такая характеристика может явиться частью его комплексной характеристики. Таким образом, локальная характеристика - это как правило характеристика качеств работника по отдельным функциям работы.

3. Пролонгированная оценка (слово "пролонгированный" означает длительный) заключается в изучении длительного периода трудовой деятельности специалиста. Эта оценка основывается на анализе прошлой и текущей деятельности работника. В целом пролонгированная оценка может дать общую характеристику деятельности руководителей и специалистов. Но не всегда эта оценка будет справедливой или объективной, если речь идет о качестве его работы в данный конкретный момент (человек раньше работал плохо по каким-то причинам, а сейчас работает хорошо, поэтому нельзя жестко судить о человеке только по работе в прошлом).

4. Экспрессивная оценка (слово "экспрессивный" означает быстрый, мгновенно выраженный) относится исключительно к деятельности текущей. Это анализ живой деятельности, т.е. как работает человек, какие качества у него при этом проявляются в данный конкретный период. Но экспрессивная оценка не всегда является достаточно объективной, т.к. в ней могут проявиться категорические суждения, эмоциональные отношения в данный момент. Силой, способной снизить влияние эмоционального давления на объективность оценки является коллективная форма оценки. Например, на собраниях трудового коллектива, когда по одному выступлению человека происходит оценка его качеств, его характера слушающими людьми. Такая оценка может в одних случаях совпадать, а может и не совпадать с присущими ему чертами характера.

Особым видом оценки кадров является *аттестация кадров*.

Цель аттестации заключается в выяснении соответствия работника занимаемой должности во-первых, и, во-вторых, если соответствует, то для определения возможностей дальнейшего его повышения. В этой связи аттестацию можно рассматривать как

способа рода объективную оценку его трудовой деятельности. И в некоторых случаях как средство стимулирования его профессионального роста, т.е. если оценка высокая, то работнику могут присвоить высший разряд (квалификацию), дать высшую оплату.

Обычно аттестацию проводит специальная аттестационная комиссия, назначаемая руководителем. В нее входят: начальник отдела, представители общественных организаций, специалисты и другие. В настоящее время аттестация проводится по следующей схеме: первая ступень - аттестация проводится трудовым коллективом; вторая ступень - аттестация проводится на специальных комиссиях.

Аттестацию предусмотрено проводить один раз в три-пять лет. Ее проходят только инженерно-технические работники, специалисты и руководители низшего звена. Конкретное содержание аттестации - метод и форма ее проведения различна в зависимости от специфики отрасли, производства, специфики управленческих подразделений, вида специальности, профессии работающих.

При этом любая аттестация (любая ее форма) включает в себя следующие критерии:

1. Какую работу выполняет аттестуемый.
2. Качество работы за предшествующий период.
3. Отношение к работе.
4. Соблюдение дисциплины труда.
5. Эффективность вклада работника в результаты деятельности коллектива.

12.3. ПОДБОР, РАССТАНОВКА И ПОДГОТОВКА КАДРОВ

Вопрос подбора, расстановки и подготовки кадров является центральным в кадровой работе.

Подбор кадров - это процесс изучения людей, руководителей и специалистов с целью выяснения их пригодности к выполнению функциональных обязанностей по соответствующим должностям. Например, имеется вакантное место начальника планово-экономического отдела предприятия. Директор и начальник отдела кадров, принимая специалиста на эту руководящую должность

должны обязательно познакомиться и изучить сведения о нем, касающиеся его профессиональных, деловых качеств и личностных свойств характера. Подходят ли эти данные к требованиям предъявляемым к его должности.

Подбор управленческих кадров осуществляется по трем направлениям:

1. путем перемещения управленческого персонала внутри организации, предприятия, фирмы (перемещение внутри - это продвижение или повышение по службе, а также назначение на освободившиеся должности, более трудные или легкие участки внутри данной организации и в другие подразделения;
2. назначением или выбором работников со стороны;
3. это специальная подготовка кадрового резерва.

Расстановка кадров, само слово "расстановка" говорит за себя - это распределение наличного состава кадров внутри управленческого аппарата. Естественно, по возможности должна быть рациональная расстановка.

Вопросы подбора и расстановки кадров - сложные (не простые). В первую очередь из-за необходимости учета большого количества факторов при назначении на новую должность, в особенности на руководящую должность.

Рассмотрим эту сторону вопроса на примере структурной модели качеств личности руководителя и специалиста (См. также структурную модель).

В схеме даны названия двух групп качеств, которыми должны обладать руководитель и специалист: общесоциальные и профессиональные качества.

Первая группа - общесоциальные качества:

- нравственные качества руководителя и специалиста - это те качества, которые заложены и должны развиваться в человеке;
- социально-психологические качества (слово социальный означает общественный) - это те качества человека, которые нужны ему, чтобы он был полезен обществу;
- природно-генетические качества (генетические от слова гены! это то, что заложено в человеке природой).

СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ КАЧЕСТВ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Схема 23

I. ОБЩЕСОЦИАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА

I. ИРИДСТЕННЫЕ КАЧЕСТВА

1. порядочность
2. человечность
3. скромность
4. требовательность
5. справедливость

II. СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

1. - Чувство коллективизма
2. общительность
(коммуникабельность)
3. - смелость
4. самообладание
5. Чувство юности
(сопереживание,
сочувствие к человеку)

III. ПРИРОДНО- ГЕНЕТИЧЕСКИЕ

1. Здоровье
2. Физическая сила
3. Темперамент

II. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА

I. ИНТЕЛЕКТУАЛЬНО- ВОЛЕВЫЕ

1. активность
2. системность мышления
3. развитая интуиция
4. настойчивость

II. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

A. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ

Система
управленческих
знаний и практических
навыков

B. Отраслевая

Система специальных
знаний

III. ОРГАНИЗАТОРСКИЕ

1. Деловитость
2. Распорядительность
3. Энергичность
4. Предприимчивость

IV. ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА

1 ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ОБЛАСТЯХ:

- a) общей и производственной педагогики
- б) общей и социальной психологии
- в) общей и профессиональной этики

2 ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ

Вторая группа - профессиональные качества - они по существу определяют профессиональную компетентность руководителя-специалиста, поскольку она во-первых, определяет выбор человека на должность, и, во-вторых, означает какими знаниями он должен обладать.

Профессиональные качества:

- интеллектуально-волевые - это умственные качества человека: развитие ума, системность мышления и др.
- организаторские качества - это те качества, которые нужны человеку как организатору;
- педагогические качества, основу их составляет то, что руководитель должен быть хорошим педагогом.

Мы разобрали одну из возможных моделей качества руководителя и специалиста. Ее можно дополнить такими общими характеристиками как: опыт работы с людьми; специальные знания в объеме высшего образования, творческая активность, опыт управления производством и т.д.

Таким образом, выбрать идеального руководителя, учитывая все перечисленные нами качества или большую часть их, задача сложная, т.к. в одном человеке они, как правило, не могут сочетаться и приходится часто выбирать кандидатуру руководителя основываясь на главных его чертах или их комплексе. Трудности еще более усиливаются тем, что не разработана четкая система критериев выбора руководителя.

Проблемы подбора кадров специалистов и руководителей связаны также еще с таким моментом как оценка реальных возможностей кандидата занимать этот пост. Существует такой закон - закон Питера, который гласит: "В любой организации каждый старается подняться по служебной лестнице до уровня своей некомпетентности". (Некомпетентность - это тот уровень, когда человек больше не знает). Сам автор закона - Лоуренс Питер объясняет его так: "Многие работники могут некоторое время продвигаться по службе от низших уровней способности к другим, более высоким. Но способность справляться с работой на высшем уровне открывает им, как правило, путь к продвижению на следующую ступеньку. Последнее-же продвижение по службе каждого индивидуума, в том числе и нас с Вами оказывается

переходом с уровня способностей на уровень некомпетентности" (т.е. здесь речь идет о том, что не всякий человек способен дойти до высоких руководящих постов. Хороший экономист не всегда может стать хорошим начальником отдела, а хороший начальник отдела - директором предприятия, так как ему уже не хватит для этого знаний, кругозора, способностей).

А сейчас рассмотрим еще один вопрос, связанный с кадровой работой - это подготовка управленческого резерва.

Существенной стороной кадровой работы является проблема подготовки и обучения кадрового резерва. Кадровый резерв включает лиц, которые ориентируются на различные должностные уровни: начальника отдела, заместителей и других специалистов. Каждое из должностей отличается своими особенностями как по объемам деятельности, так и по характеру работы.

О значимости подготовки кадрового резерва в ведущих цивилизованных странах можно судить по следующему примеру. Некая западная фирма всех своих директоров одновременно отправляла на два месяца в отпуск. На это время их места заняли заместители, являющиеся резервом. По возвращению из отпуска каждому из них, т.е. руководителям, которые были в отпуске, была дана оценка по тому, насколько успешно действовали их дублиеры. Руководители тех предприятий, которые работали лучше без них получили повышение, а руководители предприятий, осиротевшие без них, т.е. работавших плохо без них, были освобождены от должностей.

Здесь, на первый взгляд, парадоксальная ситуация. Уехал директор, предприятие работает лучше без него, казалось бы такого директора надо снять, а его повышают по должности, т.е. речь идет о том, что он вероятно хорошо подготовил дублера и за это его повысили по службе. А руководители, дублиеры которых плохо работали, были понижены по службе. Вот какое большое значение эта фирма придает проблеме работы с кадровым резервом.

Работа с кадровым резервом будет только в том случае эффективной, если она проводится систематически и руководители предприятия уделяют ей особое внимание с самого прихода специалиста на работу.

Рекомендуется подготовку резерва проводить в два этапа:

Первый этап - диагностический - осуществляется на предприятии (фирме) где работает специалист с целью выяснения его способностей к дальнейшему продвижению по службе. Разработка способов, приемов, помогающих такому специалисту постепенно знакомиться и входить в русло его возможного, будущего назначения.

Второй этап работать с резервом - это обучение и подготовка резерва на всевозможных курсах повышения, институтах повышения квалификации и т.д. Здесь кандидаты на более высокие должности изучают опыт работы уже других предприятий, получают необходимые теоретические знания, социально-экономические, организаторские знания и навыки.

12.4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ.

Центральным вопросом кадровой работы является вопрос о ее совершенствовании. Проблемы совершенствования кадровой работы в условиях рыночной экономики мы рассмотрим в виде основных направлений:

Первое направление кардинального пути совершенствования кадровой политики является сокращение численности управленческого аппарата. Основная причина неэффективности нашей управленческой системы является ее качественное несовершенство. Дело не столько в количестве, сколько в необходимости изменения качества этой системы.

Второе направление - это подготовка нового типа управленческого работника, т.е. работника нового типа экономического, концептуального мышления. Дело в том, что рыночная экономика предполагает новый тип отношений, отношений свободного предпринимательства. И вмешательство в эти отношения руководящих органов (в нашем случае государства) будет значительно меньше, чем раньше. Соответственно, первоочередную роль в формировании рыночных отношений будут играть и сейчас играют такие качества деловых людей (руководителей, организаторов, специалистов), как предпринимательство, маркетинг, банковский менеджмент, управление малым бизнесом и др. Создание у нас различных видов собственности: коллективной,

кооперативной, арендной, акционерной, частной и других возможна только как деятельность людей, обладающими названными нами чертами.

Третье направление - развитие новых способов и новых методик работы с кадровым резервом. Выборность на руководящие должности (создание механизма выбора наилучшего кандидата).

Четвертое направление - это экономическое стимулирование кадров. Суть этого направления заключается в правильном подборе управленческих кадров с привлечением таких экономических методов как, создание хороших жизненных условий (предоставление квартиры, высокой заработной платы, и других социальных благ). Типичным примером, вот такого, очень правильного подхода является сейчас возвращение людей в сельскую местность, приток специалистов, организация фермерских хозяйств и т.д.

Пятое направление - это внедрение научной организации труда в практику управления, привлечение специалистов различных наук, научных работников различных отраслей к разработке и определению эффективности модели обучения руководителей и специалистов. Например, работа экспертов по оценке квалифицированных характеристик управленческого персонала.

Шестое направление - это компьютеризация труда управленческих работников. Под компьютеризацией труда понимается освобождение работников от рутинных, монотонных, часто повторяющихся действий и операций не требующих большой умственной работы. Соответственно и человек приобретает за счет этого большие возможности заниматься творческим трудом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ.

1. Что такое кадры вообще и управленческие кадры в частности?
2. Дайте понятие кадров в системе управления.
3. Дайте классификацию кадров управленческих работников.
4. Что такое кадровая политика и тактика?
5. Что понимается под деловой оценкой кадров управления?
6. Что понимается под подбором, расстановкой и подготовкой управленческих кадров?

7. Какие категории работников относятся к управленческим кадрам?
8. Как делится управленческий персонал по видам работ и по функциям?
9. Дайте название отделов на предприятии по видам управленческого труда.
10. Как делятся управленческие кадры по образованию?
11. Что понимается под комплексной, локальной, экспрессивной, пролонгированной оценкой деятельности **руководителя** (специалиста)?
12. На кого распространяется аттестация управленческих работников?
13. В чем состоит совершенствование кадровой работы?

ГЛАВА 13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.

13.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.

Определение.

Организационная, или корпоративная культура признается в современном менеджменте как один из главных факторов эффективности и конкурентноспособности организации. Оба термина, организационная и корпоративная, полностью синонимичны и взаимозаменяемы. В западной литературе в последнее время большое распространение получил термин "организационная культура", что вызвано в целом повышенным вниманием исследователей к понятию "организация" как любой формы производственной деятельности: фирмы, предприятия, корпорации, компании и т.д.

В теории и практике менеджмента существует несколько определений организационной культуры.

Одним из наиболее общих можно считать определение организационной (корпоративной) культуры как системы разделяемых ценностей, отличающих одну организацию от другой. Сюда исследователи относят принимаемые и разделяемые членами организации (фирмы, компании и т.д.) правила эталоны поведения, мировоззрение, настроения, формальные и неформальные отношения внутри коллектива, этические нормы бизнеса, символы, язык и пр.

Подобное определение содержится в известном в нашей стране учебнике М.Х. Мескона и др. "Основы менеджмента" (М., 1994), где авторы пишут: "Каждая организация, сознательно или бессознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей. Собираясь вместе, эта система составляет организационную культуру или нравственный облик организации. Как и более крупное общество, организация стремится иметь собственную мораль, обычаи и табу".¹

¹ Мескон М.Х. и др.: "Основы менеджмента" (пер. с англ.) М. 1994, С. 103.

Более узким, но не менее правильным является определение организационной культуры как психологической атмосферы организации. Это может быть атмосфера дружелюбия или наоборот враждебности, гибкости или жестокости в отношениях между руководителями и подчиненными и т.д.

Две особенности психологии восприятия организационной культуры: неопределенность конкретного содержания и одновременное ощущение его значимости, - отражают в следующем ее определении: Культура - это что-то неуловимое, неосязаемое, подразумеваемое, но принимаемое как само собой разумеющееся. Это свод неписаных правил, управляющих повседневным поведением служащих.¹

Очень важной, на наш взгляд, является современная точка зрения на роль организационной культуры как фактора включаемого в определение самого понятия "организация". Еще 10 лет назад организация (фирма, корпорация и т.д.) рассматривалась как рациональное средство координации и контроля деятельности группы людей. Но практика доказала, что организация есть нечто большее, чем только административный производственный аппарат менеджмента. Организация - это также создаваемая ими культура: общие правила, нормы, ценностные ориентации и т.д. Большинство исследователей, говоря о роли организационной культуры, считают, что только с ее возникновением и развитием организация начинает существовать сама по себе, уже независимо от товаров и услуг, которые она производит. Это значит, что даже с потерей спроса на основной продукт фирмы, переходя в новые отрасли производства, сохраняя при этом ее внутренние отношения, внутренний микроклимат. Организация приобретает имидж и вместе с ним "бессмертие". Например, фирма "Тимекс", известная производством качественных, дешевых часов, из-за резкого падения спроса на них вынуждена была переориентироваться на выпуск электронных изделий, компьютеров и т.д. Однако ее репутация и значимость организации сохранились, т.е. сохранилась присущая организационная культура.

¹ Robbins Stephen P. *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, p. 577.

И наконец, последним словом в теории современного менеджмента является следующее определение организационной культуры: организация как механизм имеет культуру, организация как организм и есть культура.¹ Представляется, что будущее за второй частью этого определения. Это будет эпоха новых форм и типов адаптивных организационных структур.

Исследователи западного менеджмента считают, что успехи и процветание таких известных в мире компаний, как ЗМ, IBM, Крайслер, Дисней, Макдональдс, Сони, Хонда, и многих других, в значительной степени объясняются их хорошо развитыми организационными культурами.²

От степени проявления названных качеств и от их сочетания зависит та внутренняя атмосфера в фирме, которая определяет характер ее организационной культуры и как следует себя вести, работая в данной организации.

На организационную культуру фирмы могут также оказывать сильное влияние факторы общего характера:

- 1) классовые, этнические и расовые различия, существующие между ее служащими;
- 2) характер и содержание труда членов организации. Например, на производственном предприятии не всегда убеждения, нормы поведения, мотивация рабочих и управленческого персонала совпадают. В организационной культуре такого предприятия, естественно, не будет ощущаться того единения коллектива, которое можно обнаружить в более адаптивных структурах, например, проектно-целевых группах и пр.
- 3) изменения, происходящие во внешней среде. Ранее мы отмечали, что такие изменения вызывают необходимость менять или совершенствовать организационную структуру фирмы, ее функции и, наконец, стратегию и тактику. Часто не менее важным элементом таких преобразований, если не сказать самым важным, является проблема изменений корпоративной культуры, сложившихся норм поведения и отношений внутри организации.

¹ Питтингер Ральф. *Культура предпринимательства*. /перев. с нем./ М., 1992, с. 40.

² См. в приложении, с. пример о корпоративной культуре в IBM. Из книги: Морсер Девид. *IBM. Управление в самой преуспевающей корпорации мира*. М.: (пер. с англ.) М., Прогресс, 1991, с. 192-195.

Функции организационной культуры.

Исследования выявили следующие пять функций организационной культуры:

1. Она выполняет различную функцию, т.е. представляет собой комплекс характеристик и особенностей, отличающих одну организацию от другой. Выше мы упоминали об этой функции, приводя пример различных культур Джeneral Моторс, Фонда и пр.
2. Организационная культура объединяет всех членов одного коллектива, создавая атмосферу причастности каждого индивида к достижению общих целей фирмы, корпорации.
3. Организационная культура поддерживает стабильность существующих в фирме социальных и деловых отношений.
4. Культура является тем скрепляющим материалом, который сохраняет организацию. Это достигается установлением и закреплением в фирме определенных норм и стандартов поведения.
5. Культура диктует правила игры. До тех пор, пока новичок не усвоит существующих в организации правил, он не воспринимается коллективом как его равноправный член. Лояльность и соблюдение правил игры часто являются главным основанием для вознаграждения и продвижения сотрудника по службе.

Рассматриваемая пятая функция особенно характерна для японских корпораций, о чем мы еще скажем ниже. Но она присуща и культурам многих больших и известных компаний США и Европы. Совсем не является случайностью, например, что все сотрудники Диснейленда выглядят очень привлекательно и раскрепощенно, широко улыбаются посетителям. Это мимика, созданный основателем компании Уолтом Диснеем, и это мимика, который компания старается поддерживать. Естественно, она подбирает соответствующих ему людей. Таким образом, существующая в Диснейленде культура как бы заранее определяет и делает предсказуемой и унифицированной манеру поведения будущих ее служащих.

13.2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР.

Основная (главная) культура и субкультуры.

В больших фирмах, как правило, кроме основной, общей культуры, имеется большое число субкультур, или микрокультур. Основная культура - это то, что составляет ядро ценностей всей организации, то, что разделяется и поддерживается большинством ее членов. Это макровосприятие фирмы, ее имиджа, ее отличительных черт и достоинств (недостатков).

Одновременно в различных подразделениях компании существуют и свои, внутренние микрокультуры, которые зависят от многих факторов: особенностей коллектива отдела, специфики его работы, вида отношений между руководителями и подчиненными и т.д. Так, естественно предположить, что микрокультура в научно-исследовательском центре компании будет иной, чем в штабном подразделении, микрокультура в торговом отделе фирмы будет значительно отличаться от микрокультуры ее производственных служб.

Об индивидуальности этих культур свидетельствует тот факт, что люди и управленческие службы каждой из них отличаются от другой. Например, служащие фирмы Дженерал Моторс отличаются от служащих в корпорациях Форд и Крайслер; большинство американцев предпочтет работу на американских предприятиях, нежели, электронной отрасли, нежели на японских, создаваемых в США, главным образом, из-за трудностей адаптации к организационной культуре, присущей японскому бизнесу, и т.д.

Факторы, определяющие организационную культуру.

Организационная культура в фирме возникает и развивается как результат того или иного сочетания и взаимодействия следующих характеристик организации:

Индивидуальная инициатива: степень ответственности и полномочий, степень свободы и независимости служащих организации.

Направленность организации: какие стратегические цели ставит перед собой фирма и какими средствами предполагает их достижение.

заинтересованностью в делах, задачах и заботах фирмы. Организационная культура в такой фирме становится "participative" - разделяемой всеми, как руководством, так и подчиненными.

В противовес открытой и поддерживающей, культура может быть закрытой и угрожающей. Факторами, порождающими ее, являются автократическое управление с методом угрозы и приказаний, приверженность правилам и приказам, прямой контроль за деятельностью подчиненных, индивидуальное принятие решений, планирование и регламентирование деятельности подчиненных. Естественно, что психологическая атмосфера в такой фирме более напряженная, в отношениях преобладают чисто деловые мотивы, ощущается разница в социальном положении служащих.¹

Сильная и слабая культуры.

В менеджменте последних лет особенно популярными стали термины "сильная" и "слабая" культуры.

Сильная культура отличается очень высокой степенью влияния на всех членов коллектива. Естественно, что такое возможно в организации, в которой как высший менеджерский корпус, так и служащие всех других уровней чувствуют себя причастными к ее делам и ценностям. Сильная культура - это сложившиеся нормы поведения и взаимоотношений внутри фирмы (корпорации), это постоянство ее психологической атмосферы, ее традиции и особенности, сходство мировоззрений и оценочных суждений членов ее коллектива, это, наконец, ощущение индивидуумом своей защищенности и стабильности своего положения.

Мы упоминали, что многие корпорации США, Япония достигли больших успехов благодаря своим сильным культурам. В этом аспекте сильную культуру можно отнести к открытому типу организационной культуры.

Однако сильная культура может быть и закрытой, враждебной, если результат ее влияния в целом отрицательный.

Самым типичным примером сильной, жесткой культуры является культура внутри религиозных орденов, ряда религиозных сект, а также часто и в общественно-политических организациях, группировках. Культура в таких обществах перерастает в орган контроля и самоконтроля поведения ее членов.

Большим влиянием обладает сильная культура и в производственных организациях, если, конечно, она несет в себе положительный, а не отрицательный заряд. По существу, в компаниях с сильной организационной культурой нет необходимости в жестких, административных методах управления: приказах и указаниях, прямом контроле, серьезных наказаниях и пр. Эффективность труда достигается за счет самодисциплины, активности, самоконтроля всех служащих, как руководителей, так и подчиненных. Таким образом, сильная культура в фирме представляет собой заменитель формализованной структуры менеджмента. В теории западного менеджмента сильная культура и формализованная управленческая структура рассматриваются как два пути к достижению целей организации - выживаемости, эффективности, прибыльности и т.д. Однако содержание, значимость и полезность этих путей очень различны.

Сильной культуре противопоставляется **слабая культура**. Само определение "слабая" говорит за себя. По существу, в ней отсутствуют те важнейшие элементы, которые характерны для сильной культуры: разделяемые всеми позитивные ценности и завоевания организации, забота о служащих со стороны менеджмента и проявление интереса к общим делам фирмы со стороны подчиненных, воспитывающий эффект положительных традиций и т.д. В организациях со слабой культурой часто царит атмосфера жестких административно-командных отношений в противовес уважительно-дружелюбным в компаниях с сильной культурой. Эффект, оказываемый слабой культурой на деятельность служащих, очень небольшой, а в ряде случаев носит и обратный, отрицательный характер.¹

¹ См. в приложении более подробную характеристику слабой культуры, отрывок из книги: Р. Рольф. Культура предпринимательства / М., 1992. с 31-33.

¹ См. в приложении характеристики двух различных культур двух однотипных компаний.

О слабой культуре в организации можно говорить в нескольких случаях:

1. В начинающейся или несколько лет существующей фирме. Здесь по существу организационная культура еще не сложилась, и называть ее слабой в только что рассмотренном нами смысле будет не совсем правильно.
2. В фирмах, компаниях, имеющих достаточно длительную историю существования, но с жесткой организационной структурой бюрократического типа и с автократическим управлением. Эту культуру с полным основанием можно отнести к закрытому, угрожающему типу организационных культур. Так, по убеждению известного менеджера Ли Якокка, внутренняя атмосфера в компании Форд Мотор была очень тяжелой и враждебной в годы правления Генри Форда мл. - из-за его автократического, властного стиля руководства.
3. В организациях с плохой или неудачной системой управления, т.е. в фирмах, которые из-за ошибок в менеджменте либо по ряду других причин не являются высокоэффективными или находятся на грани банкротства. Слабость менеджмента в такой компании порождает слабую культуру в ней, а та в свою очередь усугубляет общее положение дел. Например, слабость организационной культуры в компании Крайслер была одной из очевидных причин быстрого падения ее престижа, почти банкротства в 70-е годы. Не случайно в стратегический портфель руководства фирмы, возглавленного Ли Якоккой в 1978 году, вошли вопросы об изменениях и усилении корпоративной культуры компании.

Мы рассмотрели характеристики сильной и слабой культур, находящихся на различных полюсах. В то же время многие фирмы обладают корпоративной культурой, положительные и отрицательные стороны которой не столь ярко проявляются. В обобщенном виде о такой культуре можно говорить как о более простой, более ординарной. Ее конкретные формы многочисленны, а отличия между ними определяются не обязательно целым комплексом факторов - для этого достаточно одной или нескольких наиболее ярких особенностей.

• академия,

клуб,

бейсбольная команда,

крепость.

Это четыре "типа" организационных культур, которые описал американский ученый Джеффри Соиненфилд, исследуя временный менеджмент. Он описывает их следующим образом:

Академия. Это организации для людей, стремящихся продвигаться по службе и старающихся очень хорошо освоить новую работу, которую они получают. Такие компании предпочитают набирать молодых выпускников университетов и менеджеров, которые затем проходят большую школу практического обучения, выполняя многочисленные виды работ в своей области. Таким способом фирма готовит высококвалифицированных специалистов в своих стенах. Классическим примером академии является IBM. Этим же типом культуры обладают Кока-Кола, Проктер энд Гэмбл, Дженерал Моторс и др.

Клуб. В организациях-клубах особое значение придается лояльности фирме и соответствию ее стандартам (культуре). Учитываются возраст и опыт. В отличие от академии клубы готовят менеджеров широкого профиля. Примеры клубов: Снайпед Парсел Сервис, Делта Лайкс, государственные службы и военные организации.

Бейсбольная команда. Эти организации являются раем для предприимчивых и способных идти на риск, для новаторов и изобретателей. Бейсбольная команда ищет таланты всех возрастов и опыта, щедро вознаграждает их за успехи. Так как служащим предоставляется большая свобода и платятся хорошие деньги, организация постоянно пополняется новыми людьми. К организациям такого типа относятся частные адвокатские конторы, консультативные фирмы, рекламные агентства, фирмы-производители программного обеспечения, исследовательские центры.

Крепость. Если в бейсбольных командах ценится новаторство, крепости отдают предпочтение стабильности и надежности. Они обещают сотрудникам пожизненный наем, но предпочитают иметь опытных служащих, на которых можно рассчитывать. Организации

крепости включают большие торговые компании, отели, фирмы, занимающиеся добычей нефти и газа.

Сонненфилд, однако, считает, что не все фирмы можно четко разграничить на эти категории. Некоторые имеют смешанные типы организационных структур и культур. Другие находятся в процессе их изменения. Например, фирма Эппл Компьютер начинала с бейсбольной команды, а затем превратилась в академию.

В заключение следует отметить еще один важный аспект проблемы. Рассмотренные типы организационных культур соотносятся и привлекают определенные категории служащих. Оттого как человек продвигается по службе в компании, можно судить, соответствуют ли особенности его личности существующей в ней организационной культуре. Очевидно, что человек, обладающий рискованным характером, будет процветать в фирме типа бейсбольной команды. Но эта же черта характера будет, вероятно, затруднять его отношения с руководством в фирмах-академиях.

13.3. СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Говоря о содержании понятия "организационной культуры", можно условно выделить три группы его элементов:

- Группа 1 - система ценностей в фирме.
- Группа 2 - комплекс факторов, определяющих психологическую атмосферу внутри коллектива
- Группа 3 - герои, истории, легенды, ритуалы, символы, язык, "культурная сеть".

Первые две группы содержательных элементов культуры значительно отличаются от третьей группы в том плане, что их трудно представить в предметном виде. Они проявляются как результат воздействия на коллектив фирмы ее менеджмента, производственных условий, а также внешней среды. Третью группу элементов культуры легче идентифицировать и описать, так как они предметны, физически ощутимы.

Остановимся подробнее на характеристике каждой группы.

Группа 1 - система корпоративных ценностей. Она является ядром культуры и включает в себя:

1. Основные философские положения и идеи, принятые и разделяемые в организации. Эти положения официально формулируются в миссии фирмы, в политике высшего менеджерского корпуса. Результатом их воздействия на коллектив является общий стиль работы служащих, отношение к работе, оценочные убеждения и пр. Приведем примеры:

Миссия фирмы АТТ может быть коротко выражена девизом: "универсальное обслуживание". Соответственно этой идее служащие компании берут на себя обязательства оказания широкой сети услуг своим заказчикам. В фирме Хьюлетт-Паккард, стоящей в авангарде микроэлектронных разработок, каждый работающий уверен, что он должен быть новатором.

Служащие корпорации Дюпон, избравшей своим девизом "Случайными вещами в лучшую жизнь с помощью химии", привержены идее выпуска высококачественной продукции на основе передовых технологий.

Руководство торговой фирмы "Доллар" ориентируется в своей стратегии на покупателя с невысокими доходами. Особенность торговой политики фирмы является постоянство цен на продаваемые ею товары, независимо от конъюнктуры рынка. Эта политика отличает Доллар от других торговых организаций. Это те внутренние ценности, которые создают у покупателей впечатление надежности фирмы, вызывает доверие к ней.

2. Характерные для организации правила, установки, принципы, также определяющие основные направления ее деятельности, ценностные ориентации и поведение служащих.

Так, высшими ценностными ориентациями в компании ЗМ признаются такие качества личности служащего, как предприимчивость, активность, способность рисковать и, наконец, новаторство. Они поддерживаются всей системой правил, гласных и негласных. Например, в "одинадцатой заповеди" внутрифирменного кодекса категорически запрещаются любые нападки на рационализаторов. В сущности, эта система правил в фирме признает позитивное значение любой идеи, дает возможность человеку проявить свои способности.

Такой же подход к характеру деятельности служащих наблюдается и во многих японских фирмах. В некоторых из них

зводство дает премии за любое новаторское предложение, даже если оно оказалось неудачным. Тем самым высший менеджмент организации поддерживает главный элемент ее культуры - новку на творческую активность служащих.

3. Это те специфические черты менеджмента в фирме, которые принимаются по меньшей мере как ее отличительные особенности, а по большей мере - как ее важнейшее достояние.

В качестве примера приведем систему пожизненного найма. Впервые она была применена в IBM, но наиболее полное воплощение нашла в японском менеджменте. Пожизненный найм - один из главных принципов управленческой политики в организации. Однако его влияние на всю деятельность фирмы только велико, что можно говорить уже о той системе специфических черт и ценностей, которые он порождает. В японских фирмах это отношения патернализма (заботы, попечительства) со стороны руководства и благодарности, готовности отплатить хорошим трудом со стороны служащих. В результате выигрывает фирма.

Почти все большие японские компании применяют систему пожизненного найма. Для фирм США (исключение составляет IBM) и Запада эта система не характерна.

Еще два примера, как особенности менеджмента, в частности, кадровой политики, влияют на корпоративную культуру.

В компании Макдональдс принято продвигать по службе своих младших. Более того, ни один менеджер высшего ранга не учит свой пост, если не закончит "Университет Гамбургеров" (помним, гамбургер, или бутерброд - главный вид готовящейся пищи, на которой специализируется компания). Естественно, что этот "Университет" и все другие элементы кадрового продвижения в фирме являются личными элементами ее культуры. Фирма, несомненно, относится к разряду академий.

В японских компаниях наряду с гарантией пожизненного найма существует и гарантия продвижения по службе. В ее основе лежит возрастной ценз. Через установленные в фирме промежуточные ступени служащий поднимается на новую ступеньку лестницы. Вплоть до должности управляющего, генерального директора или

даже президента. Эти высшие посылы приходится, как правило, на возраст старше 50-60-ти лет.¹

Правда, все это возможно при одном условии: если человек за все годы службы не нарушил дисциплины и был прилежен в труде. Такой менеджмент культивирует совершенно особые виды ценностей внутри организации: патриархальность отношений, т.е. почитание старшего по возрасту, верование в мудрость руководства, приоритет прилежания перед творчеством, преданность фирме и подобное.

4. Организационную культуру определяют также такие характеристики в организации, которые признаются всеми ее высшие ценности.

Так, например, главной особенностью труда служащих Диснейленда является его унифицированность. В фирме сложились стандарты поведения служащего на работе, и посылку эти стандарты дают положительный эффект, они рассматриваются как достояние культуры компании. Унифицированность распространяется и на внешность человека (мужчин - женщины), и на приемы и методы его, ее работы.²

А вот обратный пример ценностных ориентаций культуры одной из процветающих американских фирм (годовой оборот фирмы составил в 1989 году 6,5 млрд. долларов), Эм Си Ай.

Столько усилий, сколько тратится в Диснейленде на стандартизацию поведения служащих Диснейленда, Эм Си Ай тратит на развитие инициативы своих сотрудников. Ее основатель и президент Мак Говэн ухмыляется при мысли о вознаграждении за их приверженность стандартизированным правилам и процедурам Фирме, по его мнению, нужны люди, самостоятельно принимающие решения, неординарные в поведении.³

5. Организационная культура во многом определяется системой взглядов, мировосприятия и приоритетов руководства фирмы.

Всем известно, что японский менеджмент опирается на коллектив, видя в нем источник высокой производительности труда.

¹ См. в приложении, с. отрывок из кн. Цзюан В. Пятнадцатый камень сага Реандзи, М., 1991, с. 160-161

² См. в приложении описание организационной культуры Диснейленда.

³ См. в приложении более подробное описание примера из той же книги, с. 588-589

руководство дает премии за любое новаторское предложение, даже если оно оказалось неудачным. Тем самым высший менеджмент организации поддерживает главный элемент ее культуры - установку на творческую активность служащих.

3. Это те специфические черты менеджмента в фирме, которые воспринимаются по меньшей мере как ее отличительные особенности, а по большей мере - как ее важнейшее достояние.

В качестве примера приведем систему пожизненного найма. Впервые она была применена в IBM, но наиболее полное воплощение нашла в японском менеджменте. Пожизненный найм - это один из главных принципов управленческой политики в организации. Однако его влияние на всю деятельность фирмы настолько велико, что можно говорить уже о той системе специфических черт и ценностей, которые он порождает. В японских фирмах это отношения патернализма (заботы, покровительства) со стороны руководства и благодарности, готовности отплатить хорошим трудом со стороны служащих. В результате выигрывает фирма.

Почти все большие японские компании применяют систему пожизненного найма. Для фирм США (исключение составляет IBM) и Запада эта система не характерна.

Еще два примера, как особенности менеджмента, в частности кадровой политики, влияют на корпоративную культуру.

В компании Макдональдс принято продвигать по службе своих сотрудников. Более того, ни один менеджер высшего ранга не получит свой пост, если не закончит "Университет Гамбургеров" (напомним, гамбургер, или бутерброд - главный вид быстроприготавливаемой пищи, на которой специализируется компания). Естественно, что этот "Университет" и все другие особенности кадрового продвижения в фирме являются специфическими элементами ее культуры. Фирма, несомненно, относится к разряду академий.

В японских компаниях наряду с гарантией пожизненного найма существует и гарантия продвижения по службе. В ее основе лежит возрастной ценз. Через установленные в фирме промежуточные периоды служащий поднимается на новую ступеньку лестницы, вплоть до должности управляющего, генерального директора или

даже президента. Эти высшие посты приходится, как правило, на возраст старше 50-60-ти лет.¹

Правда, все это возможно при одном условии: если человек за все годы службы не нарушил дисциплины и был прилежен в труде. Такой менеджмент культивирует совершенно особые виды ценностей внутри организации: патриархальность отношений, т.е. почитание старшего по возрасту, верование в мудрость руководства, приоритет прилежания перед творчеством, преданность фирме и подобное.

4. Организационную культуру определяют также такие характеристики в организации, которые признаются всеми ее высшие ценности.

Так, например, главной особенностью труда служащих Диснейленда является его унифицированность. В фирме сложилась стандарты поведения служащего на работе, и по большому счету эти стандарты дают положительный эффект, они рассматриваются как достояние культуры компании. Унифицированность распространяется и на внешность человека (мужчин - женщины), и на приемы и методы его, ее работы.²

А вот обратный пример ценностных ориентаций культуры одной из процветающих американских фирм (годовой оборот фирмы составил в 1989 году 6,5 млрд. долларов), Эм Си Ай.

Столько усилий, сколько тратится в Диснейленде на стандартизацию поведения служащих Диснейленда, Эм Си Ай тратит на развитие инициативы своих сотрудников. Ее основатель и президент Мак Говэн ухмыляется при мысли о вознаграждении за их приверженность стандартизированным правилам и процедурам. Фирме, по его мнению, нужны люди, самостоятельно принимающие решения, неординарные в поведении.³

5. Организационная культура во многом определяется системой взглядов, мировосприятия и приоритетов руководства фирмы.

Всем известно, что японский менеджмент опирается на коллектив, видя в нем источник высокой производительности труда.

¹ См. в приложении, с. отрывок из кн: Цветов В. Пятинадцатый камень сага Реондзи, М., 1991, с. 160-161.

² См. в приложении описание организационной культуры Диснейленда.

³ См. в приложении более подробное описание примера из той же книги, с. 588-589.

3. К субъективным факторам, определяющим особенности организационной культуры фирмы, ее психологическую атмосферу, можно отнести черты характера людей, работающих в организации, те неофициальные роли, которые они исполняют.

Чем выше образовательный уровень служащих, тем более творческую обстановку можно ожидать в коллективе.

Чем большее уважение вызывает руководитель у подчиненных, тем более благоприятная обстановка для труда создается в его подразделении.

Чем большую преданность испытывает каждый служащий к своей фирме, тем более сплоченным будет весь коллектив, так как приверженность чему-то общему объединяет людей. Тем больше будет в таком коллективе отношений взаимоподдержки и взаимответственности - т.д. Типичным примером могут быть отношения, складывающиеся в трудовых коллективах японских фирм.

Вопрос о том, как неформальные отношения (неформальные роли) влияют на психологическую атмосферу в организации, мы рассмотрим ниже, характеризуя третью группу элементов корпоративной культуры.

Группа 3 - герои, истории, легенды, ритуальные церемонии, символы, язык, неформальные роли ("культурная сеть").

Исследования показали, что большую роль в формировании и поддержании корпоративной культуры в фирме играют "герои", рассказы, легенды.

Герои - это легендарные личности, чьи взгляды и поступки служат образцом для подражания. Фирмы с сильной корпоративной культурой имеют обычно много героев.

Как правило, в число героев фирмы входят ее основатели, если это были сильные личности, и люди, много сделавшие для нее.

Так, компания Уолт Дисней Продакшн носит глубокий отпечаток личности своего основателя Уолта Диснея, отличавшегося смелыми новаторскими идеями и действиями. Слава его переросла корпоративную культуру компании, Уолт Дисней вошел в историю, создав свою, специфическую страну сказок для детей всего мира.

Героем компании Джeneral Моторс, несомненно, является Альфред Слоун, реформатор 20-х годов, превративший ее в процветающую фирму №1 в автомобильном бизнесе США.

Не менее сильной личностью, добившейся к этим годам уже очень больших успехов, был основатель фирмы Форд Мотор Генри Форд Старший. Много историй и легенд ходит о том, как он начинал свое дело почти без денег и как благодаря большому природным данным, уму и сильному характеру добился такого высокого положения. Но есть и другие рассказы о нем, о его жесткой манере обращения со служащими, авторитарном стиле руководства. Этот стиль был характерен для компании на протяжении нескольких десятилетий и трех поколений Фордов.

Нет ни одного менеджера в фирме, кто бы не слышал следующую историю о Генри Форде мл. (50-70-е годы правления). В случае, если подчиненные, даже самого высокого ранга, высказывали свое несогласие с его мнением, Генри Форд мл. указывал на вывеску фирмы и говорит: "Здесь стоит мое имя". Пояснений не требовалось: Генри правил компанией.

При жизни в герои корпорации Крайслер вошел известный менеджер Ли Якокка, спасший ее от полного банкротства в начале 80-х годов.

Исследователи западного менеджмента подразделяют "героев" на три категории: герои от рождения, герои-возмутители спокойствия и созданные герои.

Герои от рождения и возмутители (нарушители) спокойствия отличаются активным, целеустремленным характером, сильной волей, энергией, способностью идти на риск. Иными словами - это сильные личности. Мы привели примеры из высшего руководства.

Фирмы также гордятся людьми, ставшими знаменитыми в их стенах. Героем Джeneral Электрик является известнейший в мире изобретатель Томас Эдисон, работавший в фирме в период ее становления.

Героем этой же фирмы, но уже в 80-е годы стал изобретатель Джек Уэлс. История его очень интересна и в целом отражает американский подход к творческой личности. В 1978 году он предложил фирме идею стиральной машины, работающей на вибрационном принципе. Идея провалилась, убытки составили 20

миллионов долларов. А в 1981 году Джек Уэлс становится председателем правления компании Дженерал Электрик.

Герои не только рождаются и стихийно становятся таковыми, но и специально создаются. Дальновидное руководство фирмы само подбирает героев, исходя из своих ценностных ориентаций. Они могут быть героями, чьи качества и поступки могут служить образцом для подражания. Например, в IBM рассказывают историю о том, как молодая служащая не пропустила самого президента компании Уотсона на площадку, пропуском на которую служила зеленая защитная каска на голове человека. На Уотсоне была оранжевая каска. И хотя женщина знала, что это президент компании, сказала, что ей были даны указания пропускать только людей в зеленых касках. Реакция президента была неожиданной для окружающих - он попросил одного из служащих принести нужную головной убор. Выбор героини рассказа не случаен. Ее поступок является примером для подражания во исполнение лозунга фирмы: все, независимо от ранга, подчиняется установленным правилам.

Такие истории - неперенный атрибут всех сильных организационных культур. Часто это истории о каких-нибудь интересных, важных событиях, о поступках, о происходящих изменениях и т.д. Они важны как воспитательные элементы корпоративной культуры - на положительных примерах и как обучающие элементы культуры - на ошибках прошлого.

Легенды.¹

Очень интересным является вопрос о значимости и содержании легенд. Легенды - это рассказы о событиях прошлого фирмы. На первый взгляд, легенды специфичны в каждой фирме и зависят от ее особенностей, например, от профиля производства, характера отношений внутри коллектива и пр. Однако исследования выявляют, что в основе интриги легенд лежат несколько центральных тем, отражающих в целом психологию работающего (служащего) в организации человека. Можно выделить четыре темы:

1) главный босс тоже человек?

2) можно ли, будучи простым сотрудником, подняться до высших уровней власти?,

3) меня уволят?,

4) как отреагирует шеф на промахи?

Ответ на первый, движущий миром вопрос дается в рассказах, например, член высшего руководства практически в "голом" сталкивается с простым сотрудником. Возникает житейская ситуация, драматичность которой определяется разницей в статусе участвующих лиц.

В легендах на тему, можно ли простому служащему стать высшим руководителем, обычно перечисляются те критерии, которые наиболее ценятся в данной организации. В зависимости от реального положения дел эти легенды перетекают с восхищением или ожесточенностью.

Очень много легенд в фирме отражает третий вопрос "меня уволят или нет?" Это широкая картина увольнений, связанных с трудными, скажем, для фирмы временами, или с восприятием служащими принятых в фирме правил, форм управления и т.д.

Типичным примером такой истории является рассказ о том, как служащий, возвратившийся из отпуска, находит свой стул занятым кем-то другим или выставленным в коридор.

На четвертый вопрос "как отреагирует шеф на промахи?" есть два ответа: либо шеф прощает, либо нет.

Наиболее распространенной версией такого рода легенд является рассказ об одновременном наказании и поощрении "виновника": Служащий превысил свои служебные полномочия, за что серьезно был наказан, но так как его поступок принес очень большой успех, он был назначен затем на высокий пост.

Как правило, легенды на рассмотренные нами темы передаются и рассказываются со значительной долей юмора, хотя отражают довольно серьезные реалии бытия, ценностные ориентации существующей в фирме культуры.

Ритуалы и церемонии. Они включаются в систематизированную, спланированную жизнь компании. Это особые символические мероприятия.

Ритуалы - будничные проявления символических мероприятий, их задача - напоминать служащим о поведении, которое от них

¹ Из кн. Рюттингер Рольф. Культура предпринимательства. (перев. с нем.) М.: 1992, с. 128-131.

требуется. Широко известны ритуалы, связанные с началом рабочего дня в японских фирмах. Пять раз в неделю японские рабочие, инженеры, служащие, управленческий персонал начинают день с физзарядки и пения. Выстроившись у своих рабочих мест рядами, японцы хором поют гимны своих фирм. Президент фирмы также поет гимн в своем кабинете. Затем все декламируют заповедь, после чего один из руководителей подымается на возвышение и держит речь. Как правило, его речь содержит старинную притчу, из которой делаются вполне современные выводы. А заканчивается утренний ритуал призывом начальника к своим подчиненным с такими примерно словами: "Прошу Вас и сегодня трудиться во всех сил."

Такие ритуалы не характерны для западных фирм. Европейцу или американцу они могут показаться пустой тратой времени. Однако японские руководители так не считают. Они рассматривают их как способ укрепления дисциплины, а еще в большей степени — как способ единения коллектива, достижения "гармонии" отношений.

Ритуалы существуют и в западных, и в американских фирмах, но не в столь однотипной форме, как в японских. Ритуалы, как и герои, чаще являются отличительными элементами культуры той или иной организации. В одних компаниях существуют, например, ритуалы посвящения в должность, в других особые ритуалы принятия на работу, в третьих специфические ритуалы проведения собраний, заседаний и т.д.

Важным элементом корпоративной культуры являются церемонии. Это чествование героев или выдающихся событий. От ритуалов, являющихся будничными, "трудowymi" мероприятиями, церемонии отличаются экстраординарностью и праздничностью. Хорошо организованные, они закрепляют в умах людей общие ценности, идеологию и кредо фирмы.

Большую известность в американском деловом мире получили ежегодные церемонии награждений в Мэри Кей Косметикс. Они выглядят настоящими праздниками-представлениями и длятся обычно два дня. Все служащие приглашаются на собрание в большой зал, а на сцене идет награждение особо отличившихся сотрудников, одетых в великолепные вечерние платья. Как кон

подарков: золотые и бриллиантовые украшения, меха, розовые
кашталлаки. - сыплются на продавцов, выполнивших нормы продажи
фирмы. Цель такого грандиозного праздника - вызвать у
служащих стремление так же хорошо работать, как те, кто получил
дорогие награды. Но еще большую значимость президент
фирмы Мэри Кей придает этой церемонии как показателю
ценностей фирмы: уважения к человеку, создания
у служащих, что путем упорного труда можно достичь
больших успехов.

Материальные символы. Это очень большой набор средств,
отражающих специфику принятых в организации видов управления,
характер взаимоотношений внутри коллектива, ценностные
ориентации руководства фирмы и т.д.

Наглядным примером является существование в течение
нескольких десятилетий в менеджменте разделение на "белые и
синие воротнички". Этот термин произошел от специфики одежды,
которую носили две категории работающих: служащие, или
руководители различных уровней и рабочие. Первые приходили на
работу в костюмах и в белых рубашках, вторые - в синих спенсерах.
В современном менеджменте этот термин в целом устарел, как и
продлившее его разделение труда.

Однако и в настоящее время стиль и форма одежды сохраняют свое
свойство быть показателями организационной культуры фирмы.

Японцы, например, известны тем, что во время работы
одеваются все одинаково. Высшие руководители обычно носят
спенсеры, как и их рабочие. Эта практика стала проникать и в
Америку. На японских предприятиях в США, как правило,
руководители и рабочие носят одинаковую форму.

На многих предприятиях одежда до сих пор служит символом
статуса, отличает руководителя от рабочего.

Когда в 1984 году Росс Перо стал членом совета директоров
Дженерал Моторс, в числе реорганизационных мер он предложил
закрыть 14 этаж и отказаться от обеденных залов для руководства,
от персональных автостоянок. По реакции своих коллег он понял,
что подобные идеи были неприемлемыми и штаб-квартире Дженерал
Моторс. Более того, совет директоров готов был откупиться от
настойчивых предложений Перо большими премиями.

А президент компании "Интел" Эндрю Гроув имеет совсем иную точку зрения на символы статуса, чем в компании Дженерал Моторс. Он считает, что символы статуса (отдельные столовые, роскошные кабинеты и автомобили и пр.) очень вредят созданию атмосферы сотрудничества всего коллектива. По его мнению, такие символы не вписываются в атмосферу "общей судьбы для всех". Руководителям всего того чтобы считать, что они заслужили такие привилегии, следует добиваться хороших условий для всех.

Материальные символы, существующие в организации, могут многое сказать о состоянии дел в ней, насколько она богата, процветает или нет и пр. Некоторые фирмы, например, предоставляют своим высшим руководителям автомобиль с шофером и безграничное право пользоваться самолетом компании. В других фирмах таких дорогостоящих привилегий нет. Но высший менеджер тем не менее получает в личное пользование Шевроле (автомобиль без шофера) и право летать в отделении для пассажиров в транспортном самолете фирмы. В третьих организациях высший менеджер фирмы пользуется служебным автомобилем только в служебных целях и т.д.

Для современного менеджмента высокоразвитых стран характерна переоценка значимости символики в корпоративной культуре фирмы. Выдвигается задача изменить ее сущность, и инструмент разделения превратить в инструмент объединения всех служащих, независимо от "заслуженного ранга", положения на служебной лестнице (выше мы говорили именно о такой точке зрения на символы президента компании "Интел" Эндрю Гроува).

В заключение вопроса приведем пример нсвой направленности и в определенной степени новой символики в современной организации: Штаб квартира Тандем Компьютерс. Штаб Калифорния, совсем не напоминает привычный нам деловой центр компаний. Здесь расположены тренировочные залы, танцевальный зал и зал для занятий йогой, большой плавательный бассейн - все для отдыха служащих. Каждую пятницу в 16-30 служащие принимают участие в еженедельных пивных угощениях за счет компании. Все эти неформальные материальные символы свидетельствуют о том, что Тандем ценит открытость и равенство

Язык. Часто в организации или отдельном ее подразделении складывается свой специальный, профессиональный язык. Он служит для идентификации принадлежности служащих данной конкретной организации. Поступая на работу в такую фирму, человек нередко теряется от обилия специфических слов, терминов, которые совершенно непонятны ему. Но затем он овладевает этим языком, таким образом приобщаясь к организационной культуре фирмы. Такой язык содержит много специальных терминов, названий отделов, товаров, операций и профессий, понятных только служащим этой организации. Нередко, кроме профессиональной терминологии, он включает слова и выражения, передающие специфику труда в организации, а также ценностные ориентации ее руководства. Примером может служить культура в Диснейленде.

Эта ориентация имеет свой уникальный язык - язык театрального действия. В ней нет служащих, все здесь называются актерами театра. Нет слова "работает", есть выражение "занят в роли". Посетители парка называются гостями, служащие охраны - хозяевами порядка, униформы - костюмами и т.д.

Неформальные роли ("культура сети")

К элементам корпоративной культуры организации относятся особенности неформальных отношений, складывающихся в ее коллективе. Это проблемы неформального лидера и неформальных ролей, которые люди избирают и играют в театре жизни фирмы. Естественно, что сильный неформальный лидер оказывает большое влияние на коллектив. Это тот герой, положительный или отрицательный, о котором мы говорили выше, но который не обязательно является носителем ее профессиональных ценностей и не всегда признается руководством. От того, есть ли такой лидер или нет, часто зависит само существование коллектива как собрание людей-единомышленников.

На складывающуюся в фирме организационную культуру, характер отношений между служащими, будут ли они хорошими или плохими, дружелюбными или враждебными, деловыми или имеющими только видимость таковых, не меньшее влияние оказывает и то разнообразие ролей, которые могут играть и некоторые другие люди, помимо лидера, в организации. Причем,

эти роли в меньшей степени зависят от формального статуса и профессии человека, а в большей степени от его психологии, характера, мироощущения, социальных условий жизни.

Исследователи объясняют их так называемую "культурную сеть", представляющую собой скрытую иерархию власти организации. А так как управляющие контролируют в реальной жизни всего 10-15% событий с помощью приказов, инструкций, схем, собраний и пр., а остальные 85-90% контролируются на неформальным каналам, то значимость такой "культурной сети" очевидна.

Исполняемые в ней роли получили свои названия: "рассказчики", "священники", "шептуны", "секретари", "сплетники", "шпионы", "интриганы".

"Рассказчики" находятся в центре событий, но интерпретируют их с точки зрения своего восприятия, придавая им личную окраску. Особенно много полезного из их рассказов узнают новички.

"Священники" тоже находятся в центре событий. Они стоят на страже культуры фирмы, хорошо знают ее историю. Самое главное их качество - умение выслушать человека и помочь ему советом. Обычно это пожилые уважаемые люди.

"Шептуны" могут быстро читать мысли шефа, имеют много контактов на всех уровнях фирмы.

"Секретари" бывают более наблюдательные, чем их начальники, много знают о неформальных взаимоотношениях персонала. Продвигаясь по служебной лестнице, руководители стараются взять своих "секретарей" в новую команду.

"Сплетники" всегда в курсе всех событий в организации. Они знают имена, даты, оклады работников, обладают способностью проникать на все уровни. Обычно не имеют прямого влияния на руководство, но могут сыграть не последнюю роль в продвижении или наоборот понижении человека в должности.

"Шпионы" также знают все события, и более того - кто за ними стоит. Они не стремятся продвинуться и не опасны для других, имеют доступ ко многим людям. Знают или видят плохо в фирме, что скрывается от всех. Часто в роли "шпионов" оказываются новички, имеющие свежий взгляд на события.

"Интриганы" - это группа людей, секретно объединяющихся для достижения общих целей (обычно для продвижения в организации).

13.4. КАК СОХРАНЯЮТСЯ И КАК ИЗМЕНЯЮТСЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КУЛЬТУРЫ

В этом, последнем, параграфе мы рассмотрим четыре вопроса:

1. как сохраняется и поддерживается созданная в фирме организационная культура;
2. как культура влияет на личность служащего и на его труд;
3. интернационализация организационной культуры;
4. когда возникает необходимость изменить организационную культуру.

Как сохраняется организационная культура.

По существу, мы рассмотрели этот вопрос выше, давая характеристику элементов организационной культуры и факторов, способствующих их созданию и поддержанию. Но остается еще один аспект, который в силу его самостоятельной значимости мы проанализируем отдельно, в этой части раздела. Это вопрос о роли кадровой политики менеджмента в сохранении и развитии существующей в фирме корпоративной культуры.

Ценностные ориентации, имидж и престиж организации создаются и поддерживаются работающими в ней людьми - служащими и рабочими на производстве. Важнейшей задачей менеджмента фирмы является набор и воспитание таких кадров, которые наиболее полно удовлетворяют сложившимся в ней трудовым отношениям, психологическому климату, оценочным суждениям, образу мышления и пр. Таким образом, проблема состоит в следующем:

- 1) принять на работу подходящего для фирмы человека;
- 2) сделать так, чтобы этот человек смог хорошо адаптироваться к существующей в фирме организационной культуре.

В фирмах с сильной культурой менеджмент создает специальные методики и процедуры работы с кадрами. В целом такая работа включает два этапа:

- 1) этап отбора и
- 2) этап социализации, или адаптации служащих.

Целью первого этапа является выявление и принятие на работу людей, обладающих достаточными знаниями, умениями и способностями, чтобы выполнять свою работу в фирме успешно. Т.е. речь идет о приеме на работу хороших специалистов.

Но не менее важной является и вторая цель этого этапа — отобрать людей (специалистов), кто мог бы хорошо вписаться в культуру организации. Как правило, кадровики подготавливают специальную информацию о своей фирме для желающих поступить на работу. Человек получает возможность познакомиться с этой информацией, обдумать, следует ли ему идти в фирму, не противоречат ли его убеждения принятым в фирме правилам, порядкам и т.д.

Конкретные формы и процедуры приема на работу в различных организациях могут быть различными. Но всегда в их основе лежит глубоко продуманная методика выявления у кандидатов тех качеств личности, которые особенно ценятся и важны в данной, конкретной фирме. Приведем примеры.

Претенденты на работу в отделе качества и маркировки фирмы Проктер энд Гэмбл проходят сложную процедуру нескольких собеседований. Собеседования проводят менеджеры высшего ранга, хорошо владеющие (благодаря специальному обучению) методикой выявления людей, соответствующих главным ценностным ориентациям фирмы. Претенденты должны проявить такие качества, как способность выполнять хорошо большие объемы работ, уметь видеть и понимать проблемы, аналитически мыслить и делать практические выводы. Проктер энд Гэмбл ценит рациональность мышления и ищет служащих с таким складом ума.

На иной позиции стоят руководители Компейк Компьютер. Приоритетным качеством они считают способность претендента легко включиться в стиль жизни и культуры фирмы. По мнению одного из них, "специалистов можно найти много. Но задача №1 — выбрать тех, кто наиболее подходит принятым в фирме правилам и распорядкам". Фирма ценит в своем софтверщике прежде всего его личные качества: легкость характера, способность к общению и

способность положительно воспринять и легко приспособиться к коллективу.

Еще в более яркой форме ориентации менеджмента на личность проявляются в японских фирмах. Забота №1 японских кадровиков - поддерживать сложившуюся в фирме организационную культуру. Поэтому, в первую очередь, здесь нужны "положительные умы" - служащие, способные понять философию фирмы. Самой большой опасностью представляется прием на работу "критикана". Вот почему в концерне "Масусита дэнки", например, при отборе кандидатов не удовлетворяются только их метрическим свидетельством и дипломом, но просят принести и внимательно изучают такие документы, как справка об уплате налогов, справка о праве голоса и пр.

Еще один очень показательный пример отбора будущих защитителей культуры организации: В очередь на 154 вакантных места в процветающую в Токио страховую фирму выстроились тысяча двести молодых людей: филологи, математики, историки и даже астрономы. На вопрос, устроит ли фирму, занимающуюся страховыми операциями, биолог, филолог или историк, был получен ответ кадровика: "Нам не требуются специалисты, нам нужны "чистые листы бумаги". А то, что должно быть написано на них, мы напишем сами".

Вторым элементом в кадровой политике поддержания организационной культуры в фирме является этап адаптации (социализации) новых служащих. Этот этап неизбежен и, как правило, не совсем легкий. Дело в том, что для принятого на работу человека многое оказывается новым или неожиданным. Он может остро ощущать несоответствие, скажем, своих ожиданий реальному положению вещей в фирме, особенно в первое время. Возможны и крайние случаи, когда новичок полностью разочаровывается в своих надеждах.

Процесс, в котором происходит установление равновесия между его ожиданиями и существующими реалиями - это процесс его адаптации. Считается, что он закончился успешно, если в какое-то время новый служащий почувствовал себя комфортно: видит, что хорошо выполняет работу, что коллеги замечают его компетентность и способности, что руководство довольно им. И еще один

необходимый элемент комфортности - положительное восприятие и оценка принятых в фирме форм поведения, готовность им следовать.

Менеджмент фирмы оказывает существенное влияние на протекание и сроки адаптации. Это может быть косвенное влияние, скажем, через систему мер поощрений, вызывающих у новичков положительное отношение к новому месту работы. Часто менеджмент разрабатывает целую методику прямого влияния - создает специальные курсы обучения, но не профессионального характера, а скорее социально-психологического, где новые служащие фирмы овладевают качествами, необходимыми им для выживаемости в организации. Например, служащие банков компании Морган проходят программу такой адаптации в течение одного года. В нее входят упражнения и тесты на развитие интеллекта и таких черт характера, как общительность, дружелюбие и терпимость. В комплексе этих черт менеджмент организации видит условия адаптации новичков к групповым формам работы и ней.

Еще один пример:

Все поступившие на работу в Хитачи проходят в течение двух месяцев предварительный курс введения в должность. И хотя официально курс предназначен для ознакомления новичков с менеджментом и технологией производства в фирме, его основная цель - добиться того, чтобы стажеры всем сердцем восприняли три характерных культуры Хитачи: дух сотрудничества, чувство оптимизма и сознание необходимости безупречной работы¹.

Влияние корпоративной культуры на личность служащего и его труд

На протяжении всего раздела часто подчеркивалась мысль, что корпоративная культура играет важнейшую роль в деятельности организации. В данной части мы конкретизируем проблему постановкой и ответом на следующий вопрос: оказывает ли организационная культура фирмы одинаковое влияние на:

- 1) удовлетворенность служащего своим положением

¹ См. в приложении описание примера из практики японских фирм, отрывок из кн.: Цистов В. Пятнадцатый камень сада Ренди. М.; 1987.

производительность его труда.

Исследования показывают, что раннего и одновременного влияния культуры на оба эти показателя нет, хотя в ряде случаев оно и не исключено (см. ниже).

При этом все исследователи сходятся на том, что существует прямая зависимость между корпоративной культурой в фирме и удовлетворенностью или наоборот неудовлетворенностью служащего своей работой. Именно культура является первейшим фактором, определяющим состояние комфортности или дискомфорта человека на службе. Там, где организационная культура наиболее полно соответствует ценностным ориентациям личности служащего, способствует удовлетворению его потребностей, у человека возникает положительное отношение к работе, удовлетворение своим служебным и социальным положением. Так, служащие, обладающие такими чертами характера, как стремление к самостоятельности и независимости, к творческим поискам и инновациям, будут комфортнее себя чувствовать в фирме - "бейсбольной команде". Культура такой фирмы определяется гибкой структурой менеджмента, отношениями партнерства в труде, хорошо разработанной системой поощрений.

Служащие с педантичным характером, предпочитающие быть защищенными от непредвиденных трудностей, ценящие постоянство, правила и т.д., комфортнее себя чувствуют в фирмах - крепостях.

Таким образом, организационная культура фирмы носит не только объективный характер, но и субъективный, поскольку она преломляется в восприятии каждого отдельного человека. Если это коллектив единомышленников или людей, имеющих много общих ценностей, организационная культура фирмы становится достоянием и одинаково положительным (или отрицательным) фактором для всех.

Зависимость эффективности труда служащих от существующей в фирме организационной культуры не столь очевидна. Дело в том, что нередки случаи, когда ряд дополнительных факторов усиливают или наоборот уменьшают проявление такой зависимости.

Исследователи считают, что производительность труда выше в тех организациях, в которых культура соответствует их технологиям. Если в организации сложилась открытая,

поддерживающая, творческая атмосфера, то такая культура будет способствовать более эффективному труду в условиях штучного, нерутинного производства. А в организациях с технологией массового, рутинного производства большей производительности можно добиться совсем при ином типе организационной культуры: это формализованная, жесткая структура со всей иерархией подчинения; организация, предпочитающая стабильность риску, старающаяся избегать конфликтов.

Доказана прямая связь между сильной культурой ряда известных в мире корпораций и их успешной деятельностью (мы упоминали выше IBM, Кока-Кола, Дженерал Электрик, Макдональдс и др.). Например, руководство IBM считает, что эффективность труда служащих компании, в первую очередь, определяется той сильной корпоративной культурой, которая сложилась в организации за годы ее существования.

Многие исследователи японского менеджмента высказывают приблизительно такую же точку зрения на роль организационной культуры в японских фирмах. Сами японские руководители и ряд ученых Запада объясняют так называемое "японское чудо" (чрезвычайно большие успехи Японии в экономике) особыми качествами организационной культуры в японских фирмах, проявляющимися в виде отношений "заботы и благодарности" между менеджментом и коллективом. Здесь явно прослеживается цепочка следующих зависимостей:

корпоративная культура фирмы —→
удовлетворенность служащего работой (положительная
мотивация) —→ высокопроизводительный

труд.

Ее можно расшифровать как комплекс мер менеджмента фирмы по материальному и моральному поддержанию служащего и получение в знак благодарности от служащего старания хорошо трудиться.

Однако эта схема отражает влияние культуры на производительность труда служащих в идеале: часты и такие случаи, когда и второе звено как положительный мотивационный фактор отсутствует. Например, в фирмах с замкнутой, даже с враждебной культурой производительность труда нередко бывает

высокой. Здесь, вероятно, проявляются совсем иные отношения: существующая культура воздействует на человека методами принуждения и возможных наказаний.

И в заключение вопроса вернемся к только что упомянутому нами примеру влияния корпоративной культуры японских фирм на эффективность деятельности их служащих. Приведенное нами объяснение не является бесспорным. Имеется и другая точка зрения на истоки качественного труда японских служащих. Ряд современных исследователей, в том числе и некоторые японские ученые считают, что не так уже гармоничны и бескорыстные отношения в японской фирме. А приписываемую служащим преданность фирме следует объяснять не столько их любовью к фирме, сколько чувствами покорности и коллективизма, воспитываемыми у японцев с раннего детства. Именно эти качества японского служащего являются основой для создания и поддержания корпоративной культуры фирмы.

Существуют достаточно веские доказательства рассматриваемой точки зрения. Так, проводимые в японских фирмах анонимные анкетирования в ряде случаев не подтверждают бытующее мнение, что японцы очень увлечены своей работой, готовы бескорыстно трудиться на благо фирмы. Более того, японские служащие признаются, что ненавидят свою службу в фирме. В менеджменте уже наблюдаются признаки критического отношения и даже неповиновения некоторой части современной интеллектуальной молодежи правилам и традициям японской корпоративной культуры.

Интернационализация организационной культуры.

Организационная культура фирмы отражает, в первую очередь, национальную культуру своей страны.

Однако большинство крупных компаний по характеру своей деятельности являются по существу международными. Компании США имеют свои фирмы, предприятия в странах Европы, в Японии, новых индустриальных странах Азии, в Южной Америке и т.д. И наоборот, многие европейские и японские компании имеют дочерние предприятия в Америке и на других континентах. Интернациональный характер Западного производству и

менеджменту придает и тот факт, что компании одних стран продают свои товары в других странах.

Проникновение в новый географический район и создание там дочерней компании или фирмы ставит перед менеджментом родительской компании нелегкий вопрос: как найти оптимальное сочетание корпоративной культуры компании с национальной культурой страны, где будет работать ее филиал.

В теории менеджмента этот вопрос можно поставить в следующей обобщенной форме. Что оказывает более сильное влияние на служащего: корпоративная культура фирмы или национальная культура? Исследования показали, что более сильным фактором является национальная культура. Не случайным, например, является тот факт, что руководители японских фирм предпочитают принимать на службу японцев как носителей своей национальной культуры. Известно, что корпоративные культуры японских компаний в значительной степени основываются на традициях национальной культуры.

Второй пример. У себя в стране итальянцы при прочих равных условиях предпочитают работать в Оливетти, нежели в фирме-филиале IBM. Такой выбор объясняется национальной чертой итальянцев — свободолобием и стремлением чувствовать себя раскованно. Оливетти, культура которой более неформальная, более гибкая, дает своим служащим значительно большую свободу действий, чем IBM.

Менеджмент головной (родительской) компании может пойти двумя путями:

- 1) созданием в дочерних фирмах космополитизированной культуры, основывающейся на сочетании корпоративной культуры и местной национальной культуры;
- 2) ориентацией преимущественно на сильные стороны ценности своей культуры.

Во многих случаях избирается первый путь. Разрабатывается определенная система методов управления в дочерних компаниях, включающая в себя принципы руководства, присущие головной компании, но с теми или иными модификациями, вызываемыми особенностями характера и обычаев людей другой страны. Например, известен факт широкой экспансии японских компаний и

США - создание ими своих дочерних предприятий в этой стране. Но такие предприятия были бы, безусловно, неэффективными, если бы японские руководители полностью сохранили в них стиль отношений, присущий работе служащих в Японии. Американцы и люди других национальностей просто не смогли бы адаптироваться к японской корпоративной культуре в ее "чистом виде".

Такая же проблема стоит и перед компаниями США и Западной Европы, строящими свои предприятия в странах Востока и Латинской Америки, чьи национальные культуры очень сильно отличаются от европейской культуры. В результате на этих предприятиях возникают корпоративные субкультуры, которые мы выше назвали космополитизированными.

В ряде случаев компании, создающие свои филиалы в других странах, избирают второй путь - настойчивое внедрение и поддержание на этих предприятиях своей корпоративной культуры. Такой подход характерен для многих корпораций, имеющих сильную культуру. Так, Макдональдс остается Макдональдсом во всех странах мира, где она имеет многочисленные рестораны и кафе. Это видно не только по вывеске, а главным образом по той внутренней среде, которая присуща сильной культуре этой компании. Виды продуктов, качество изготавливаемой пищи, обслуживание посетителей, интерьер кафе - унифицированы во всех странах, независимо от национальных особенностей служащих и клиентов. И тот факт, что Макдональдс процветает, говорит о том, что организационная культура в этой компании содержит в себе общечеловеческие ценности.

Предметом гордости руководства IBM является "дух" IBM во всех ее организациях, находящихся в различных странах. Предприятие, фирму, филиал IBM можно отличить среди других подобных организаций по общим для всех элементам ее культуры: высокой профессиональной подготовке служащих, дисциплине труда и, главное, ориентации на деятельность индивида.

Выбор руководством фирмы приоритетности ее корпоративной культуры в дочерних предприятиях требует от него больших усилий и специально разработанных приемов управления, особенно в кадровой политике. Так, для успешной работы в Италии дочерней фирмы IBM оказывается решающим подбор кадров не столько по

чисто национальному признаку (прием на работу "настоящих" итальянцев), сколько по признаку: разделяет ли этот итальянец (или человек другой национальности) те правила, нормы, формы труда и поведения, что приняты в организациях IBM.

Современный менеджмент вступает в новую, информационную эпоху. И тем большее значение приобретает процесс интернационализации корпоративных культур, их взаимодействия с национальными культурами других стран. Знание правил, обычаев, особенностей жизни и, наконец, языка других народов становится неотъемлемой частью бизнеса любой процветающей компании как на Западе, так и на Востоке. В противном случае компания рискует понести серьезные финансовые потери. Вот несколько наглядных примеров последнего:

Американская фирма терпела убытки от продажи своего товара в Латинской Америке. Это неудивительно, поскольку название продукта по-испански звучало как "нефтяной осел". Неудачными были попытки продать оборудование с названием "Бардак" в Советском Союзе. Не пользовались успехом на шведском рынке продукты под названием "Энема", что на шведском языке означает "клизма".

И наконец, руководство компании Джeneral Моторс было обеспокоено одно время тем, что не могло набрать достаточное число рабочих среди местного пуэрториканского населения на введенный в строй автомобильный завод Шевроле "Нова". Причина оказалась в названии, которое в литературном переводе означало "звезда". Однако при произнесении на разговорном испанском языке это слово звучало как "но ва", что значит "это не годится".

Учет особенностей национальных и корпоративных культур крайне необходим в такой важной сфере менеджмента, как общение и переговоры с клиентами, поставщиками и т.д. из других стран. Успех переговоров часто зависит не только от выгодности сделки, но и от манеры их ведения, от того насколько партнеры смогут правильно понять друг друга. Американские менеджеры, например, испытывают большие затруднения в переговорах с японскими руководителями. Это объясняется крайне различным стилем общения в национальных культурах Японии и США. Язык общения японца-бизнесмена обтекаемый, фантастически лубезный

выразительный, в какой-то степени двусмысленный. Американец, ведущий деловым стилем общения, часто не может понять, почему, например, его японский коллега не отвечает прямым ответом, а нередко и отказывается от столь выгодного для него предложения. Японские менеджеры, в свою очередь, в открытой манере переговоров американцев усматривают агрессивность, нажим и даже скрытый подвох.

Особенности национальной культуры страны откладывают отпечаток на организационные культуры фирм, работающих в ней. Можно в этой связи говорить о некоторых обобщенных характеристиках организационных культур отдельных стран.

Например, корпоративные культуры французских компаний строятся большей частью на классической модели менеджмента с иерархией управления, четкой системой команд и акцентом на рациональность.

В организационных культурах английских фирм преобладает концепция человеческого фактора.

Немецкий менеджмент и его организационные культуры несут черты академизма. Высоко ценятся ученые, специалисты.

В силу особенностей национального характера итальянцев организационные культуры на предприятиях этой страны отличаются, как мы упоминали выше, неформальными отношениями, гибкими адаптивными формами менеджмента. Итальянцы экспансивны, готовы идти на риск, делают упор на нестандартные решения в работе. Существенную роль в коллективе играет лидер.

Важной чертой корпоративной культуры американских фирм является высокий социальный уровень служащих в США. Менеджмент рассматривается как национальный фактор. В основе культуры американской фирмы лежит стремление к лидерству и нововведениям.

Изменения организационной культуры.

Важнейшим признаком организационной культуры фирмы является стабильность элементов, ее составляющих. Это свойство позволяет предположить, что культура трудно поддается изменениям. Опыт западного менеджмента подтверждает такое

предположение. Так, по оценкам специалистов, руководству фирмы нужно потратить не менее 10-15% годового бюджета на дополнительные выплаты служащим в период предпринимательских реорганизаций.

Следующие факторы служат препятствием для изменения существующей корпоративной культуры:

1. Организационная культура в фирме создается и течет многих лет. Ее корни уходят глубоко в первоначально избранные ценности, которые из года в год поддерживаются ее служащими теми, кто давно работает, и теми, кто приходит им на смену.

2. На поддержание организационной культуры работает, по сути дела, весь менеджмент фирмы. Все его действия прямо или косвенно направлены на стабильность культуры: провозглашаемая миссия фирмы, политика и философия руководства, принятые в фирме стиль руководства и правила служебного поведения, оценочные критерии, мировоззренческие устои и, наконец, герои, ритуалы и др.

3. Сильнейшим фактором, противостоящим изменению организационной культуры, являются принятые в фирме правила и продвижения кадров.

Человек, поступающий на работу в фирму, избирает именно ее как наиболее подходящую для него организацию. Он приспосабливается затем к ее культуре и в какой-то момент начинает чувствовать себя уже комфортно, т.е. произошла адаптация. Естественно, что грядущие изменения нарушат это состояние комфорта, и очень многие служащие открыто или скрытно будут им сопротивляться.

Руководство многих фирм предпочитает выдвигать на высокие посты своих служащих, проработавших в компании многие годы. В этом оно видит гарантию сохранения устоев фирмы, гарантию уменьшения риска взять "не того человека", "возмутителя спокойствия".

Следует сказать, что в фирмах с сильной культурой вероятность изменений в культуре даже с приходом нового человека извне не высока. Чаще всего вынужден будет изменяться человек, если потребуют обстоятельства, на какой-бы высокий пост он не

Существующая культура, как правило, оказывается, она адаптирует или отторгает новичка. Выше сказанное относится к характеристике трудностей организационной культуры, однако не отрицает возможностей таковых. Исследователи сходятся на том, что организационная культура фирмы все-таки может быть изменена, но при определенных обстоятельствах.

Это, в первую очередь, тот случай, когда организация испытывает сильный кризис, когда речь идет о ее выживаемости. В практике менеджмента можно столкнуться с несколькими ситуациями такого рода, например, потеря главного потребителя, проигрыш в борьбе с конкурентом, резкая сдача позиций в технологии и на рынке, неожиданные финансовые потери и т.д., вплоть до угрозы неминуемого банкротства. Шок, который испытывает руководство фирмы в создавшейся ситуации, заставляет его поставить под сомнение правильность культуры фирмы и предпринять меры по ее быстрейшему изменению. И если этот кризис воспринимается большинством служащих как действительно реальная угроза существованию фирмы, руководство может рассчитывать на их поддержку в предпринимаемых им мерах по реорганизации структуры менеджмента и организационной культуры фирмы.

Мы уже упоминали, что Ли Якокка, пришедший в 1978 году в корпорацию Крайслер, которую буквально несколько недель отделяли от банкротства, сумел не только спасти ее, но и закрепить успех. Это удалось только благодаря кардинальным реорганизациям. Завоевав много сторонников, Ли Якокка за пять лет превратил консервативную, технократическую, замкнутую культуру Крайслера в открытую, ориентированную на новейшие технологии и рынок культуру.

Характер и тип организационной культуры часто определяется ценностными ориентациями ее руководителей. Смена руководства может повлечь за собой и очень большие изменения в культуре, вплоть до изменения ее типа. Наглядным примером может служить история организационной культуры корпорации Ксерокс.

Ее главным управляющим с 1961 по 1968 год был Джозеф Уилсон.

Человек деловой, обладающий характером новатора, он сумел достичь небывалой популярности компании за счет высокого качества продукции. При Уилсоне Ксерокс имел неформальную, открытую, инновационную и дружелюбную культуру.

Уилсона на этом посту сменил в 1968 году Питер Мак-Колафа, выпускник Гарвардского университета, принесший с собой формальный стиль руководства. Он ввел бюрократический контроль и коренным образом изменил культуру фирмы. При нем к 1982 году компания превратилась в организацию с формальной структурой, с иерархической культурой и сворой менеджеров-надзирателей.

В 1982 году руководство заменило Мак-Колафа Дэвидом Кернсом. Компания испытывала в это время очень большие трудности в борьбе с конкурентами. Кернс был уверен, что причиной такого положения была культура, доставшаяся ему в наследство. В числе ряда реорганизационных мер на первый план он выдвинул изменение ценностей культуры - вокруг "простой" задачи: Ксерокс должен стать организацией высокого качества и отличного обслуживания. Своими действиями и с помощью единомышленников в руководстве он смог убедить каждого служащего в том, что компания ценит и награждает за качество, творческое мышление, высокую производительность и за победу в конкуренции.

В молодых компаниях или в компаниях со слабой организационной культурой изменения могут происходить значительно более быстро и с меньшими издержками и затратами, чем в компаниях с сильной, устоявшейся культурой.

Обычно работа по изменению культуры начинается с бесед высших управляющих со своими ближайшими коллегами о существующих и желательных ценностных ориентациях культуры фирмы. Цель этих бесед - выяснить общий "настрой" верхнего эшелона, поиски единомышленников, начало передачи информации "вниз по лестнице". Второй шаг - проникновение в различные слои "культурной сети". Высшие управляющие используют все каналы: формальные и неформальные, - чтобы посеять новые идеи и ценности на различных уровнях. Это выступления на собраниях, встречи со служащими, беседы, распространение специальных слухов через "сплетников", "секретарей", "шпионов" и т.д. Третий

- необходимая перестановка кадров, введение новых правил, новых форм поощрения.

Вот такая реорганизационная деятельность менеджмента всегда сопровождается большими денежными затратами на привлечение новых сторонников.

В таблице ниже помещено восемь советов известного американского ученого Стефана Роббинса по проблеме успешной реорганизации корпоративной культуры (если такая реорганизация, конечно, необходима)¹.

СОВЕТЫ СТЕФАНА РОББИНСА

Табл. 10

1. Нужно, чтобы высшие руководители выступили самыми очевидными сторонниками изменений, чтобы их поведение было убедительным для окружающих.
2. Нужно создать новые рассказы, легенды, символы и ритуалы, заменить ими старые.
3. Очень важно найти, поощрить и поддержать людей, которые будут носителями новых идей в коллективе.
4. Необходимо изменить кадровую политику, существующую в организации, нейтрализовать элементы адаптации служащих, противоречащие будущей культуре.
5. Важно материально поощрить людей, готовых поддержать перестройку в фирме.
6. Нужно заменить существующие в фирме неписанные правила и нормы поведения формальными правилами и установками, проследив за тем, чтобы они строго выполнялись.
7. Следует расшатать существующие субкультуры путем широкой ротации кадров.
8. Вся работа по созданию новой культуры следует проводить так, чтобы весь коллектив организации почувствовал свою причастность к общему делу и с доверием относился бы к действиям руководства.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

¹ Robbins Stephen P. *Organizational Behavior* Engle wood Cliffs, New Jersey, 1991 P. 502

1. Пользуясь представленными в тексте определениями, дайте характеристику понятию "организационная культура".
2. Какие факторы определяют характер организационной (корпоративной) культуры в фирме? Какие функции она выполняет?
3. Какие критерии лежат в основе деления организационных культур на открытые и закрытые?
4. Проанализируйте понятия "сильная культура" и "слабая культура". Используйте соответствующий дополнительный материал из приложения.
5. Дайте характеристику 1 и 2 групп элементов содержания организационной культуры. С какими определениями этого понятия их можно соотносить?
6. Расскажите, что собой представляет группа 3 элементов содержания организационной культуры. Выберите 2,3 элемента для иллюстрации (расскажите подробно о них).
7. Рассмотрите, как соотносятся между собой две проблемы: проблема сохранения корпоративной культуры и проблема набора кадров в фирме. Имеется ли между ними какая-то связь? Если да, то какая и что делается для получения эффективного результата?
8. Как организационная культура фирмы влияет на:
 - удовлетворенность служащего своей работой,
 - эффективность его труда?
9. Какие два пути интернационализации корпоративной культуры может избрать менеджмент международной корпорации? Приведите примеры.
10. Всегда ли сохранение существующей организационной культуры является положительным фактором? Нужно ли изменять культуру? Если да, то в каких случаях и какими способами?

ПРИЛОЖЕНИЯ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В IBM¹

¹ Мерсер Дэвид, IBM. Управление в самой успешнейшей корпорации мира. М.: Прогресс, (перевод с англ.), 1991, с.192-195.

Мощным инструментом управления, которым располагает Армоник¹, является корпоративная культура. Трудно кратко описать сущность культуры, сложившейся в IBM. Со стороны эта культура часто принимается за самонадеянность, изнутри же она видится как стремление к совершенству. Ее тщательно "взращивали" Уотсоны в годы формирования компании, и именно в ней, по моему мнению, заключается главное отличие IBM от других компаний, что обеспечило ей такие успехи. Даже более чем через полвека она осталась в сравнительно нетронутом виде.

Кажущаяся самонадеянность порождается убеждением, что IBM является или по крайней мере должна быть лучшей во всем, что здесь делается. Именно это убеждение заставляет всех служащих IBM действовать на пределе собственных возможностей. Этот принцип также включает характерную приверженность сотрудников IBM такой форме целостной системы ценностей, в которой потребности покупателя действительно ставятся на первое место.

Удивительно, что корпоративная культура IBM, пересекая национальные границы, остается такой же сильной. Войдите в любое учреждение или на завод IBM, разбросанные по всему миру, и вы тотчас почувствуете себя как дома.

В рамках IBM существует много субкультур. Между группами всегда есть некоторая конкуренция, она поощряется. Каждая группа разрабатывает собственные особые ритуалы и систему верований, но в конечном счете они признают приоритет разделяемых всеми культивируемых ценностей и лояльности в отношении IBM.

БЭНК АМЕРИКА².

Банк Америка купила фирма Шваб в 1983 году для расширения своих финансовых операций. Но компании с самого начала оказались крайне несовместимыми. Банк Америка относилась к консервативному типу организации. Шваб, наоборот, строила репутацию на предприимчивости. Руководство Шваба искало и

² Армоник - штаб-квартира корпорации IBM.

¹ Stephen P. Organizational Behavior Engle wood Cliffs, New Jersey, 1971. P. 327

- Ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующе и ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным, а что нет.

В случае успеха превышение полномочий сотрудником поощряется как предприимчивость, а случае неудачи - наказывается как недисциплинированность.

Кроме этих случаев, в которых сотрудники неосознанно вводятся в заблуждение и в состоянии неуверенности, существуют производственные легенды, "герои" которых отличаются жестокостью, бесцеремонностью и хитростью.

КАРЬЕРА КАТО¹.

Постичь внутрифирменные взаимоотношения означает принять в качестве непреложного закона норму: продвижение по службе зависит от возраста и стажа, а не от способностей, энергии, трудового вклада. Эти качества имеют, конечно значение, но только как довесок к возрасту и стажу.

В одной из фирм хорошо знакомый мне сотрудник - назову его Като, достигнув 42 лет, был назначен на должность начальника управления. Ни для кого не представляло секрета, что он не способен к новой работе. Знал это и сам Като. Когда бы я ни приходил в фирму, неизменно видел Като в кресле у окна с газетой или журналом в руках. Всю работу за Като выполнял заместитель, 35-летний Исии, сообразительный и, без сомнения, деятельный человек.

Я набрался решимости и, презрев японский этикет, однажды прямо спросил Като, почему фирма мирится с его откровенным бездельем и не назначит начальником управления Исии. - "Я старше господина Исии, и потому начальник я, а не он - сказал Като". Система продвижения по старшинству, вероятно, мало оправдана экономически, - согласился Като. - Зато фирма компенсирует потери созданием атмосферы гармонии среди персонала. Никто не соперничает, желая обойти коллег по служебной лестнице. В фирме сохраняется стабильность кадров. И самое важное, - подчеркнула

Като, - заместитель, господин Исии, уверен, что обязательно придет время, когда возраст и стаж позволят ему занять мой пост, и потому работает спокойно." Удалось мне поговорить и с Исии. Он повторил слова своего начальника.

Что же станет с Като, когда ему подойдет срок подняться еще выше? Кто-то из японских социологов ввел остроумный термин, которым называют таких служащих, как Като: "мадогива но дзоку", что по-русски означает "племя сидящих у окна". Като удалят от постов, где принимаются реальные решения, но положат солидную зарплату за выполнение обязанности "советника" или "консультанта", не требуя от него ни советов, ни консультаций.

САСАКИ В ФИРМЕ "НИССАН"¹

Окончив 12-летнюю общеобразовательную школу, Хироси Сасаки поступил в техническое училище при автостроительной фирме "Ниссан". Оттуда пошел работать в штамповочный цех автозавода в городе Оппама. "Семья" фирмы "Ниссан" приняла в свое лоно Сасаки, т.е. дала ему статус постоянного рабочего. Это означало, что фирма распространила на Сасаки "нинидзе" - родительскую любовь и заботу, а Сасаки, приняв любовь и заботу, согласился оплачивать их выполнением долга признательности. Но работа фирмы не ограничивается предоставлением работы.

Сасаки женился на девушке, тоже работавшей в фирме "Ниссан", и переселился из общежития для холостяков в дом, принадлежавший фирме, где с Сасаки брали арендную плату, не превышавшую 6-7 процентов месячного семейного дохода. После рождения второго ребенка Сасаки решил обзавестись собственным домом. Фирма "Ниссан" через дочернюю компанию, занимавшуюся операциями с недвижимостью, помогла Сасаки купить землю дешевле, чем она обходится обычно.

Со значительной скидкой фирма продала Сасаки легковой автомобиль "Ниссан Санни". Сасаки пользуется спортивным залом при заводе, его жена посещает курсы икебаны в культурном центре фирмы.

¹ Из кн.: В. Цветов. Пятнадцатый камень сада Релии. М.: 1991, с.160-161

¹ Из кн.: В. Цветов. Пятнадцатый камень сада Релии. М.: 1991, с.160

Вероятно, Сасаки догадывается: фирма несправедливо платит его труд и его расходы на социальные нужды Сасаки. Часть не выплаченной ему зарплаты. В стоимости продукции фирмы "Ниссан" доля заработной платы составляет только 7%, а в стоимости продукции, например, американской компании "Форд" — хотя хозяев "Форда" никак нельзя заподозрить в несправедливости.

Сасаки не знает, сколь велика степень эксплуатации его труда. Однако, конечно, ему избавиться от представления о фирме как о благой семье. И потому сохраняет Сасаки преданность фирме. И он, что, пока верен фирме, она его не уволит, даже, если производство автомобилей сократится.

Знает Сасаки и другое: благополучие его и семьи будет тем долготейшее, чем дольше сохранится в фирме высокий уровень производства. Естественен поэтому строй рассуждений Сасаки: "Я несу ответственность за каждый автомобиль, создаваемый фирмой. Если я слышу, что автомашина фирмы "Ниссан" имеет какой-либо недостаток, я испытываю ощущение личной вины".

Забота о Сасаки и его семье обходится фирме в немалые деньги. Но разве не окупаются эти "вложения в персонал"? Чуждой заботой вечного должника Сасаки о количестве и качестве производимой им продукции?

УОЛТ ДИСНЕЙ

Компания Уолт Дисней состоит из трех главных отделений: киностудия, товары для потребителей, тематические парки. Из наиболее известная для читателя отрасль — диснейпарки во Флориде, Японии. Рассмотрим на примере этой компании, как менеджмент организации формирует то, что получило название "образ Диснея".

Если Вы захотите получить работу летом в Диснейленде, Вам всего, чтобы Вас порекомендовал руководству кто-нибудь из сотрудников. Компания считает, что персональные связи уменьшают риск принятия на работу неподходящего человека. После этого Вас

ожидает беседа с двумя-тремя ведущими менеджерами. Самое главное, чтобы Вы удовлетворяли имеющимся в компании стандартам по внешнему виду, росту, весу, стройности, цвету лица и даже цвету зубов и т.д. Не случайно, большинство служащих Диснейленда - это неженатые мужчины - блондины и незамужние женщины - блондинки, без косметических недостатков, выше среднего роста, стройные.

Важнейшей частью обучения новичка является освоение им "языка" организации. Здесь нет служащих, а только актеры театра. Люди не работают - они заняты в спектакле. Посетители парка - это гости, служащие охраны - хозяева порядка, униформы - костюмы и т.д.

Разумеется, новички изучают историю компании, ее философию, правила и приемы "игры в спектакле". Особое внимание уделяется осознанию таких положений, как "человек, попадающий в Диснейленд, должен чувствовать себя в душе ребенком".

При такой тренировке служащие Диснейленда начинают ощущать себя по-настоящему актерами на сцене, с удовольствием исполняют "свои роли", от оператора колеса обозрения до самого Дональда Дакка (Donald Duck - имя дядюшки трех известных утят - ducks).

ЭМ СИ АЙ¹

Билл Мак Гован основал компанию в 1968 году. В 1989 году фирма имела годовой оборот в 6,5 млрд. долл. с доходом в 619 миллионов. В противоположность большинству удачных предпринимателей, создавших из хаоса организацию, Мак Гован предпринимал все, чтобы сделать из организации хаос.

Кульгура компании отражает убежденность ее создателя в том, что служебное положение человека, его лояльность к компании не являются первостепенными. Более того, служащие, которые покидают фирму, если находят для себя место, не рассматриваются как предатели. С ними и в дальнейшем поддерживаются хорошие отношения.

¹ См. там же, с. 588-589.

Вероятно, Сасаки догадывается: фирма несправедливо оценивает его труд и его расходы на социальные нужды Сасаки, это часть не выплаченной ему зарплаты. В стоимости продукции фирмы "Ниссан" доля заработной платы составляет только 7%, а в стоимости продукции, например, американской компании "Форд" 30%, хотя хозяев "Форда" никак нельзя заподозрить в филантропии.

Сасаки не знает, сколь велика степень эксплуатации его труда. И трудно, конечно, ему избавиться от представления о фирме как о заботливой семье. И потому сохраняет Сасаки преданность фирме. Знает он, что, пока верен фирме, она его не уволит, даже, если производство автомобилей сократится.

Знает Сасаки и другое: благополучие его и семьи будет тем продолжительнее, чем дольше сохранится в фирме высокий уровень производства. Естественен поэтому строй рассуждений Сасаки: "Я чувствую ответственность за каждый автомобиль, создаваемый фирмой. Если я слышу, что автомашина фирмы "Ниссан" имеет какой-либо недостаток, я испытываю ощущение личной вины".

Забота о Сасаки и его семье обходится фирме в немалые деньги. Но разве не окупаются эти "вложения в персонал" встречной заботой вечного должника Сасаки о количестве и качестве выпускаемой им продукции?

УОЛТ ДИСНЕЙ¹

Компания Уолт Дисней состоит из трех главных отделений. Это: киностудия, товары для потребителей, тематические парки. Из них наиболее известная для читателя отрасль - диснейпарки в Калифорнии, Флориде, Японии. Рассмотрим на примере этой отрасли, как менеджмент организации формирует то, что получило название "образ Диснея".

Если Вы захотите получить работу летом в Диснейленде, лучше всего, чтобы Вас порекомендовал руководству кто-нибудь из служащих. Компания считает, что персональные связи уменьшают риск принятия на работу неподходящего человека. После этого Вас

¹ Перевод из кн.: Robbins Stephen P. *Organizational Behavior* Engle and Cliffs, New Jersey, 1991. P. 588

ожидает беседа с двумя-тремя ведущими менеджерами. Самое главное, чтобы Вы удовлетворяли имеющимся в компании стандартам по внешнему виду, росту, весу, стройности, цвету лица и даже цвету зубов и т.д. Не случайно, большинство служащих Диснейленда - это неженатые мужчины - блондины и незамужние женщины - блондинки, без косметических недостатков, выше среднего роста, стройные.

Важнейшей частью обучения новичка является освоение им "языка" организации. Здесь нет служащих, а только актеры театра. Люди не работают - они заняты в спектакле. Посетители парка - это гости, служащие охраны - хозяева порядка, униформы - костюмы и т.д.

Разумеется, новички изучают историю компании, ее философию, правила и приемы "игры в спектакле". Особое внимание уделяется осознанию таких положений, как "человек, попадающий в Диснейленд, должен чувствовать себя в душе ребенком".

При такой тренировке служащие Диснейленда начинают ощущать себя по-настоящему актерами на сцене, с удовольствием исполняют "свои роли", от оператора колеса обозрения до самого Дональда Дакка (Donald Duck - няня дядюшки трех известных утят - ducks).

ЭМ СИ АЙ¹

Билл Мак Гован основал компанию в 1968 году. В 1989 году фирма имела годовой оборот в 6,5 млрд. долл. с доходом в 619 миллионов. В противоположность большинству удачных предпринимателей, создавших из хаоса организацию, Мак Гован принимал все, чтобы сделать из организации хаос.

Культура компании отражает убежденность ее создателя в том, что служебное положение человека, его лояльность к компании не являются первостепенными. Более того, служащие, которые покидают фирму, если находят для себя место, не рассматриваются как предатели. С ними и в дальнейшем поддерживаются хорошие отношения.

¹ См. там же, с. 588-589.

Такое же количество энергии, которое тратится в Диснее на стандартизацию поведения служащих Диснейленда, в Эм Си Ал тратится на поощрение стремления людей быть уникальными. Фирма хочет, чтобы ее служащие были раскрепощены в своем поведении. Мак Гован ухмыляется при мысли о награждении служащих за их приверженность стандартизированным правилам и процедурам. На ежегодных общих собраниях в компании он любит повторять: "Я знаю, что где-то, кто-то пытается написать свои правила. Пусть пытается. В один прекрасный день я узнаю, кто это. И когда я узнаю, кто это, я тут же уволю его".

"ШКОЛА ДЬЯВОЛОВ"¹

Уже не ночь, Но еще не утро. На фоне чуть посветлевшего неба можно разглядеть плавно разбегающихся в стороны бока Фудзиямы, а внизу, в долине - тьма, прочерченная светящимися пунктирами уличных фонарей в городе Фудзиномия. Здесь, на границе нового дня и вчерашней ночи - безмолвие и недвижность. Пологий горный склон вдруг огласился песней. Из мощных динамиков грянуло:

*Дьявол-фельдфебель требует петь в четыре тридцать утра,
Мы споем его любимый марш,
И голос наш, подобно клятве однополчан,
Пронзит ад до самого дна,
Дна, где ползаем мы.*

Мужчины в одежде, покроем напоминавшей солдатскую форму, стремглав выбежали из зданий и построились на площадке в шеренги.

Потом, в интервью, инструктор "Школы дьяволов" Акио Ивата скажет мне: "Вы правы, обучение у нас похоже на армейскую муштру. Но ведь и бизнес есть война".

На плацу - 220 человек, очередной поток учащихся. Все - служащие среднего звена промышленных и торговых фирм со стажем работы один-два года. Все, как того требуют правила приема

¹ Из кн.: Цветов В. Пятнадцатый камень сада Реандзи. М: 1991, с. 143-148

в школу, физически здоровы и имеют физическую подготовку. Фирмы платят тысячу долларов за 13-дневное пребывание сотрудника в школе. За год курс одолевают пять тысяч человек.

У каждого, кто зашел в шерингах, на куртке - 17 так называемых "лент позора". По числу дисциплин, изучаемых в школе. Сдал зачет, ленточку разрешат снять. Первая дисциплина, какой учащиеся занялись после утреннего построения, зарядки и завтрака, - "Составление отчета". Отчеты пишутся ежедневно - о прошедших сутках учебы. Отчеты вкладываются в конверты и посылаются в фирмы, направившие в школу сотрудников. День отведенный на составление отчета отводится все меньше времени, для его написания выдается листок меньшего размера, но требования к содержанию повышаются - отчет должен быть лаконичным, четким и полным, а главное - точным.

Другое занятие - разговор по телефону. В школе обучают говорить по телефону вежливо, как в храме, информативно, как при закладке данных в компьютер, коротко, как при отдаче команды идти в атаку. За две минуты - ответ на любой поставленный вопрос. Такова цель тренировки по этой дисциплине.

"Позитивное мышление" - так называется одна из семнадцати дисциплин. Совершенно бессмысленный текст в 600 слов надо выпалить наизусть без единой ошибки. Получается на сотый раз.

"Подобным образом и требуется передавать подчиненным приказы, поступающие от начальства", - сказал инструктор.

- Трудно ли здесь учиться?

- Очень трудно.

- Что самое трудное?

- Научиться быстро и правильно принимать решения на основе полученного приказа.

- Нравится ли здесь учиться?

Да. В школе учат добиваться цели, собрав воедино все душевные и физические силы.

"Ситуация номер пять" - командует инструктор. Из учащийся на память декламирует перечень мер, которые необходимо предпринять, если фирма столкнется с трудностями, смоделированными в "ситуации номер пять". Таких ситуаций - сорок.

"Истинный мужчина не опускает глаз! - надрываются самуран бизнеса", как нарек Ясуо Мотохаси (директор школы) питомцев школы. - Истинный бизнесмен готов, не смущаясь, аботать до испарины, чтобы произвести товар, и торговать им о обильного пота".

Мотохаси взял в руку пачку свидетельств об окончании школы, приготовленных для выпускной церемонии, потасовал их, ловно игральные карты, разложил на столе веером и гордо произнес:

- *Выбирайте любого. Качество гарантирую.*
- *На чем же основана ваша уверенность в качестве?*
- *Если к концу курса инструкторы не снимут с куртки учащегося все семнадцать "лент позора", то такого учащегося фирма уволит, - ответил Мотохаси.*

ГЛАВА 14. МЕНЕДЖМЕНТ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА.

14.1 СУЩНОСТЬ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ АПК

Управление производством является одним из основных фундаментальных понятий теории менеджмента. В целях более полного раскрытия содержания этого понятия необходимо рассмотреть его формирование, развитие и связь с другими категориями управления.

Анализ экономической литературы, посвященной проблемам управления (менеджмента) производством, позволяет сделать вывод о том, что многие ее авторы произвольно ставят знак равенства между различными терминами или не всегда достаточно ясно называют их внутреннюю основу, то есть сущность.

В отечественной литературе встречаются недостаточно четкие определения управления, нуждающиеся в дополнительных пояснениях. По разному трактуют управление и зарубежные ученые.

В кибернетике, например, под управлением понимается перевод системы в новое назначенное для нее состояние или направленное воздействие на какую-либо систему с целью преобразования ее из одного состояния в другое. Иначе говоря, управление сложными системами направлено на оптимизацию этих систем, обеспечивающую переход из одного состояния в другое, в соответствии с заранее определенными целями и задачами.

Мысль о том, что содержание термина "управление" включает перевод системы в новое, назначенное для нее состояние, позволяет рассматривать производство как неустойчивую систему, стремящуюся уйти от заданного уровня, перейти из одного состояния в другое, а также условно выделить три основных рода управления:

управление процессами, происходящими в неодушевленной природе; управление машинами, механизмами, технологическими операциями, то есть отдельными элементами

производственного процесса, которыми управляют люди непосредственные исполнители на производстве;

2. *управление процессами, происходящими в живых организмах*, в том числе физиологическими, биохимическими и другими подобными процессами;
3. наконец, *управление общественными (социальными) процессами*, то есть воздействие на деятельность людей объединенных в группы для решения определенных задач. В сфере производства - это управление непосредственными исполнителями, их отношениями, возникающими в процессе коллективного труда. Этот род управления следует считать основным, так как люди являются главной созидательной силой производства.

Вместе с тем, сущность, управления трудно определить однозначно. Попытки заключить богатое и многогранное понятие "управление" в точную и одновременно краткую формулу, определение, вызывают иногда длительные и бесплодные дискуссии. Поэтому, раскрывать содержание этого понятия следует путем его описания, перечисления характерных признаков, выяснения социальной природы.

Однако, трактовка сущности управления, по нашему мнению должна обязательно отражать вопросы упорядоченности, связанности с деятельностью субъекта управления. Следует также учитывать, что управление представляется как непрерывный целенаправленный процесс, неразрывно связанный функционированием данной хозяйственной единицы и действующими в ней законами.

Следовательно, управление - как функция деятельности органически связано с законами и закономерностями развития конкретной области, где оно реализовывается.

Управление производством (менеджмент) - это активный, осознанный, планомерный вид трудовой деятельности. Иначе говоря, потребность в менеджменте возникает в случае, когда требуется совместная деятельность трудящихся. В то же время менеджмент - это не любая форма деятельности людей. Он становится реальной деятельностью лишь в результате соединения деятельности разрозненных людей в совместном труде, который

на коллективном счете, подчинен объективным законам экономического развития общества. Чем полнее деятельность людей согласуется с требованиями экономических законов и закономерностей, тем выше эффективность их практического труда.

Смысл менеджмента состоит, главным образом, в организационных мероприятиях, сосредоточенных на поиске и реализации оптимальных решений, направленных на претворение объективных экономических законов в жизнь. Между объективными экономическими категориями и закономерностями и практическим их использованием и воплощением в хозяйственной деятельности людей, лежит крайне важная область целенаправленных организационных мероприятий, которые и составляют основное содержание менеджмента. Сущность этих мероприятий и их непосредственное назначение состоят в поисании таких путей и форм претворения законов в действительность, которые обеспечивают наибольшую эффективность их реализации.

Внимательное рассмотрение различных определений термина "*управление производством*", приведенных в специальной литературе, позволяет установить, что здесь не все достаточно полно и четко сформулировано. Анализ содержания и смысла понятий "*управление*" и "*управления производством*" раскрывает использованный нами подход к рассматриваемому вопросу.

Раскрывая сущность менеджмента, необходимо различать две его стороны - техническую и социально-экономическую. Управление технологическими процессами производства, в результате которого происходят изменения объективных свойств сырья, материалов и полуфабрикатов, относящиеся к его технической стороне.

Здесь рассматриваются, в основном, общественные отношения людей, складывающиеся в процессе производства, то есть - социально - экономические аспекты менеджмента.

Известно, что всякий процесс можно правильно ориентировать только в результате целенаправленных воздействий со стороны органов менеджмента, так как любой кооперированный труд предполагает соответствующую форму управления. Иными словами, всякий общественный или совместный труд нуждается в менеджменте, который обеспечивает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции,

закономерности, которой будет подчиняться вся система менеджмента.

Практика разработки и внедрения системы менеджмента позволяет прийти к выводу, что допущенные ошибки в постановке высшей цели управления приводят к снижению его эффективности, а в некоторых случаях - к подрыву его доверия к важнейшему направлению - повышению эффективности производства.

В экономике принято считать, что термин "цель" понимается как ответ на вопрос, зачем существует или действует данная хозяйственная единица, то, к чему стремятся, что надо осуществить?

По нашему мнению, исходной базой для определения высшей социально-экономической цели менеджмента является положение о том, что в производстве действуют люди, стремящиеся к определенной цели. На современном этапе и в долгосрочной перспективе развития народного хозяйства, высшая, объективно обусловленная, социально-экономическая цель менеджмента должна содержать следующее положение: удовлетворение общественных потребностей в продукции, работах, услугах производства и реализация на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов трудовых коллективов и интересов собственников имущества предприятий.

Основной вывод, который можно сделать из приведенного положения заключается в том, что высшая цель менеджмента является комплексной. Она отражает научно-технические, экономические, социальные, духовные и другие аспекты, выражает осознанную общественную необходимость в постоянном управлении производством и требует учета всех возможностей для наиболее эффективного претворения ее в жизнь и последовательного осуществления курса на подъем материального и культурного уровня жизни народа.

Следовательно, постановка высшей цели является первым шагом в разработке систем менеджмента. Она определяет направленность системы в целом и каждой из его подсистем, ее функционирования, развития и совершенствования. По сути, высшая цель менеджмента, ее функционирование, развитие и совершенствование служат основным средством достижения этой цели.

Поскольку система менеджмента является частью системы управления народным хозяйством, то высшая цель, первой должна обязательно быть согласованной с высшей целью последней.

Комплексный характер высшей цели менеджмента требует расчленения ее на промежуточные и непосредственные цели управления (подцели). Перечень промежуточных и непосредственных целей системы менеджмента может быть конкретизирован с учетом иерархического уровня ведения хозяйственной деятельностью и срока, в течении которого данная цель должна быть достигнута. На вершине этого уровня находится высшая цель. По мере спуска к ее основанию, то есть от общего к частному, подцели должны быть сравнительно более конкретными и менее объемными, относительно близкими по сроку их достижения и самостоятельными по своему значению. Практическая их реализация осуществляется в обратном порядке - от достижения частных, к достижению более общих целей.

Подцели менеджмента выступают в виде необходимых средств достижения высшей его цели. Вместе с тем, безошибочно поставленная конечная цель служит основной предпосылкой успешного решения промежуточных и непосредственных подцелей менеджмента.

Таким образом, менеджмент - сложное социальное явление, внутренне присущее производству. Его социально-экономическое содержание определяется отношением собственности на средства производства, экономическим интересам коллектива, взаимоотношению руководителей с исполнителями.

На основе вышеизложенного, мы считаем, что менеджмент, в широком смысле слова представляет собой непрерывный процесс воздействия совокупности элементов, прежде всего на коллективы людей, для организации и координации их трудовой деятельности в целях наиболее полного удовлетворения общественных потребностей в продукции (работах, услугах) производства и реализации на основе полученной прибыли социально-экономических интересов трудовых коллективов и интересов собственников имущества предприятий, объединений.

14.2 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ ПРИМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ АПК

Любое государство с первых дней своего становления порождает необходимость в сознательном, всестороннем обоснованном управлении, в регулировании темпов и пропорций всего общественного производства и отдельных его отраслей. Вся история их становления и развития подтверждает глубокую правоту выводов специалистов о чрезвычайно важной роли теории управления в процессе производства. Она оказывала и оказывает существенное влияние на все стороны жизни народа, мобилизует трудящихся на решения главных экономических задач.

В период перехода к рынку, на смену эмпиризму, который был характерен для исследований непосредственно в области менеджмента, приходит глубокое и серьезное осмысление задач, предмета и содержания его теории. Повышенное внимание к рассматриваемой теории - объективный и закономерный процесс, неразрывно связанный с развитием производительных сил и производственных отношений, с тематическими, принципиально новыми и существенными изменениями, происходящими в практике повышения эффективности производства и увеличения прибылей (доходов) трудовых коллективов.

Существенные перемены, совершаемые в период перехода к рыночной экономике, создают необходимые условия для изучения теоретических основ менеджмента. Поскольку эта теория многогранна и чрезвычайно сложна, мы попытаемся лишь в общих чертах рассмотреть ее основные задачи, принципы, предмет и содержание.

Прежде всего, теория менеджмента призвана способствовать достижению главной цели управления производством. Возможность осуществления задач теории менеджмента должна всегда согласовываться с фактическими социально-экономическими и производственными условиями, достигнутыми уровнем производительных сил, то есть совокупностью средств производства и людей, приводящих их в действие. Именно производительные силы и, прежде всего, люди являются средством реализации этих задач. Следовательно, важное требование, определяющее научность

управления производством, - это учет реальной обстановки, конкретных условий, сложившихся на управляемом объекте, и объединенных тенденций его развития. Правильная постановка задач и точное их определение являются важнейшими предпосылками эффективной разработки, внедрения, функционирования, развития и совершенствования менеджмента.

Одна из первоочередных и неотложных задач на современном этапе изучения теоретических вопросов менеджмента системы АПК заключается в освоении и дальнейшем развитии теории об управлении общественным производством. Она предполагает также изучение развития организационных форм и методов управления на всех иерархических уровнях АПК.

Перед теорией менеджмента стоит задача - способствовать творческому применению комплекса современных знаний о совокупности экономических отношений, которые складываются между исполнителями и руководителями независимо от их сознания и воли в процессе решения проблем управления производством. При этом, главное внимание уделяется вопросам создания наиболее эффективной кооперации труда, начиная от стадии формирования высокого уровня качества продукции при ее разработке и кончая эффективным использованием и поддержанием достигнутого уровня качества на стадии обращения и эксплуатации. Иными словами, теория менеджмента должна содействовать четкой организации всего производственного организма агропромышленного комплекса и устранения препятствий, которые встречаются на всем его пути. Следует вплотную заняться решением задачи систематизации и унификации терминологии, используемой в данной области, а также упорядочить определения применяемых терминов.

В задачу теории менеджмента входит дальнейшее теоретическое исследование ряда экономических проблем. В соответствии с экономическими законами и на основе научно-технического прогресса необходимо ускорить изыскания возможностей, обеспечивающих наиболее полное и эффективное использование всех звеньев экономического механизма управления.

Так как теория менеджмента включает в свое содержание вопросы единства объективного и субъективного, то она должна помочь теоретически осмыслить творческую деятельность и

управленческое искусство руководителей, достаточно четко и ясно определить сущность способности руководить, указать разумные пределы сочетания теории с творчеством, а также процессы управления, обусловленные законами и закономерностями, с индивидуальным мастерством. Теория должна, также, способствовать развитию у исполнителей навыков самостоятельно принимать наиболее целесообразные решения на основе учета определенных специфических условий. Это позволит не только повысить эффективность деятельности руководителей при решении конкретных управленческих задач, но, также, научно обосновать искусство управления, превратить ее в научную систему, понятную для значительного большого круга соответствующих специалистов в данной области.

Для установления дифференцированного и более конкретного подхода к теории менеджмента и решению соответствующих практических вопросов, числу задач ее изучения, в первую очередь, необходимо отнести следующие:

1. Классификацию промежуточных и непосредственных целей управления производством в целом и каждым ее отдельным иерархическим уровнем с учетом оптимального их сочетания и различных плановых периодов времени;
2. Организацию целенаправленного и максимально эффективного взаимодействия всех отдельных исполнителей, коллективов, различных производственных подразделений, организаций и смежных предприятий, от деятельности которых зависит проблема реализации менеджмента;
3. Разработку научных методов построения наиболее рациональных, новых и совершенствования действующих структур управления, а также обеспечение взаимосвязи между всеми фазами процесса менеджмента;
4. Рационализацию проектно - исследовательских, конструктивных, экспериментальных работ и производства прогрессивной техники для управления производством, с учетом широкого использования возможностей ЭВМ в наиболее трудоемких и сложных процессах управления, а также экономии математических методов;

Разработку таких основных элементов механизма менеджмента, как принципы, методы функции, и др., практическое осуществление которых обеспечит наиболее эффективное функционирование всего производственного процесса;

Определение функций менеджмента отдельных подразделений и ответственных лиц;

Выбор наиболее эффективной системы получения необходимой информации и ее обработки, а также разработка и реализация оптимальных рекомендаций, оперативно учитывающих реальные условия хозяйственной деятельности объекта управления;

Совершенствование методов работы с исполнителями и форм воздействия на них с помощью систем моральных и материальных стимулов повышения эффективности производства, с учетом действия экономического закона распределения по труду и целенаправленной активизации деятельности направленной на систематическое повышение качества продукции;

9. Подбор, обучение, воспитание, расстановку и повышение квалификации кадров в целях наиболее правильного, а также эффективного развития и использования их возможностей.

Таким образом, основная задача теории менеджмента должна отражать, во-первых, требования основного экономического закона, содержание которого включает все более полное удовлетворение растущих материальных и культурных потребностей народа; во-вторых, главную и объективную цель менеджмента, определяющую основные направления движения всего процесса исследования, планирования, обеспечения, сохранения и поддержания необходимого уровня эффективности производства.

Теоретическая и практическая деятельность в области менеджмента может быть признана удовлетворительной только тогда, когда она, как минимум обеспечивает эффективное решение, перечисленных задач на всех стадиях управления производством в системе АПК.

Теория менеджмента включает совокупность принципов, основанных на сознательном использовании экономических законов и специфических закономерностей, присущих объекту управления, а

Именно поэтому, теория менеджмента призвана исследовать, главным образом, неизоллированные предприятия, объединения или отрасли народного хозяйства, так как в каждый конкретный момент на отдельных объектах управления, в которых осуществляется производство изменяются условия. Ее задача - не прописывание соответствующих рецептов для любых ситуаций, а прежде всего изучать законы и закономерности, присущие объекту управления, глубоко и всесторонне исследовать методологические принципы управления производством и на их основе разрабатывать методологию перевода этого объекта в заданное качественное состояние. При этом, теория менеджмента должна быть максимально приближена к конкретным потребностям практики производства, оставляя место для искусства управлять каждому, кто обладает необходимым опытом и специализируется в данной области.

Обеспечивая решение общих и характерных проблем, эта теория поможет более точно определить принципы, функции и методы управления, быстрее освоить его практические приемы и приобрести навыки, что будет способствовать повышению эффективности хозяйствования на практике.

Теория менеджмента имеет свой предмет исследования, то есть определенную совокупность фактов, явлений, процессов, которые она призвана изучать. Это позволило ей занять соответствующее место среди других теорий. Предмет теории менеджмента - это изучение в первую очередь, законов и закономерностей, присущих объекту управления, как целостному и конкретному социальному явлению, а также общественных отношений, складывающихся между людьми в процессе выработки, принятия и реализации соответствующих решений.

Предмет рассматриваемой теории составляет также единство собственно теоретических вопросов с исследованием принципов, методов построения организационных структур и формирования управляющих воздействий, техники и технологии управления, показателей и методов оценки эффективности управления производственной сферы АПК.

Теория менеджмента включает разнообразные аспекты философский, экономический, правовой, социальный,

психологический и другие. Однако всю совокупность изучаемых проблем, составляющих предмет этой теории, можно объединить в следующие основные разделы:

- методологические основы менеджмента;
- функции управления производством;
- организация процесса управления производством;
- технология и технические средства процесса управления производством.

Содержание теории менеджмента определяет, в первую очередь, сумма имеющихся в данный момент систематизированных научных знаний об исследуемом предмете. Система таких знаний формируется на основе обобщения достижений самых различных и порой не связанных между собой наук или дисциплин, каждая из которых изучает управление в своем аспекте. Находясь в постоянном развитии, эта система, с одной стороны, испытывает на себе влияние этих наук и дисциплин, с другой - имея ряд существенных и качественно отличных особенностей, ставит перед ними новые задачи, оказывая на них свое воздействие, уточняя их предмет.

За последние годы проделана значительная работа по систематизации и классификации научных знаний о менеджменте. Эти знания условно можно разделить, на две группы. В первую группу следует включить общеметодологические и фундаментальные науки (теория экономики, философия, правовые науки и т.п.). Объект и предмет их исследования значительно шире объекта и предмета исследования теории менеджмента, так как они рассматривают управление в целом.

Теоретической основой, научным фундаментом формирования и развития теории менеджмента является *теория экономики (экономики)*. Она имеет своим предметом общественно-производственные, то есть экономические отношения, объективно возникающие в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ в человеческом обществе. Эта наука раскрывает и исследует экономические законы и механизмы их практического использования. Она изучает пути и методы становления способа производства. В широком смысле - это наука о

законах, управляющих производством и обменом материальных жизненных благ в обществе.

Теория экономики совместно с другими общественными науками составляет научную основу экономической политики, которая перерастает в непосредственную теоретическую базу экономического строительства нашего государства. В настоящее время, задача состоит в том, чтобы на ее основе развивать теорию менеджмента.

Для теории менеджмента характерны тесные связи с общими законами развития природы и общества, изучаемые философией.

Для исследования субъективных сторон, а также определения прав и обязанностей объектов и субъектов менеджмента используются правовые науки: административное, финансовое, гражданское, трудовое и хозяйственное право. Наше государство в правовых актах и нормах, т.е. в нормативно-технической документации, закрепляет технико-экономические требования, предъявляемые к менеджменту. С помощью такой документации можно регламентировать все стороны системы управления производством.

В последние годы, в нашей стране все большее значение придается правовым нормам, регулирующим вопросы менеджмента. Правовое регулирование управления производством - это осуществление при помощи права и совокупности правовых средств юридического воздействия на общественные отношения, связанные с различными аспектами деятельности объединения и предприятия, например, с разработкой оптимальных параметров качества продукции при его исследовании и проектировании, обеспечением соблюдения этих параметров на стадии изготовления, сохранением достигнутого уровня качества продукции в период ее обращения и реализации, поддержанием на должном уровне и восстановлении качества продукции на стадии эксплуатации (потребления).

К сожалению, в научной литературе, посвященной проблеме менеджмента, до недавнего времени приносилась роль правового фактора. Правовое регулирование в этой области ограничивалось, в основном, лишь материальной ответственностью предприятий или отдельных исполнителей за нарушение требований нормативно-технической документации. Причем, разработка последней нередко

осуществлялась с отступлением от условий действующего законодательства.

Правовая наука Узбекистана пока мало связана с проблемами менеджмента и уделяет недостаточное внимание решению задач повышения эффективности управления производством. Так, в научных исследованиях довольно слабо рассмотрены вопросы, связанные с хозяйственными договорами - как средством обеспечения поставки исходного сырья, материалов, полуфабрикатов, покупных изделий, а также реализации готовой продукции в полном соответствии с нормативно-технической документацией. Нуждается в совершенствовании на научной основе механизм правового регулирования общественных отношений, складывающихся при взаимном обмене людей своей деятельностью или ее результатами в условиях совместного труда. Еще не разработаны полностью такие проблемы, как распределение прав и ответственности между различными подразделениями и звеньями управления производством, а также взаимоотношение руководителей и непосредственных исполнителей. Требуют более глубокой разработки проблемы правовой организации надзора и контроля за внедрением и соблюдением нормативно-технической документации, а также ряда других проблем менеджмента, связанных с гражданским и административным правом.

В первую группу научных знаний о менеджменте можно включить и такую общеметодологическую науку, как кибернетика. Она исследует наиболее общие организационно-технические законы, характерные для различных видов управления. Часть изучаемых вопросов связана с практикой менеджмента. Эта наука служит средством для оптимизации решения ряда соответствующих конкретных задач с использованием электронно-вычислительных машин.

Связь теории управления производством с такими дисциплинами как кибернетика, а также с теорией игр, теорией решений и т.п. приближает ее к точным наукам.

Вторую группу научных знаний об менеджменте составляют, в основном конкретные науки и дисциплины, изучающие закономерности различных сторон, стадий и иерархических уровней производства. Сюда входят система плановых наук для разных

трудового вклада, оценки эффективности затрат индивидуального и коллективного труда, организации стимулирования с максимальным учетом качества труда непосредственных исполнителей.

Дисциплина *научная организация труда (НОТ)* тесно переплетается с такими проблемами, как *механизация и автоматизация процессов* менеджмента, особенно в случаях обработки необходимой информации. Их решение должно опираться на ряд естественно-технических наук, в том числе на *техническую кибернетику, теорию надежности, теорию информации* и другие смежные науки, исследующие вопросы техники управления. НОТ должна вплотную соприкасаться с новейшими принципами и методами нормирования и оплаты труда, современными системами подготовки и повышения квалификации кадров для менеджмента.

Таким образом, ни одна из перечисленных наук и дисциплин не исследует весь комплекс проблем менеджмента, не обеспечивает всестороннего его анализа как единой системы в рамках производства. Каждая из них развивалась самостоятельно, их методологический аппарат приспособлен для решения своих специфических задач.

Например, физиология, психология и социология рассматривают человека соответственно как организм, биологическую систему, социальную единицу и т.п. Несмотря на то, что в этих науках человек является объектом исследования, в сущности он не изучался, в частности, как объект и субъект отношений управления производством. Поэтому достижения указанных наук нельзя использовать автоматически для решения проблем менеджмента. Здесь непременно нужен творческий подход с учетом характерных особенностей объекта и субъекта управления.

Даже конкретные науки и дисциплины, посвященные исследованию экономики и организации объединений (предприятий), лишь поверхностно рассматривают проблемы, характерные для теории менеджмента. Они не раскрывают и не исследуют проблемы координации, инициативы в системе управления производством АПК, не выделяет специфических вопросов, типичных для различных отраслей народного хозяйства, в том числе АПК, т.е. имеющих межотраслевой характер.

Несмотря на то, что ряд конкретных дисциплин специально изучает общие функции, формы и методы управления производством, теория менеджмента должна содействовать исследованию этих вопросов с учетом специфики данной проблемы управления.

В связи с тем, что основным элементом систем менеджмента являются члены трудового коллектива, есть основание предположить, что указанная теория все больше будет обогащаться за счет выделения из ряда дисциплин (например, НОТ, экономики труда и т.п.) вопросов, связанных с организацией подготовки, расстановки и повышения квалификации кадров. Вероятно, здесь будет целесообразно, на базе некоторых сторон таких дисциплин, как педагогика и этика, ускорить разработку теории стиля и культуры руководства в системе менеджмента.

14.3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВОМ В АПК.

Углубляющееся общественное разделение труда, развитие специализации и кооперирования производства, переход к рыночным отношениям делают практически невозможным эффективное решение проблем менеджмента на основе осуществления лишь отдельных или случайных мероприятий. В связи с этим, по мере развития и совершенствования управления производством, все более ясно проявляется его системный характер. Причем, чем больше проблем приходится решать одновременно, тем настоятельнее потребность решать их во взаимной увязке, систематически и целенаправленно, принимая во внимание сложные и многообразные зависимости между отдельными районами страны, между различными отраслями народного хозяйства, между всеми сферами общественной жизни.

Иначе говоря, необходим комплексный, системный подход к выработке общественных решений.

Однако в нашей стране еще не выработан достаточно четкий теоретический подход к менеджменту как системе. Вероятно, не вполне ясно, какие свойства и характеристики можно считать системными, комплексными. На практике эти термины, на наш

взгляд, необоснованно отождествляются, используя как синонимы. Чисто, системный подход к управлению производством применяется стихийно и непоследовательно, а иногда - и в искаженном виде. Причем, в специальной литературе этот аспект менеджмента все еще остается недостаточно разработанным. Поэтому считаем целесообразным рассмотреть некоторые теоретические положения этой проблемы.

Бесспорно, что в природе практически все явления осуществляются в строгом порядке, они существуют и развиваются как система.

Системность есть вообще и универсальное свойство материи. Несмотря на сложность и многообразие систем, все они условно могут быть объединены в одну из трех следующих укрупненных групп: биологическую, механическую и социально-экономическую.

Системный подход был разработан и впервые применен к изучению производственных отношений при капитализме. Это позволило рассмотреть капиталистическое общество как систему производственных отношений, как известную общественную формацию, выявить внутренние законы и закономерности развития производственных отношений этого общества, установить качественную и количественную связь экономических явлений.

Вместе с тем, развернутое осуществление принципа системного подхода к решению таких крупных проблем, как менеджмент, является характерным именно для современного этапа хозяйствования страны. Оно обусловлено диалектикой его развития и определяет одно из основных направлений экономической политики нашего государства.

Анализ специальной литературы позволяет сделать вывод, что наиболее типичные и краткие определения термина "система" разработаны, главным образом, на основе идей кибернетики или позаимствованы из теории надежности. При этом допускаются несколько произвольные формулировки, иногда искажающие ее суть. Тем не менее, на основе этих формулировок можно сделать три, на наш взгляд, общих и важных, но предварительных выводы: каждая система, состоит из элементов; все эти элементы действующие; действие элементов предназначено для выполнения заданных функций или определенных практических задач.

Исследование сущности системы менеджмента тесно связано с понятием, управления предприятием. В литературе встречаются весьма различные ее определения. Одни авторы рассматривают систему управления предприятием как совокупность управляемой и управляющей систем, другие - как совокупность определенных методов управления, третьи отождествляют систему управления предприятия с аппаратом управления и т.п.

По нашему мнению, система управления производством предполагает всесторонний, многоаспектный подход, способствующий оптимизации решения задач рассматриваемой проблемы, в том числе выявление состава работ, распределение функций и выбор методов управления, становление и "спуск" соответствующего плана, а также обеспечение необходимых условий для успешного его выполнения. Затем данная система включает сбор, передачу, обработку, хранение необходимой информации о состоянии объекта управления в целях воздействия на него с помощью различных методов.

Системное управление производством означает решение исследуемой проблемы в тесной взаимосвязи и взаимном согласовании с системой управления народным хозяйством в целом, где функционирование одного звена или элемента опосредованно всеми другими. Практически, это приводит к ликвидации узковедомственного исхода к решению задач управления, максимальному учету всех сопряженных производственных объединений (предприятий) и организаций.

Взаимосвязь и взаимное согласованное воздействие, исключаяющие концентрацию внимания только на одной какой-либо стадии или отдельном элементе управления производством, являются важным принципом менеджмента на современной стадии развития народного хозяйства.

НЕ достигнуто единство мнений и в вопросе о соотношении категорий "системность" и "комплексность". Нередко эти понятия трактуются не как соотношение частного и общего, а как равнозначные категории.

По нашему мнению, системный подход обязательно предполагает действие включающее учет ряда научно-технических, экономических, социально-политических, идеологических и других

подобных мероприятий. В свою очередь, комплексность означает, прежде всего, учет всей совокупности факторов, воздействующих на течение процессов управления, определение места и значения каждого из них в производстве, выделение основных задач, решение которых будет способствовать повышению эффективности хозяйствования.

Вместе с тем, принцип комплексности не исключает возможность в особых случаях (например, при необходимости быстрой ликвидации "узких мест") решать частные задачи общей совокупности мероприятий, в целях развития и совершенствования управления производством. Однако, их решение следует рассматривать как часть единой проблемы, с учетом общих задач, стоящих перед менеджментом в целом.

В системе менеджмента можно выделить различные комплексные элементы. С одной стороны, мы рассматриваем эту систему как органическую часть единого процесса управления хозяйством страны: в этом случае она является одним из элементов, входящих в более сложную и укрупненную систему. С другой стороны, менеджмент мы понимаем как единое целое, способное к самостоятельному функционированию и состоящее из совокупности взаимосвязанных и взаимно действующих активных элементов. Такой подход к характеристике менеджмента позволяет исследовать ее с точки зрения замкнутого целого.

Данное положение позволяет сделать вывод, о том, что комплексный подход к решению проблемы менеджмента требует учета как внутренних, так и внешних связей. При этом опыт Узбекистана показывает, что с повышением иерархического уровня производства значительно увеличивается сложность определения и учета указанных связей.

Итак, сущность комплексности управления производством заключается в необходимости всестороннего подхода к решению данной проблемы. Этим термином можно обозначать качественно разные части и иерархические уровни управления, однако смешивать их недопустимо.

Если в целом, системность отражает, как правило, качественную, то комплексность - количественную сторону менеджмента. Иначе говоря, комплексность - одна из важнейших

элементов системного подхода. Пренебрежение системным подходом в менеджменте, всесторонним решением рассматриваемой проблемы как единого целого на практике может значительно снизить эффективность самых прогрессивных мероприятий.

Достижение установленной цели и решение поставленных задач менеджмента во многом зависит от правильного подбора и взаимоувязки элементов системы, а также выбранных методов их практической реализации.

Теория, рассматривая категории "система" и "элемент", "целое" и "часть", указывает на их конкретную определенность. Она исходит из определяющей роли целого (системы) по отношению к части (элементу). Эта концепция в практике менеджмента позволяет обратить внимание на отдельные его детали и целые проблемы, выбрать наиболее эффективные звенья и раскрыть их функциональные свойства, установить рациональные связи и создать оптимальные системы.

Необходимо отметить, что дать исчерпывающий перечень элементов системы менеджмента и достаточно полное их описание очень трудно, так как каждый элемент является самостоятельной обособленной частью системы, и имеет свою структурную специфику, он обладает одним или несколькими активными свойствами, благодаря которым способен к многочисленным объединениям и взаимодействиям с другими элементами системы; его упорядоченная взаимосвязь представляет собой основу структуры системы и в ее рамках он обладает специфическими функциями. Поэтому попытки некоторых ученых и практиков составить полный перечень наименований рассматриваемых элементов, безусловно, заслуживают одобрения.

По нашему мнению, эта задача должна решаться в каждом конкретном случае особо, обеспечивая всестороннее рассмотрение данной проблемы. При этом, разумеется, необходимо прежде всего проникать в глубь элементов системы, имеющих важное значение для повышения эффективности управления производством, так как всестороннее - это в основном и наиболее существенное.

При любых обстоятельствах в рассматриваемый перечень должны войти в первую очередь следующие важные элементы, в значительной мере определяющие эффективность менеджмента:

- формы управления - организационные структуры управления (совокупность различных управленческих органов и звеньев), коллегальность в управлении, централизация и децентрализация, обеспечивающие достижение поставленных целей и осуществление определенных функций системы менеджмента;
- совокупность взаимосвязанных методов менеджмента - способы практического осуществления необходимого, осознанного, активного, непрерывного и комбинированного вида трудовой деятельности людей для достижения поставленных целей;
- техника менеджмента - совокупность используемых в управлении средств труда, с помощью которых люди воздействуют на производство;
- информационная база - система различных видов необходимых сведений, используемых в менеджменте.

Основополагающим элементом менеджмента является трудовая деятельность людей. Именно через действия участников совместной труда осуществляется управление всеми остальными элементами этого процесса на всех стадиях производства. Указанный вид деятельности людей в условиях менеджмента является необходимым, осознанным, активным, непрерывным и коллективным трудом. Он имеет политический, социальный, экономический, научно-технический и организационно-технический аспекты, основан на сознательном использовании объективных экономических законов и специфических закономерностей, присущих объекту управления, и базируется на совокупности скоординированных мероприятий, осуществляемых по определенной технологии, начиная от централизованного планирования и кончая установлением равновесия между спросом и предложением.

Необходимо подчеркнуть, что элементный подход к исследованию, разработке, внедрению, развитию и совершенствованию системы менеджмента является сравнительно дифференцированным, что часто влечет за собой необоснованный повышенный интерес к одним частям или вопросам проблемы, в счет ослабления внимания к другим, более важным. В конечном счете, это может отрицательно повлиять на эффективность системы.

Следовательно, системный и комплексный подход к менеджменту близкие понятия, так как они предполагают, прежде всего, определенную совокупность элементов. В этом случае, их применяют как синонимы. Вместе с тем, между данными понятиями имеются определенные отличия.

Менеджмент в числе наиболее характерных признаков включает и такие, как сложность объекта, динамичность процесса, способность расчленяться на подсистемы и управлять ими, образовывать единство сокружающей среды. Любой структурный или функциональный элемент рассматриваемой системы на предприятии, в объединении (корпорации) или отрасли в той или иной степени оказывает влияние на все элементы и на всю эту сложную динамическую систему. В то же время менеджмент испытывает внешнее воздействие со стороны более крупных систем управления народным хозяйством, для которых оно является элементом.

Система менеджмента должна обладать в достаточной мере следующими наиболее существенными свойствами (чертами):

- основываться на сознательном использовании экономических законов и специфических закономерностей, присущих объекту управления, а также на обобщенном практическом опыте формирования, изготовления и целевого использования продукции производства;
- иметь четко сформулированные цели и задачи функционирования, развития и совершенствования всех ее звеньев и систем в целом как на современном этапе, так и в перспективе;
- включать присущие ей принципы и функции управления;
- применять оптимальные методы обеспечения согласованной и целенаправленной трудовой деятельности людей в процесс управления производством;
- из многообразия назревших проблем те, которые имеют решающее значение и дают наибольший экономический эффект;
- обеспечивать взаимосвязь и взаимно согласованное воздействие правильно подобранного комплекса ее элементов;

Однако, в этой области еще имеются большие и сложные проблемы. В частности, требуют дальнейшего уточнения задачи, принципы, предмет и содержание теории менеджмента, экономические закономерности, принципы, функции и методы менеджмента, методологические аспекты оценки экономической эффективности рассматриваемых систем, а также повышение уровня квалификации кадров системы управления производством и совершенствования методологии определения затрат на их обучение.

Изучение управления коллективным трудом, общественных отношений, которые складываются в процессе управления производством, составляет ядро ее теории. Поэтому, теория менеджмента, хотя и включает разнородные аспекты, по сути является, в целом общественной и, в частности - экономической.

Рассматриваемая теория обладает интегрированным характером, ее становление осуществляется путем органического объединения отдельных достижений комплекса сформировавшихся наук и дисциплин. Причем в ней особенно не выделяется какая-либо из перечисленных наук и дисциплин и они не располагаются в строгом порядке по значимости. Эта теория формируется, главным образом, на стыках указанных наук и дисциплин, большинство из которых являются независимыми областями исследования и относятся к различным сферам знаний.

Интегрируя в себе их специфические элементы и разделы, касающиеся управления производством, а также изучая, систематизируя и обобщая практический опыт строительства нашего государства, теория менеджмента не стремится сконцентрировать внимание на каких-либо готовых рецептах для конкретных вариантов ситуаций, она становится междотраслевой областью знания, не зависящей от специфики отдельных отраслей народного хозяйства, связующим звеном в общей цепи прогрессивных достижений в науке и практике.

По мере развития и совершенствования менеджмента более четко проявляется его системный характер. Рассматриваемая система состоит из определенной совокупности различных элементов - основополагающих частей и структурообразующих единиц данной системы.

Современный системный подход к менеджменту предполагает практически обязательное упорядоченное решение всех необходимых задач на любом участке и этапе управления производством с учетом обеспечения тесной взаимосвязи и взаимной согласованности с системой управления агропромышленном комплексом в целом.

14.4. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ АПК

14.4.1. Особенности функционального содержания менеджмента в системе АПК.

Сущность любого управления раскрывается в его функциях. Вне функций управления нельзя представить себе его процесс и содержание в данной системе. Это положение полностью относится и к менеджменту в системе АПК.

Ускорение процесса развития и совершенствования систем менеджмента, быстрый рост его масштабов неизбежно ведут к возрастанию значения соответствующих функций, которые все более усложняются и становятся самостоятельной областью деятельности значительного числа специалистов.

Для характеристики рассматриваемых систем - как сферы приложения труда, необходимо прежде всего проанализировать их функции. Это дает возможность более глубоко понять сущность и содержание механизма менеджмента, выявить содержание, объем и характер деятельности его структурных подразделений, определить оптимальную численность управленческих работников, их права и обязанности, устранить лишние структурные звенья, обеспечить оперативность принятия решений и в конечном счете, отчетливо представить основные направления дальнейшей рационализации рассматриваемых систем.

Проблема функций управления вообще и функций менеджмента в частности, относится к слабо разработанной в экономической литературе. Об этом свидетельствует, например, отсутствие четкого общепризнанного определения таких родственных терминов, как "функция", "функция, управления",

"функция менеджмента". До настоящего времени, в толковании ее сущности еще много противоречивого и неясного.

К сожалению, в специальной литературе и в практической деятельности различных отраслей народного хозяйства, на производственных объединениях АПК и предприятий пока отсутствует единая точка зрения на многие аспекты теории и практики этой проблемы. Нет единых общепринятых рекомендаций по вопросам состава и содержания функций, отсутствует достаточно обоснованная их классификация, а также единое мнение о роли специальных функций, их связи с некоторыми категориями менеджмента.

Процесс менеджмента основан на функциональном разделении труда в управляющей системе, он является частью общих функций, выполняемых системой народного хозяйства. Но как процесс, менеджмент можно рассматривать также в качестве самостоятельной и многогранной системы, связанной с необходимостью выполнения сложных специфических работ. Централизованное воздействие на указанный процесс дифференцируется по основным направлениям, принимая присущие только ему объективно необходимые функции.

Следовательно, менеджмент как - элемент народного хозяйства выступает функцией данной системы, а будучи самостоятельной системой - имеет свою функциональную структуру. Поэтому, главная черта функциональной трактовки менеджмента состоит в том, что управление представляется как определенная совокупность функций, то есть отношение управления и его функции следует рассматривать как отношение целого и его части.

Рассмотрение функций менеджмента основывается на функциональном анализе. Как метод научного познания такой анализ призван дать теоретическое обоснование каждой отдельной функции и всей их совокупности, в том числе, количественному и качественному их составу.

Анализ данного процесса с точки зрения его функций позволяет сделать вывод, что менеджмент возник как особая форма человеческой деятельности в сфере производства. В результате непрерывного процесса целенаправленного взаимодействия единой целой упорядоченной совокупности связанных элементов прежде всего на коллективы людей объективно развиваются специализация

и кооперация производства. В свою очередь, углубляется разделение труда, увеличивается количество работников, специально занятых в сфере менеджмента, а содержание их труда становится все более сложным. Все это, неизбежно ведет к выделению соответствующих функций, выступающих как обособившийся специализированный вид трудовой деятельности.

Возникновение и развитие менеджмента носит ярко выраженный исторический и социально-экономический характер. Можно условно выделить следующие основные этапы обособления его функций в зависимости от увеличения объема соответствующих работ:

- менеджментом занят руководитель, выполняющий соответствующие функции по совместительству как часть своих функций;
- менеджментом занят специальный руководитель, выполняющий обособление функции как свою основную работу;
- менеджментом занята специальная группа работников с обособленными функциями, во главе такой группы находится соответствующий руководитель;
- менеджментом заняты специализированные подразделения с четко обособленными функциями, во главе каждого такого подразделения находится соответствующий руководитель;
- внутри обособленных подразделений менеджмента организованы специализированные службы со строго определенными функциями, в результате чего четко выделяется специальная функция координации деятельности соответствующих подразделений

Расчленение и специализация работ в системе менеджмента по отдельным его функциям - это объективный процесс. Он связан с развитием производительных сил и производственных отношений общества, а также обусловлен сложностью управления этим процессом. Основопологающим в исследовании данной проблемы является управление, представляющее собой совокупность целенаправленных действий, которые реализуются с помощью определенных функций. Эти функции проявляются в рациональном соединении основных элементов производительных сил, в установлении согласованности между индивидуальными

работниками. Они осуществляются непосредственно людьми или с помощью технических средств. Иными словами, менеджмент — это прежде всего сфера приложения человеческого труда, а его функции представляют собой способы существования и действия специальных качеств человека. Несмотря на широкое использование технических средств, роль человеческого фактора постоянно растет.

Функциональное разделение труда в процессе менеджмента рассматривается как установленный порядок расчленения и сочетания соответствующих функций, а также их распределения и разделения компетенции между линейными звеньями управления на разных его иерархических ступенях.

Менеджмент, будучи функцией народного хозяйства в свою очередь, включает еще ряд специальных функций, без выполнения которых невозможен процесс целесообразной деятельности кооперированного труда в системе менеджмента. Сущность его наиболее полно и точно проявляется в соответствующих функциях. В этих функциях отражаются также объективные процессы и явления управления народным хозяйством в целом.

Понять внутреннюю основу менеджмента можно в результате анализа его специальных функций. Отсюда следует, что одной из важных проблем менеджмента являются определение и изучение этих функций, раскрытие их свойств и признаков, выработка методов организации их осуществления в различных звеньях управляющей системы на основе науки управления народным хозяйством в целом и менеджментом в частности.

Рассмотрение сущности и определение состава функций может служить научной основой для установления взаимосвязи и субординации основных категорий менеджмента, позволяет оценить деятельность каждого его элемента с точки зрения целесообразности и самостоятельности функций, а также обеспечения сопоставимости показателей работы отдельных звеньев, ступеней и исполнителей управления как по горизонтали, так и по вертикали. Оно способствует более эффективному решению таких задач, как глубокое понимание сущности механизма менеджмента и правильное определение основных направлений его совершенствования, разработка методов и практических рекомендаций, направленных на осуществление соответствующих функций, а также на построение

функциональной структуры управляющей системы, устранение лишних звеньев и повышение оперативности принятия оптимальных решений.

Познание рассматриваемых функций позволяет обосновать и установить сферы деятельности как органов управления, так и их руководителей, упорядочить их взаимоотношения, наладить рациональный порядок выполнения функций менеджмента

Всесторонний подход к содержанию функций менеджмента позволяет рационально комбинировать, уточнять и конкретизировать компетенцию каждого его органа, а также правильно устанавливать сферу их деятельности в целях более разумного их воздействия и полного использования достижений научно-технического прогресса.

Определение сущности менеджмента необходимо для установления характера и потоков соответствующей информации, а также для оснащения конкретных процессов управления техническими средствами. Без четкого выявления сущности каждой отдельной функции менеджмента невозможно правильно организовать специальную подготовку кадров, их подбор и расстановку, так как реализация таких функций требует от исполнителей специфической квалификации.

Определенный интерес для ученых и практиков, занимающихся вопросами менеджмента, представляют работы таких известных зарубежных исследователей, как Ф.Тейлор, Г.Черч, А.Файоль (конец XIX и начало XX веков). Именно с функционального анализа управления, проведенного указанными исследователями, фактически начинаются всякого рода концепции научного менеджмента.

Например, книги "Основы научного управления предприятием", "Управление фабрикой", "Научная организация труда" и др. американского инженера, исследователя и организатора производства Фредерика Уинслоу Тейлора положили начало литературе по научной организации менеджмента. Большое внимание он уделял вопросам функциональной администрации, заключающееся в том, что каждый служащий от высших до самых низших должностей должен был исполнять возможно меньшее количество функций.

Другой американский экономист, изучавший проблемы управления промышленными предприятиями, - Гамильтон Черч в своей книге "Основы управления производством", детально рассматривает основные функции менеджмента. Некоторые теоретические положения этой книги не утратили своей научной и практической ценности и могут быть полезны специалистам управления. Например, заслуживает внимания вывод Г.Черча о том, что в сфере производства изготовление продукции осуществляется на основе синтеза установленных им органических функций.

Французский инженер Анри Файоль внес существенный вклад в теорию функций менеджера промышленного объединения. Его взгляды нашли практическое применение производством и способствовали административному персоналу эффективнее вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы.

С позиции изучения проблемы функций менеджмента, определенный интерес представляет брошюра А. Файоля "Учение об управлении", в которой он излагает свою административную доктрину. В частности, он не без основания утверждает, что управлять предприятием - значит обеспечивать правильное выполнение установленных им шести основных функций.

Выделение в управлении различных функций и их анализ безусловно, были важным этапом в исследовании на научной основе проблем менеджмента. Однако, со времен Ф.Тейлора, Г.Черча, А.Файоля и других специалистов в этой области, рассматриваемая проблема остается одной из наиболее актуальных и противоречивых.

Поскольку содержание управленческой деятельности в сфере менеджмента более отчетливо выражается в функциях, осуществляемых соответствующими службами, целесообразно специально рассмотреть вопрос об их понятии и классификации.

Несмотря на сходное понимание многими специалистами сущности функций управления, нет единого, общепризнанного определения этого понятия. В связи с этим, представляется целесообразным уточнить определения прежде всего таких родственных терминов, как "функция", "функция управления", "функция менеджмента".

Термин "функция" - это теоретическая абстракция. Как указывает философский словарь, он происходит от латинского слова "*functio*", означающего исполнение, совершение. Словарь иностранных слов трактует функцию как "круг деятельности, обязанность, назначение, роль", а словарь русского языка - как работу, производимую органом, организмом или как обязанность, круг деятельности, например, служебные функции. В математике этот термин выступает как выражение переменной величины, меняющейся в зависимости от изменений другой величины. Например, линейная функция: $y = ax + b$.

В практике он часто употребляется в смысле "задача", "права", "компетенция" и т.д.

Особенно большим разнообразием отличается трактовка понятия "функция управления", в его толковании еще много противоречивого и неясного

Некоторые специалисты в своем определении основной упор делают не на содержательную, а на информационную сторону функций управления. Под функцией управления они понимают прежде всего организационную деятельность по переработке информации, то есть такой необходимый вид трудовой деятельности, который непосредственно связан с движением и использованием информации: в интересах управления производством, в том числе для выработки соответствующих решений.

Следует отметить, что ряд авторов не без основания выделяют разные стороны понятия "функция управления", подчеркивают их двойственную природу. Так рассматривая сущность управления производством и объективные основы его организации, некоторые из них трактуют функции управления как задачи или направления деятельности. В основе определения рассматриваемого термина они взяли два признака: направление и характер функции управления. По их мнению, функция управления определяется как целенаправленный, специфический по характеру вид деятельности, который во взаимодействии с другими отличающимися от него (по направлению и характеру) видами деятельности, объективно необходим для полноценного, эффективного управления предприятием (производственной системой). Однако, рассматривая

сущность, виды и содержание инженерно-управленческого труда, авторы истолковывают функции управления, главным образом, как задачи или направления деятельности, например, обеспечение производства инструментом и оснасткой, поддержания оборудования, энергетического хозяйства и рабочих помещений в надлежащем состоянии, контроль качества продукции, охрана труда и техника безопасности. Вместе с тем, они подчеркивают, что функция управления - это часть, стадия трудового процесса.

В ряде исследований, на наш взгляд, недостаточно аргументирована трактовка функции управления как действия, работа, как деятельность органа управления.

Одни авторы считают, что функции управления - это операции действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла; другие утверждают, что это часть регулирования деятельности социального общественного объединения; третьи понимают как совокупность объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий; четвертые, рассматривая вопросы совершенствования аппарата управления, выделили специальную функцию как конкретное действие, предназначенное для реализации остальных функций управления в процессе субъективной деятельности людей.

В приведенных выше примерах, термин "функция управления" отождествляется с термином "функционирование" системы управления, так как согласно толковому словарю, "действовать, быть в действии, работать" - значит функционировать. Иначе говоря, функционирование системы управления - есть процесс осуществления его функций. Следовательно, здесь речь идет фактически не о служебных функциях управления как вид, обязанность или круг деятельности, а о непосредственном функционировании системы управления, т.е. о совершенно разных определениях одного и того же термина. Конечно, такой подход не позволяет получить правильный ответ на вопрос о сущности понятия рассматриваемого термина.

Некоторый интерес осмысливания трактовок функций управления различными специалистами представляет следующая разновидность одного из основных фрагментов их содержания: определенный род трудовой деятельности в управлении, вид

деятельности, вид деятельности управленческого персонала, вид управленческой деятельности, вид деятельности органа управления, особый вид управленческой деятельности, обособившийся вид управленческого труда, объективно необходимый вид трудовой деятельности, самостоятельный и специфический вид работ, специфический вид управленческой деятельности, целенаправленный, специфический по характеру вид деятельности, важнейшая отрасль или вид деятельности, отрасль работы, формы целенаправленного воздействия, область деятельности, определенная область деятельности субъекта управления, составная часть управленческой деятельности и т.п.

Анализ вышеприведенного перечня говорит о том, что одни авторы связывают определение функции управления, например, с родом или видом трудовой деятельности, другие - с отраслью или областью работы, а третьи рассматривают их как составную часть управленческой деятельности. Однако нетрудно заметить не только их отличия, но и общие элементы, взаимно дополняющие друг друга. Главное состоит в том, что функция управления - это прежде всего целенаправленный и конкретный вид трудовой деятельности управленческого персонала, объективно необходимый для эффективного управления в условиях производства. Этот вывод позволяет не только полно и глубоко понять сущность функций управления, но и сформулировать их характерные признаки.

По нашему мнению, содержание термина "функция управления" наиболее правильно отражается с помощью следующих основных признаков: объективность, специализированная часть управленческой деятельности, конкретность и единство содержания, обособленность и самостоятельность, однотипность методов выполнения, совокупность однородных операций, стабильность и повторяемость операций, целенаправленность воздействия.

Г. Черч, исследуя функциональные основы управления, в особенности подчеркивал объективный характер его функций. Он, в частности, писал: "Перефразируя известное изречение, мы можем сказать, что 'люди приходят и уходят, но функции остаются неизменными'. Действительно, определенная стабильность рассматриваемых функций является их наиболее общим и неизменным признаком, так как они органически связаны

непосредственно с целями управления, что позволяет на научной основе решать задачу о характере функций управления. Однако трудно полностью согласиться с приведенным выразительным изречением, так как функции не являются раз и навсегда данной абстракцией. Они предрасположены к изменениям, могут даже прекратить свое существование, на смену появятся новые функции управления.

Любая функция управления представляет собой специфический вид деятельности управленческого персонала, результат процесса профессионального разделения труда и специализации в сфере управления. Специфика этой деятельности заключается в том, что каждая функция направлена на достижение только данной цели, поэтому она играет свою определенную роль и является органической частью общей деятельности управленческого персонала.

Разумеется, не любое разделение труда в управлении означает появление новой его функции. Например, выделение операций самоконтроля качества труда не означает возникновение дополнительной функции управления производством, оно приводит лишь к образованию его нового элемента.

Появлению самостоятельной функции управления приводит такое разделение труда, при котором, во-первых, обеспечивается ее однородность по характеру деятельности и общности целей (задач), во-вторых, специализируется и выделяется относительно самостоятельный участок управления.

Понятие "функция управления" должно выражать сущность и содержание управленческой деятельности, в том числе отражать компетенцию и обязанности как отдельных лиц (звеньев) управляющей системы по выполнению совокупности объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий, объединенных однородностью содержания.

Этот вид деятельности является конкретным и имеет целенаправленность. Отсюда вывод: сущность управления наиболее ярко проявляется именно в тех функциях, которые оно выполняет. Следовательно, функция управления - это составная, специализирующаяся часть управленческой деятельности. С одной стороны, рассматриваемый вид деятельности отличается

объективным характером, а с другой - субъективным решением определенных задач. Иначе говоря, функция управления, являясь объективной категорией, включает сознательное использование соответствующих законов и закономерностей.

При определении понятия "функция управления" необходимо, в первую очередь, руководствоваться тем, что управление возникает там, где процесс производства имеет общественно-комбинированный вид.

Управление как динамическая категория представляет собой процесс осуществления его функций. Функция управления производством, как и любой другой вид конкретной деятельности, имеет соответствующие способы своего практического осуществления, то есть методы.

Применительно к менеджменту эти методы представляют собой способы практического осуществления необходимого, осознанного, активного, непрерывного и комбинированного вида трудовой деятельности людей для достижения в конечном счете определенных целей, то есть содержание методов менеджмента. Их специфические особенности можно раскрыть лишь на основе и в связи с соответствующими функциями. Иными словами, конкретная функция определяет содержание метода.

Содержание функций менеджмента определяется теми или иными задачами процесса производства. Поскольку этот процесс находится в непрерывном движении, то его качественные изменения обуславливают систематическое совершенствование соответствующих методов, а на основе их - изменения и функции. Здесь проявляются диалектическая взаимосвязь и самопроникновение менеджмента, при определении его функций и методов их осуществления следует исходить из объективного состояния производства.

Функции менеджмента, связывая воедино управляющую и управляемую системы, характеризуются конкретными обязанностями, без выполнения которого процесс менеджмента невозможен или малоэффективен. Они выражают направление воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей. Именно функции менеджмента должны отвечать на вопрос, что нужно делать, чтобы управлять производством.

Рассматриваемые функции менеджмента являются одной из фундаментальных категорий теории менеджмента, занимают среди них ключевое место и представляют собой одну из форм реализации отношений. Они органически связаны со всеми основными условиями организации системы, процесса ее функционирования, развития и совершенствования, поэтому большинство категорий менеджмента прежде всего зависят от функций управления.

Анализ показывает, что в самом общем виде под функцией системы менеджмента следует понимать, прежде всего, конкретный, стабильный и самостоятельный вид управленческой деятельности, направленной или стадии осуществления целевого воздействия на определенный объект управления.

Для более четкого понимания сущности рассматриваемых функций необходимо отличать их от функций отдельных органов (звеньев) менеджмента или отдельных исполнителей в его аппарате. Иногда эти термины отождествляют. В отличие от объективно необходимых и стабильных функций менеджмента, функции отдельных органов (звеньев) или исполнителей характеризуются обязанностями по выполнению определенных работ, которые не всегда имеют объективный, необходимый, стабильный и самостоятельный характер. Фактически функции менеджмента предшествуют созданию органов (звеньев) управления как организационных форм решения соответствующих задач. Следовательно, функции менеджмента определяют функции отдельных структурных подразделений управления, то есть первые выступают в качестве основы вторых.

Практически, состав и объем функций отдельных структурных подразделений менеджмента в значительной мере зависят как от объема и содержания самих функций, так и от других факторов объективного и субъективного характера, в том числе от отраслевой принадлежности, а также размеров и степени охвата различных стадий производства, уровня специализации и механизации производства однотипной продукции, методов организации производства и степени его механизации и автоматизации, уровня технической оснащенности управления и квалификации его кадров, степени самостоятельности и места в сложившейся системе общественного разделения труда, размеров хозяйственных связей

другими производственными объединениями (например, АПК), предприятиями и различными организациями.

Под воздействием этих факторов может возникнуть необходимость дополнительно организовать новые или объединить некоторые функционирующие подразделения управления. Иначе говоря, функции менеджмента можно по-разному распределять и комбинировать между структурными подразделениями управления, в результате чего функции последних будут изменяться, дополняться или исключаться. Однако в этих случаях, функции продолжают существовать независимо от того, кто их выполняет.

Итак, в процессе взаимодействия различных элементов производства возникает совокупность конкретных задач менеджмента, решение которых требует соответствующих функций. Большинство категорий менеджмента зависит прежде всего от его функций, а последние органически связаны со всеми условиями организации системы, процесса ее функционирования, развития и совершенствования.

С одной стороны, менеджмент - это органическая часть общих функций, выполняемых системой народного хозяйства, с другой - менеджмент, будучи самостоятельной системой, имеет свою функциональную структуру.

Главная особенность функциональной трактовки менеджмента состоит в том, что в этом случае управление объясняется как совокупность (общих и специальных) функций, в которых наиболее полно и точно проявляется его сущность.

Менеджмент в зависимости от его отраслевой принадлежности имеет свою специфику. Вместе с тем, управленческому труду свойственны некоторые единые для всех отраслей черты.

В связи с этим можно выделить два основных вида функций менеджмента - общие и специальные. Они, с одной стороны, едины по своей общей социально-экономической природе, а с другой - соответствуют конкретному экономическому содержанию тех или иных элементов объекта менеджмента (здесь и далее общие функции управления рассматриваются, применительно к производству).

Поскольку все функции направлены на выполнение определенной общей цели, то, несмотря на их специфику, они в

осуществлении. Поэтому на каждой определенной иерархической ступени менеджмента данная функция должна приобретать новое содержание, которого она не имела на других ступенях. Можно сказать, что каждому уровню менеджмента должны соответствовать функции, учитывающие удаленность данной иерархической ступени от непосредственного процесса производства. Совпадение содержания функций на разных ступенях менеджмента свидетельствует об их дублировании, что является отрицательным фактором.

Рассматриваемые функции в каждом конкретном случае получают, с одной стороны, свое специфическое содержание и меняют объем работ по их выполнению. Это приводит к изменению соотношения между основными функциями при переходе к другому уровню менеджмента, что делает их мало сопоставимыми как по количеству, так и по качеству труда, необходимого для реализации функций. С другой стороны, содержание функций как бы уточняет, конкретизирует сущность менеджмента в зависимости от содержания его объекта.

Таким образом, если состав функций во всех системах менеджмента однороден, то их содержание - разное.

Как и процесс менеджмента его функции отличаются богатством содержания и формами проявления. Однако, до настоящего времени среди ученых нет единого мнения по вопросу классификации его функций. От результатов решения этой проблемы во многом зависит эффективность функционирования, развития и совершенствования системы.

Общие функции всегда присутствуют там, где осуществляется управленческая деятельность, они определяются объективным содержанием и назначением менеджмента. Их осуществление способствует достижению необходимой согласованности всех элементов менеджмента.

Следовательно, и в управлении можно выделить общие функции, отражающие его стадии (этапы цикла управления). Такие функции фигурируют на любом уровне управленческой деятельности и характерны для всего процесса менеджмента. Поэтому, в целях более глубокого понимания содержания этой

процесса, есть необходимость выделить и рассмотреть прежде всего общие функции менеджмента

По данному вопросу имеются различные суждения. Так, например, иногда в перечень общих функций менеджмента включают материально-техническое снабжение, производство новых видов продукции и удовлетворение потребностей населения, установление общих правил, обеспечение трудовыми, денежными и материальными ресурсами, финансирование.

В один ряд с перечисленными функциями часто ставят такие функции, как планирование, контроль, регулирование, согласование, организация, координирование, проектирование, распорядительство, учет, оперирование, предвидение, руководство, стимулирование и т.п.

По мнению Г. Черча, в области исследования проблем производства основная цель реализуется путем синтеза следующих общих функций менеджмента: проектирование, распорядительство, учет, оперирование. На наш взгляд, в приведенном примере отсутствует единый классификационный признак, на основе которого объединены в единую группу перечисленные функции менеджмента. Особенно непонятно, на каком основании здесь включено оборудование, так как оно не является видом управленческой деятельности и, следовательно, вообще не может быть функцией управления.

Нетрудно заметить, что в перечне приведенных примеров отсутствует единый критерий классификации общих функций менеджмента. Здесь, иногда фактически перечисляются определенные направления деятельности аппарата управления производством или выделены в качестве функций совершенно разнородные виды деятельности, не поддающиеся систематизации по единому признаку.

Не может служить подтверждением правильности рассматриваемых классификаций и тот факт, что многие авторы указывают различное число основных функций менеджмента (от 3 до 10 и более). Это приводит к выводу об отсутствии единой научной основы для классификации рассматриваемых функций.

Разнообразные попытки найти научно обоснованные критерии для выделения основных функций менеджмента, не зависящих от

их состав отличается от вышеприведенного тем, что функции состоят из планирования, организации, координации и контроля.

Одни социологи и психологи подчеркивают большую роль функции мотивирования, являющейся более развернутой трактовкой функции распорядительства (командования), а другие - функции распорядительства расчленяют на мотивирование и активизацию. В некоторых случаях предвидение разделяется на две функции: прогнозирование и планирование. При этом функцию прогнозирования характеризуют как анализ перспектив менеджмента на основе действующих факторов, а функцию планирования как систему мер, необходимых для устранения обнаруживающихся расхождений между установленными целями и прогнозируемыми результатами. В функцию контроля включает учет (обратную информацию), а также анализ и сравнение фактически достигнутых результатов с установленной целью и т.п.

Иногда в литературе выделяют также общие функции, отражающие шесть стадий управленческого процесса: выработка и принятие управленческого решения, организация, регулирование, корректирование, учет и контроль; сбор информации, ее оценка, постановка проблемы, подготовка проекта решения, текущий контроль, принятие решения, регулирование, проверка исполнения, оценка результатов.

Различные точки зрения ученых на теречень стадий процесса менеджмента имеют, как правило, общую основу. Она заключается в том, что этот процесс начинается с постановки целей, задач и заканчивается определением конечных результатов. Затем выдвигается новая цель, становятся новые задачи и управленческий цикл повторяется. Иными словами, процесс менеджмента носит циклический, относительно замкнутый характер. И каждый последующий цикл не может начинаться в отрыве от предыдущего.

По мнению некоторых ученых, для более правильной классификации менеджмента необходим "процессуальный" подход. Однако за основу такого подхода они берут этапы процесса организации производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Например, предлагают указанную деятельность разделить на следующие основные этапы: подготовка производства (техническая, экономическая, материальная); осуществление

непосредственного процесса производства (его координация, а также техническое и транспортное обслуживание, контроль качества продукции); реализация готовой продукции; учет производства и финансовая деятельность предприятия; подбор, воспитание и повышение культурно - технического уровня работников предприятия. Здесь в качестве критерия классификации также взят в основном фактор времени. Однако функции менеджмента они связывают не с логически расположенными стадиями его процесса а, главным образом, с этапам процесса организации производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Такой подход сравнительно полно и точно отражает ряд основных задач, которые призвана решить система менеджмента. Правильно сформулировать задачи - это значит выявить функции менеджмента, поэтому они могут также лечь в основу классификации рассматриваемых функций.

Анализ изложенных взглядов на проблему классификации функций менеджмента позволяет сделать следующие основные выводы: во-первых, все классификации рассматриваемых функций имеют абстрактный характер; во-вторых, ряд авторов специальной литературы используют субъективный подход к решению данной проблемы; в-третьих, классификацию функций менеджмента необходимо осуществлять на основе различных критериев; в-четвертых, следует считать обоснованным разделение конкретного объекта управленческой деятельности на соответствующие функции по нескольким классификационным признакам.

Общие функции характерны для любой из управляющих систем, в них раскрывается основная сущность менеджмента. Они объективно возникают из движения всего производственного организма, присутствуют всегда там, где осуществляется деятельность по управлению, и свойственны всему управленческому процессу. Иначе говоря, их осуществление не является привилегией только данной управляемой системы. Они осуществляются на всех иерархических уровнях менеджмента (напр., отраслевого министерства, производственного объединения АПК или предприятия и т.д.).

Таким образом, общие функции менеджмента имеют следующие характерные черты: выражают собой вид

управленческой деятельности, определяемый общими закономерностями управления; объединяют наиболее важные, типичные, стабильные и крупные виды управленческой деятельности. Благодаря им вырабатываются оптимальные решения, формируются и доводятся до исполнителей соответствующие команды, осуществляются организация, регулирование, координирование, руководство, контроль и исполнение решений. Они способствуют выполнению прежде всего наиболее общих задач любого процесса управленческой деятельности вне зависимости от конкретных объектов и субъектов менеджмента, что позволяет отнести их к числу универсальных функций. Вместе с тем на каждой иерархической ступени менеджмента одна и та же по назначению функция приобретает свой специфический оттенок, свои характерные черты, обусловленные содержанием процесса управления в данной системе, а также ролью, которую она выполняет в целенаправленном воздействии на коллективы людей в данный момент.

В сопряженных звеньях и ступенях менеджмента происходят изменения объема содержания и границ действия каждой основной функции, так как при этом меняется роль решаемых ими задач. Если, например, министерство осуществляет общие функции менеджмента применительно к подведомственной ему отрасли, то руководство производственного объединения (АПК) осуществляет такие же по своему назначению функции, но применительно к процессам производства подведомственных ему предприятий. Так, функция планирования в объединении (АПК) включает в основном задачи тактического значения, а в министерстве - стратегического и носит более общий характер. Руководство министерства, стремящееся непосредственно координировать и контролировать деятельность предприятий в таком же объеме, в каком это осуществляет управление объединения, фактически дублирует соответствующие функции.

Общим функциям менеджмента объективно присуща интеграция в их неразрывной и органической взаимосвязи, взаимопроизношении и взаимозависимости. В них наиболее отчетливо проявляются полномочия собственника средств производства. С их помощью происходит распоряжение трудовыми

материальными и денежными ресурсами, а также непосредственно оказывается влияние на развитие производства и повышение эффективности хозяйствования.

14.4.2. Состав и содержание функций менеджмента АПК.

Процесс менеджмента начинается прежде всего с определения его высшей цели и, в соответствии с ней, разработки программы необходимых действий для ее реализации. Если же цель не поставлена, то вопрос об управлении системой теряет логический смысл.

Определение направленности системы менеджмента в целом и каждой его подсистем в отдельности - смысл их функционирования, развития и совершенствования, осуществляется на основе планирования. Необходимость планирования порождена, прежде всего, процессами развития производства, созданием крупной машинной индустрии и процессом постоянно углубляющегося разделения или, в отдельных случаях кооперации труда.

Планирование в условиях перехода к рынку отражает объективный закон планомерного, пропорционального развития народного хозяйства, научно обоснованную программу решения социальных, экономических, технических, культурных и других задач.

На базе планомерности, реализация цели приобретает строго направленный характер. А это, в условиях соответствующих ограничений по времени и ресурсам позволяет достигать оптимальных результатов, в том числе обеспечивать высокую эффективность менеджмента.

В современных условиях дальнейшее решение проблемы повышения эффективности производства невозможно без совершенствования планирования, важнейшие направления которого включают более точное изучение общественных потребностей, научные прогнозы наших экономических возможностей, всесторонний анализ и оценка различных вариантов, решений, их непосредственных и долговременных последствий.

С целью выполнения решений, направленных на дальнейшее совершенствование и усиление планового руководства экономикой, развитие демократических начал в управлении и творческой инициативы трудовых коллективов, в настоящее время принимаются важные меры по повышению уровня плановой работы в народном хозяйстве, ускорению ввода в действие производственных мощностей и объектов, повышению эффективности капитальных вложений, развитию хозяйственного расчета, усилению роли экономических рычагов и стимулов.

Совершенствование планирования на научной основе, повышение его роли является стержневым вопросом, от правильного решения которого во многом зависит повышение действенности всего механизма менеджмента. Оно позволяет поставить на службу обществу богатейшие возможности экономики, ее преимущества. В современных условиях роль планового управления возрастает, что требует сравнительно глубокого исследования данной функции.

В специальной литературе и руководящих документах иногда противопоставляется планирование менеджменту или бытует мнение, что они являются самостоятельными и равнозначными категориями. Существует мнение, что планирование определяет необходимую взаимосвязь в кооперации труда, а менеджмент непосредственно устанавливает их в производстве и обеспечивает коллективное воздействие трудящихся на предмет труда. Иными словами, планирование мыслится не как одна из функций управления производством, а как явление одного порядка с управлением. Поэтому в обиход вошло выражение "планирование и управление".

Однако, несмотря на всю важность планирования, оно не охватывает решения всех задач, менеджментом в целом, а выполняет лишь определенную часть из них.

Планирование как форма конкретной трудовой деятельности является процессом, посредством которого разрабатывается плановое задание. Последнее определяет материальные потребности и источники их покрытия, характер, направления и средства реализации планов для достижения поставленной цели. Улучшение управления экономикой органично слито с совершенствованием планирования развития народного хозяйства, так как одно без

другого не может существовать. Вместе с тем менеджмент народным хозяйством шире планирования, ибо оно охватывает не только вопросы самого планирования, но и проблемы, связанные с исполнением плана и другими функциями.

Таким образом, менеджмент возникает на основе планомерности и в современных условиях посредством планирования выступает инструментом реализации планомерности. Планирование по отношению к управлению производством имеет подчиненное значение, от него зависит реализация цели менеджмента. Эта внутренняя диалектическая взаимосвязь характеризует планирование как одну из общих функций менеджмента, имеющую сложную структуру и решающую ряд конкретных задач через свои основные подфункции: прогнозирование, моделирование и программирование.

Поскольку планирование обращено в будущее, оно, естественно, решает прежде всего задачи *прогнозирования*. Последнее состоит в том, чтобы на основе научного анализа социальных, экономических и научно-технических процессов указать главные тенденции в развитии и совершенствовании систем, выявить узловые задачи и возможные, наиболее эффективные пути их решения в перспективном периоде.

Прогнозирование основывается на познании законов общественного развития, опирается на широкий арсенал средств логического, социологического экономического и математического характера, анализ прошлого опыта и перспективные тенденции научно-технического прогресса, основных направлений, заданий и контрольных цифр, устанавливаемых вышестоящими органами и организациями.

Посредством прогнозирования дается количественная и качественная характеристика условий, в которых окажется в каждом будущем периоде система управления, вскрываются внутренние взаимосвязи и факторы, обеспечивающие ее развитие и совершенствование в оптимальном режиме, определяются на перспективу переходные и конечные состояния системы, а также ее поведение в различных ситуациях на пути к высшей, объективно обусловленной социально-экономической цели менеджмента.

Прогнозирование позволяет формировать варианты возможного или желательного развития системы управления, формулировать наиболее важные задачи и находить эффективные их решения, а также, не принимая во внимание случайных временных факторов, сосредоточиться на основных направлениях проблемы менеджмента. Исходя из жизненно важных потребностей общества, оно дает возможность наметить наиболее целесообразную последовательность решения указанной задачи в соответствии с экономическими законами и закономерностями менеджмента.

Прогнозирование управления производством состоит из выбора и оценки важнейших перспективных направлений повышения его эффективности на базе новейших достижений технического прогресса, разработки оптимальных вариантов решений, которые могут быть реализованы в течение планируемого периода, а также оценки ресурсов, необходимых для их осуществления.

Исследование включает сбор и обработку статистических материалов за длительный период, всесторонний количественный анализ народного хозяйства на основе методов математической статистики, экономико-математических моделей и других прогрессивных способов с помощью кибернетики, современной электронно-вычислительной техники и средств передачи информации на расстоянии. На этой основе становится реальной постановка задачи создания единой системы оптимального управления производством, включая соответствующее планирование - начиная с производственного участка предприятия, и кончая высшими плановыми и хозяйственными органами.

Например, прогноз технического уровня продукции используется для выбора экономически оптимальных вариантов технической политики, в основе которых лежит критерий максимизации экономического эффекта.

В результате прогнозирования могут быть получены варианты, которые станут основой для составления планов на различные периоды времени. Такой подход к планированию в системе менеджмента обеспечит реальность различных форм планов и создаст предпосылки для их выполнения.

Долгосрочное прогнозирование в системе управления производством обусловлено объективной необходимостью

современной подготовки решений, которые предстоит принять через 10 - 20 лет. Практика показала, что их решения надо готовить заранее, направляя курс сегодняшнего развития менеджмента на выявление соответствующих предпосылок для постановки и осуществления в перспективе все более сложных и крупных вопросов проблемы. Поэтому научное, прогнозирование следует рассматривать как очень важную плановую работу, как предварительную стадию в планировании.

Естественно, чем продолжительнее плановый период, тем большее значение количественных показателей, затруднительнее учет всех вероятностных факторов, так или иначе влияющих на управление производством. Одновременно возрастает роль плановых разработок программного характера. Все эти факторы следует рассматривать как обстоятельства, ограничивающие точность методов прогноза, но не умаляющие значения прогноза вообще.

Однако прогнозирование в системе менеджмента пока еще не стало основной в решении рассматриваемой проблемы, такие прогнозы не являются обязательным документом и не определяют ее деятельности в области управления производством.

В связи с этим, в современных условиях развития народного хозяйства очень важным направлением планирования повышения эффективности производства являются подготовка и составление соответствующих прогнозов на длительную перспективу.

Научное прогнозирование - это своеобразная разведка будущего с учетом прошлого. На основе анализа действительности оно должно предвидеть, что произойдет в процессе развития и совершенствования систем менеджмента и на этой основе обеспечить соответствующие органы необходимым материалом, позволяющим обосновать оптимальные варианты планов в соответствии с общими задачами, реальными условиями и возможностями народного хозяйства.

Прогнозирование выражает один из наиболее творческих видов управленческой деятельности, выступает сравнительно высокой формой познания систем менеджмента, является научным инструментом функции планирования, основной и неотъемлемой составной частью.

Прогнозирование неизбежно вызывает к жизни другую подфункцию планирования - *моделирование* различных ситуаций и состояний системы, в которых она будет находиться в течение всего планируемого периода.

С помощью вычислительной техники и экономико-математических методов можно моделировать условия, в которых окажется в любом будущем периоде данная система, ее переходные и конечные состояния, а также поведение системы в различных ситуациях. Моделирование позволяет осуществлять научные эксперименты, наблюдать за действием будущей системы, анализировать ее взаимодействия со средой, давать ей качественную и количественную оценку, делать соответствующие выводы.

Посредством сопоставления многовариантных моделей возможного или желательного развития рассматриваемой системы выбираются наиболее эффективные из них, а также соответствующим образом создаются реальные оптимальные системы и отыскиваются наиболее подходящие условия для их эффективного функционирования.

Следовательно, моделирование различных ситуаций и состояний системы менеджмента в течение всего планируемого периода призвано в определенной мере быть нечто равноценным экспериментированию в естественных науках.

На основе прогнозирования и моделирования осуществляется следующая весьма важная подфункция планирования - *программирование* действия системы менеджмента, процесс систематического ее перевода в новое заданное состояние. Сюда входят обоснование целесообразности и целенаправленности функционирования, развития и совершенствования всех сторон системы, установление полной согласованности, упорядоченности, комплексности развития всех ее элементов, разработка алгоритма движения системы, определение потребностей технических, трудовых, сырьевых, финансовых и иных затрат, а также материальных источников их покрытия, выбор необходимых средств и методов управления. В результате научного программирования план в системе приобретает вид план-программы действия.

Планирование в рассматриваемой системе заканчивается *доведением до исполнителей плановых заданий* с последующей

корректировкой с учетом вновь выявленных резервов производства. Этот вид управленческой деятельности также имеет объективно необходимый, конкретный, самостоятельный, стабильный и целенаправленный характер и, следовательно, может быть отнесен к четвертой подфункции планирования.

Таким образом, теоретически каждая из подфункций планирования (прогнозирование, моделирование, программирование и доведение до исполнителей плановых заданий) имеет относительную самостоятельность, а приведенная последовательность их рассмотрения является условной, потому что практически они проявляются как единый процесс совокупного взаимодействия.

В функциональном отношении научно обоснованное планирование в менеджменте представляет собой его начальное и основное звено. Оно является исходной и ведущей позицией для всех основных его функций, так как последние направлены главным образом на более совершенную разработку и эффективную реализацию плановых заданий.

Плановые задания выражают централизованное и адресное воздействие управляющей системы на экономику производства. Они разрабатываются в результате деятельности управляющей системы по планированию.

Являясь общей функцией менеджмента, планирование способствует разработке его программ на определенный период с учетом обеспечения общественных, коллективных и личных интересов. На основе планирования устанавливаются требования к эффективности производства и его динамике.

Планирование обеспечивает пропорциональность между локальными системами на различных ступенях производства, определяет направление достижения цели управления. Иначе говоря, планирование — это способ определения стратегии менеджмента, его основных задач и вероятных путей наиболее эффективного их решения.

Планирование является лишь первым этапом менеджмента, вследствие которого задается программа действия системы на всех стадиях, обосновывается выбор соответствующих показателей и устанавливается оптимальный их уровень, то есть указывается, что,

кому и когда сделать. Вместе с тем на данном этапе менеджмента еще неизвестно как организовать выполнение установленного задания. Этот вид управленческой деятельности осуществляется в результате выполнения такой общей функции менеджмента как организация. Здесь под организацией, необходимо понимать, прежде всего вид организационной деятельности субъекта управления, который призван обеспечить необходимый порядок, средства и методы эффективной реализации программы действия системы.

В теории и практике понятия "организация" употребляется в разном смысловом значении. В некоторых случаях организация исключается из общих функций менеджмента или понятие "организация" и "управление" рассматриваются как независимые друг от друга общественные явления.

Нет единства взглядов и в процессе о правомерности применения термина "организация управления". Так, по мнению одних ученых, употребление этого термина является ошибочным, а другие считают, что термин "организация управления" следует применять вместо термина - "организация и управление".

Анализ специальной литературы и практики позволил прийти к выводу о необходимости разграничения структурного и функционального аспектов организации. То есть, если организация рассматривается в структурном аспекте следует применять термин "организация и управление", а в функциональном - "организация управления".

Рассматриваемая функция имеет цель организовать и совершенствовать управляемую и управляющую системы с учетом конкретных условий производства, устанавливать и поддерживать их оптимальное соотношение. Она не только тесно связана с целевой направленностью управляющего воздействия, но и является важнейшим видом управленческой деятельности по реализации цели, поставленной перед менеджментом. Она отражает также основную его сущность, особо выделяя специфику взаимоотношений между руководителями и подчиненными в ходе управления производством, создает основу для осуществления других функций менеджмента.

Основная цель функции организации менеджмента должна, по нашему мнению, предусматривать обеспечение эффективного

сотрудничества между участниками кооперированного труда для удовлетворения общественных потребностей в необходимой продукции (работах, услугах) и реализации на основе полученной прибыли социально-экономических интересов членов трудовых коллективов и интересов собственников имущества предприятий, объединений (АПК).

Итак, организация данной системы рассматривается как вид управленческой деятельности, сущность которой заключается прежде всего в формировании новых, поддержании на требуемом уровне функционирующих, совершенствовании или реорганизации устаревших объектов и субъектов менеджмента на всех его иерархических уровнях в целях эффективной реализации плановых заданий. Данная функция включает круг работ по упорядочению технической, экономической и социальной подсистем управления, в том числе:

- определение совокупности управленческих работ, которые должны быть выполнены для решения задач, поставленных в плане функционирования, развития и совершенствования системы;
- образование производственных подразделений системы в соответствии с поставленной перед ней целью;
- определение рациональной организационной структуры соответствующих органов управления, формирование управленческих подразделений системы на основе использования прогрессивных средств управленческого труда, а также
- разработки и внедрения нормативных документов типа стандартов, положений об управленческих подразделениях, должностных инструкций, схем и структур управления, в том числе процесса менеджмента (разделение совокупности работ на отдельные операции или элементы, определение характера взаимоотношений между производственными и управленческими подразделениями системы, а также между участниками процесса управления производством, расстановка управленческих кадров по функциональному признаку с учетом их квалификации и профессиональной подготовленности);
- организацию сотрудничества.

Важной задачей организационной функции является определение прав, обязанностей и ответственности менеджмента как соответствующих подразделений управления, так и каждого его работника. В решении этой задачи большую роль играют юридические законы, административные правовые акты, регулирующие изготовление, распределение, хранение и потребление продукции, при помощи которых определяются компетенция соответствующих органов управления и должностных лиц, находящая все более конкретное выражение в различных законах и положениях о производственно-хозяйственной деятельности объектов управления.

Следовательно, функция организации - это прежде всего управленческая деятельность, основанная на расчете и анализе процесса менеджмента. Благодаря этой функции задается структурно-организационное начало (образуются соответствующие элементы и звенья, определяются их взаимосвязи и взаимоотношения), то есть формируется и рационализируется структура рассматриваемой системы. Она позволяет реализовать намеченные планы путем установления определенной последовательности выполнения необходимых операций. Иными словами, организация как процесс означает переход от стихийности к организованной системе, при которой достигается наибольший эффект при минимальных затратах.

Функция "организация" в значительной мере обеспечивает эффективность выполнения всех других функций. Особенно большое значение ей придается на данном этапе хозяйственного строительства, отличительная черта которого заключается в необходимости перехода к взаимосвязанному и целенаправленному комплексу постоянно осуществляемых мер по рыночной экономике. Это требует совершенствования организационных функций менеджмента, регулирования всех отраслей экономики, работы каждого объединения и предприятия.

Однако, вплоть до настоящего времени фактически отсутствуют специальные структурные службы, которые бы функцию организации, решали задачи совершенствования систем менеджмента на всех его иерархических уровнях. Практика показала, что решение указанных задач

осуществляется тогда, когда признаки неуправляемости имеют ярко выраженный характер, а потери остро ощутимы.

Исключительность данной функции требует рассмотрения вопроса о создании в производственных объединениях (АПК) и на предприятиях постоянно действующих специальных структурных подразделений по организации и систематической рационализации систем менеджмента.

Плановые задания - это фактически форма идеального поведения управляемого объекта. Однако, согласно общей теории менеджмента, после того как система начинает функционировать, в ней постоянно происходят непрерывные и разнообразные процессы, действующие в различных направлениях. Например, в практике управления возникают обстоятельства, требующие концентрации усилий коллектива на решение сложных задач, что приводит к определенным изменениям или нарушению требуемого соотношения между различными элементами системы, к уменьшению равномерности протекания соответствующего процесса.

Этот динамизм порождается как движением самой системы менеджмента, так и возмущающими воздействиями окружающей среды, что ведет подчас к нежелательным последствиям, то есть к отклонениям от заданных параметров. В подобном случае возникает необходимость сохранить первоначально установленные связи между различными частями системы и внутри них, или удержать действующие в системе процессы в установленных границах, обеспечить состояние упорядоченности и устойчивости системы в целом.

В настоящее время, все большее распространение получает обоснованная концепция, согласно которой в перечень общих функций менеджмента следует включить функцию регулирования. Думается, что с таким утверждением следует согласиться, так как этот вид управленческой деятельности является объективно необходимым, конкретным, самостоятельным, стабильным и целенаправленным. Эта функция определяется задачей поддержания течения процессов в системе управления производством, в соответствии с заданными параметрами.

Регулирование, по нашему мнению, является общей функцией менеджмента, объективным условием осуществления управленческой

Важной задачей организационной функции является четкое определение прав, обязанностей и ответственности в области менеджмента как соответствующих подразделений аппарата управления, так и каждого его работника. В решении этой задачи большую роль играют юридические законы, административно-правовые акты, регулирующие изготовление, распределение, обмен и потребление продукции, при помощи которых определяется правовая компетенция соответствующих органов управления и их должностных лиц, находящая все более конкретное выражение в различных законах и положениях о производственно-хозяйственной деятельности объектов управления.

Следовательно, функция организации - это прежде всего вид управленческой деятельности, основанной на расчете и анализе процесса менеджмента. Благодаря этой функции задается структурно-организационное начало (образуются соответствующие элементы и звенья, определяются их взаимосвязи и взаимоотношения), то есть формируется и рационализируется структура рассматриваемой системы. Она позволяет реализовать намеченные планы путем установления определенной последовательности выполнения необходимых операций. Иными словами, организация как процесс означает переход от стихийности к организованной системе, при которой достигается наивысший эффект при минимальных затратах.

Функция "организация" в значительной мере обеспечивает эффективность выполнения всех других функций. Особенно большое значение ей придается на данном этапе хозяйственного строительства, отличительная черта которого заключается в необходимости перехода к взаимосвязанному и целенаправленному комплексу постоянно осуществляемых мер по рыночной экономике. Это требует совершенствования организационных форм менеджмента, регулирования всех отраслей экономики, работы каждого объединения и предприятия.

Однако, вплоть до настоящего времени фактически отсутствуют специальные структурные службы, которые выполняли бы функцию организации, решали задачи развития и совершенствования систем менеджмента на всех его иерархических уровнях. Практика показала, что решение указанных задач часто

осуществляется тогда, когда признаки неуправляемости имеют ярко выраженный характер, а потери остро ощутимы.

Исключительность данной функции требует рассмотрения вопроса о создании в производственных объединениях (АПК) и на предприятиях постоянно действующих специальных структурных подразделений по организации и систематической рационализации систем менеджмента.

Плановые задания - это фактически форма идеального поведения управляемого объекта. Однако, согласно общей теории менеджмента, после того как система начинает функционировать, в ней постоянно происходят непрерывные и разнородные процессы, действующие в различных направлениях. Например, в практике управления возникают обстоятельства, требующие концентрации усилий коллектива на решение сложных задач, что приводит к определенным изменениям или нарушению требуемого соотношения между различными элементами системы, к уменьшению равномерности протекания соответствующего процесса.

Этот динамизм порождается как движением самой системы менеджмента, так и возмущающими воздействиями окружающей среды, что ведет подчас к нежелательным последствиям, то есть к отклонениям от заданных параметров. В подобном случае возникает необходимость сохранить первоначально установленные связи между различными частями системы и внутри них, или удержать действующие в системе процессы в установленных границах, обеспечить состояние упорядоченности и устойчивости системы в целом.

В настоящее время, все большее распространение получает обоснованная концепция, согласно которой в перечень общих функций менеджмента следует включить функцию регулирования. Думается, что с таким утверждением следует согласиться, так как этот вид управленческой деятельности является объективно необходимым, конкретным, самостоятельным, стабильным и целенаправленным. Эта функция определяется задачей поддержания течения процессов в системе управления производством, в соответствии с заданными параметрами.

Регулирование, по нашему мнению, является общей функцией менеджмента, объективным условием осуществления управленческой

деятельности, посредством которой устраняются отклонения рассматриваемого процесса от установленной нормы в целях достижения необходимого состояния упорядоченности и устойчивости системы. Оно включает в себя следующие основные операции:

- получение информации, содержание и объем которой необходим для принятия мер по устранению возмущающегося фактора;
- определение места и причины возмущающегося обстоятельства;
- анализ характера возникающих возмущений и отклонений;
- выработка программы устранения возмущающегося обстоятельства, а также конкретных мер, посредством которых совершается эта операция.

Для осуществления совокупности перечисленных операций в управляющей системе целесообразно иметь специальный орган.

С развитием производства установленные однажды связи между управляющей и управляемой системами не могут постоянно оставаться без изменений. Даже при идеальной организации менеджмента и безукоризненном осуществлении таких общих функций, как планирование, организация, регулирование в ходе функционирования системы возникают отклонения в связях между отдельными элементами, в том числе в установленном целесообразном соотношении между действиями коллективов и отдельных участников рассматриваемого процесса. Объективно появляется задача дополнительного согласования функциональных обязанностей соответствующих подразделений, отдельных процессов труда их увязки между собой по срокам и этапам. Эта задача решается с помощью функции координирования.

Известно, что в теории менеджмента эта функция является одной из самых малоисследованных. По мнению некоторых ученых, регулирование и координирование представляет собой единую функцию управления.

Конечно, практически цели и задачи функций "регулирование" и "координирование" в некоторой мере оказываются аналогичными. Во-первых, их выполнение связано с воздействием на организационные формы менеджмента, во-вторых, они призваны способствовать сохранению установленного обязательного порядка управления, его устойчивости. Вместе с тем эти функции

предельной степени отличаются друг от друга. По нашему мнению, координирование включает работы, направленные, в первую очередь, на сосредоточение усилий всего коллектива для решения перспективных и глобальных задач менеджмента.

Регулирование в отличие от координирования охватывает в основном мероприятия текущего и оперативного характера с целью обеспечения главным образом равномерного и комплексного выполнения графиков и планового задания по производству.

Функция координирования играет большую роль в условиях перехода к рынку. Все более высокие к ней требования предъявляются возросшими масштабами производства, усложнившимися экономическими связями. Менеджмент через функцию координирования призван обеспечить динамизм системы, гармонию взаимосвязей различных частей и сфер управляемой системы, а также производственных подразделений. Благодаря этой функции становится возможным согласование между собой всех других функций и установление целесообразных соотношений между действиями отдельных звеньев системы.

В результате это значительно увеличивает объем управленческой деятельности по координированию определенных функциональных обязанностей между отдельными подразделениями различных иерархических уровней производства и требует соответствующего организационного оформления.

Анализ практики развития и совершенствования менеджмента позволяет сделать вывод, что этот процесс систематически усложняется. Но чем сложнее он становится, тем более четко выдвигается на первый план проблема объединения всех функций менеджмента. Только тогда можно считать управление системы эффективным, когда все его функции будут органически взаимосвязаны, то есть, планирование, организация, контроль и т.д. нуждаются в особой функции менеджмента - функции интеграции, которая постоянно и органически объединяла бы все другие в систему. Поскольку этот вид управленческой деятельности выполняют руководители, ее можно назвать функцией *общего руководства менеджмента*.

По аргументированному мнению некоторых ученых теоретической функцией руководства - это "ядро менеджмента",

"функция синтеза, функция интеграции". Это как бы центральная нервная система. К этому следует еще добавить, что функция руководства выступает как личное распорядительство лица, возглавляющего соответствующее подразделение, содержание которой составляют окончательно принятые решения и отдача команд по их реализации в целях прежде всего объединения всех функций менеджмента в строго определенный порядок и преодоления диспропорций между ними.

Бытует мнение о том, что в принципе, между руководством, производством и менеджментом нет никакой разницы, так как тот и другой процесс требует обработанной соответствующим образом информации. Думается, что такой (информационный) подход затрудняет выявление сущности каждой отдельной функции. Ведь все инженерно-технические работники и служащие имеют дело с определенной информацией. Однако, это еще ничего не говорит о конкретно выполняемых ими функциях менеджмента, в том числе и руководства.

Иногда в теории и на практике отождествляют функцию руководства и функцию координации, организации, контроля и другие общие функции менеджмента. Конечно, руководство в определенной мере включает в себя элементы координации других видов управленческой деятельности, оно предусматривает решение ряда организационных задач менеджмента, а также осуществление необходимого контроля и т.д. Однако количество таких элементов и задач зависит от степени сложности управления, а также глубины разделения управленческого труда: чем сложнее становится процесс менеджмента, тем интенсивней его деление на функции, что в свою очередь влечет за собой появление проблемы интеграции группы функций. В таких условиях наиболее четко выделяется функция руководства, объединяющая все другие общие функции менеджмента. При этом следует иметь в виду, что менеджмент включает все функции, а руководство является одной из его функций.

Таким образом, в период развития и совершенствования менеджмента функция руководства предполагает главным образом интеграцию всех общих функций в единую систему.

Известно, что планирование выступает общей функцией, посредством которой устанавливается цель развития и совершенствования системы менеджмента, определяются средства ее достижения и составляется план действий. Однако в ходе функционирования системы появляются различного рода отклонения и отклонения от плана, в результате которых могут измениться первоначально установленные связи между ее элементами. В такой ситуации возникает необходимость выявления указанных отклонений. Подобные задачи решаются с помощью такой общей функции менеджмента, как контроль.

Имеют место утверждения, что процесс менеджмента, как непрерывно возобновляющийся процесс, возможен при условии нормального действия функции учета. Здесь учет выделен в отдельную функцию. Учет, по их мнению, - это функция, направленная на подведение итогов выполнения плана или определенных этапов его осуществления. По мнению других, учет - это не функция менеджмента, а важнейшая из форм контроля или просто важнейшая форма контроля. Видимо, тут имеется в виду именно выражение контроля, обусловленное определенным содержанием. В ряде случаев в состав общих функций менеджмента включаются контроль, и учет.

По нашему мнению, учет и контроль необходим для правильного функционирования менеджмента, для наблюдения с целью проверки путем подсчетов (учета). Учет следует рассматривать в основном как средство (прием, способ действия) для осуществления функции контроля. Учет как средство контроля становится тем необходимым, чем более процесс производства переходит в стадию рыночных отношений.

Следовательно, учет в системе менеджмента - это средство контроля. В его задачу входит, главным образом, концентрация необходимых данных о результатах выполнения управленческих решений путем подсчетов.

Нет единой точки зрения в вопросе о сущности функции контроля. Одни утверждают, что контроль заключается в осуществлении систематического наблюдения и проверки всех сторон деятельности объекта управления, в принятии мер для предотвращения выявленных отклонений от установленных требований.

На наш взгляд, устранение отклонений рассматриваемого процесса от установленной нормы в целях достижения необходимого состояния упорядоченности и устойчивости системы следует отнести к такому виду управленческой деятельности как функция регулирования. Другие считают, что контроль - это не просто фиксация фактов, а система прогнозирования и своевременного предупреждения различных отклонений или нарушений в системе производства и управления. Если одни ученые считают, что задачи обеспечения в системе установленной жизнедеятельности на уровне программы решаются посредством функции контроля за поведением системы, то другие подчеркивают, что содержание функции контроля составляет выявление нарушений нормального хода производственной деятельности и причин, их вызвавших.

Благодаря хорошо налаженному контролю представляется возможность видеть действительное состояние процесса производства. Однако при всей той огромной роли, которую играет функция контроля, течение процесса не может автоматически войти в нормальное состояние, если оно было подвергнуто возмущающему обстоятельству. При этом следует добавить, что возмущения, появляющиеся в системе, непосредственным контролем не преодолеваются. В практике менеджмента решение такой задачи достигается посредством функции регулирования.

Таким образом, в функцию контроля часто включают такие задачи управленческой деятельности, как выявление причин нарушений нормального хода производственной деятельности, принятие мер для устранения выявленных отклонений от установленных требований, прогнозирование и предупреждение, обеспечение в системе установленной жизнедеятельности и т.п., которые, призваны выполнять другие функции менеджмента.

Сравнительно часто в отечественной и зарубежной практике к контролю как функции менеджмента ошибочно относят и технический контроль, в том числе входной контроль, контроль за соблюдением требований технической документации (т.е. технический контроль изделий, проверка соблюдения технологических процессов, требований стандартов, технических условий и т.д.).

Известно, что технический контроль - это контроль качества продукции. Он является составной частью любого производственного процесса и представляет собой совокупность контрольных операций, проводимых на всех его стадиях - от получения предприятием сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и до выпуска готовой продукции. Осуществляется он либо непосредственной проверкой качества разнообразными средствами и методами, либо косвенной проверкой состояния средств производства без непосредственной проверки изделий.

Следовательно, контроль как функцию менеджмента и контроль как операцию технологического процесса нельзя отождествлять. Значение этого вывода еще более повышается усиливается, если учесть, что технологический процесс контроля во многих случаях разрабатывается без учета его трудоемкости, вследствие чего контрольный аппарат определяется без обоснованных расчетов, зависит лишь от его фактической численности за прошлые периоды и лимитов численности рабочих. Поэтому, ОТК вынужден устанавливать порядок и процедуру контроля, исходя из фактического наличия контролеров, а не действительной потребности по утвержденной технологии.

Предлагаемая концепция по данному вопросу основывается прежде всего на следующих положениях. Контроль - это важнейшая функция менеджмента, функция непосредственного и постоянного надзора. Она объективно обусловлена потребностями самой системы менеджмента, действует непрерывно, наблюдая за течением ее процессов, в том числе контроля выполнения требований действующих стандартов, соблюдения сроков и полноты представления необходимой информации о производстве, а также контроля за своевременностью и эффективностью мер, принимаемых для выполнения соответствующих показателей развития и совершенствования системы. По своей сущности рассматриваемая функция является универсальной, так как проникает во все элементы системы и тесно связана со всеми другими функциями менеджмента.

Посредством контроля снимаются необходимые показания с процессов менеджмента. Однако вид управленческой деятельности

призван не только фиксировать состояние соответствующих процессов, но и выявлять фактические отклонения от параметров, заданных программой на основе сравнительного анализа полученной информации.

Таким образом, применительно к менеджменту функция контроля - это вид управленческой деятельности, предусматривающий систематическое наблюдение за фактическим состоянием рассматриваемой системы в целях выявления отклонений от установленных требований в процессе реализации плановых заданий, а также подготовки соответствующего материала для принятия необходимых мер. От этой функции в значительной степени зависит эффективность принимаемых решений.

Таким образом, высшая, объективно обусловленная социально-экономическая цель в системе менеджмента реализуется, главным образом, на основе органического синтеза следующих наиболее типичных и укрупненных общих функций: *планирование, организация, координирование, руководство и контроль*.

Эти пять общих функций присутствуют на всех иерархических ступенях системы менеджмента. Их состав характеризует сущность и содержание рассматриваемого процесса, неразрывность и единство его управляющей и управляемой систем, а также обеспечивает эффективную реакцию управляющей системы на изменение состояния управляемой системы.

Анализ практически показал, что при переходе от высшего уровня менеджмента к низшему, объем работ по выполнению функций планирования, координирования, регулирования и контроля, как правило, уменьшается, а по функции организации - увеличивается. При этом их состав и сущность остаются в основном одинаковыми.

Общие функции менеджмента не следует рассматривать как осуществляемые строго последовательно этапы циклического процесса. Такая последовательность противоречит диалектической взаимосвязи, теории и практики менеджмента. Фактически на каждом этапе осуществления управленческого цикла имеют место одновременно все пять рассмотренных функций, хотя соотношения между ними сильно варьируют.

Встречаются многие другие группировки общих функций управления. Однако, применительно к менеджменту, в конечном итоге они сводятся к своевременному и точному определению возможности и целесообразности развития управляемых процессов, наиболее рациональной организации сил, ресурсов и структуры объектов управления, к контролю управляющих воздействий в целях последовательного осуществления пути на удовлетворение общественных потребностей в необходимой продукции (работах, услугах) и реализации на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов членов трудовых коллективов и интересов собственников имущества предприятий, объединений (АПК).

По общим функциям менеджмента трудно достаточно точно определить его конкретные особенности, так как они отражают общие для всех рассматриваемых систем их принципиальное устройство и проявляются в управленческой деятельности любого вида.

Конкретность систем менеджмента раскрывается в функциях, в каждом определенном случае наполненном своим особым, специальным содержанием. Поэтому, кроме общих функций, соответствующие подразделения управляющей системы имеют специальные, только им присущие функции, то есть последние обусловлены самой сущностью производства, его конкретными условиями, развитием и многосторонней характеристикой. Они обособлены под воздействием объекта менеджмента, именно в них отражена особенность рассматриваемого вида управления в сфере производства. Эти функции непосредственно воздействуют на отдельные стороны производства, осуществляя управление не в целом, а отдельными его частями. Такие функции мы будем называть "специальные функции менеджмента".

Ввиду того, что общие функции обособились под воздействием субъекта, а специальные - объекта менеджмента, управляющие подразделения системы сосредоточивают свое основное внимание на выполнение соответствующих специальных функций, но при этом именно они и решают свои специфические задачи в первую очередь с помощью общих функций управления.

Несмотря на то, что каждая специальная функция систем менеджмента имеет своеобразное содержание, в рамках любой из них осуществляется управленческий цикл, включающий:

- планирование работ по данной функции, организацию выполнения установленного задания, регулирование в целях поддержания процессов, совершающихся в системе, в соответствии с заданными параметрами;
- дополнительное согласование функциональных обязанностей соответствующих подразделений, отдельных процессов труда, их увязку между собой по срокам и этапам; руководство, которое постоянно и органически объединяет все другие функции в систему;
- контроль отклонений от плана, в результате которых могут измениться первоначально установленные связи между элементами системы;
- подготовку и принятие управленческих решений.

Следовательно, каждая специальная функция системы менеджмента тесно связана со всеми ее общими функциями.

Есть в отношении общих функций можно утверждать, что в основном их состав был, есть и будет постоянным, то на развитие специальных функций систем менеджмента на их состав, содержание и соотношение, все возрастающее воздействие оказывают факторы, определяющие параметры управленческих функций:

- сложность системы, ее технико-технологический и организационный уровни;
- степень разделения труда, его специализация и кооперация; образовательный, профессиональный и культурно-технический уровни кадров менеджмента;
- содержание, характер и условия их деятельности.

Вышеуказанные факторы отличаются сравнительно большой динамичностью, они зависят от ускорения научно-технического прогресса и усложнения процесса производства.

По мере ускорения научно-технического прогресса происходит все более тесное переплетение теории и практики управления, что является непосредственным выражением превращения науки в производительную силу. Поэтому современные системы

менеджмента не могут эффективно функционировать, развиваться и совершенствоваться без организации и проведения в этой области научно-технических исследований, изучения и внедрения ответствующих достижений науки и техники.

При этом, существенно трансформируются содержание и соотношение ранее выполняемых функций, меняется количественное и качественное содержание управленческого труда. Особенно усиливается управленческое воздействие на социальное поведение участников труда, их волю и сознание. Тем самым, такие функции настолько наполняются новым содержанием, что происходит формирование прежде неизвестных специальных функций систем менеджмента.

Анализ практики показал, что за последние годы наблюдается тенденция повышения сложности всей совокупности функций менеджмента и каждой ее составляющей. Это объективное явление выдвинуло на первый план такой вид управленческой деятельности, как *обеспечение эффективного состояния, развития и совершенствования рассматриваемых систем*. Данная функция направлена на организацию и осуществление систематической работы в отрасли, производственном объединении (АПК), на предприятии по анализу и оценке эффективности функционирования систем; внедрению прогрессивных методов, средств механизации и автоматизации управления.

Поскольку подобные процессы протекают непрерывно, необходимо периодически анализировать и уточнять рассматриваемые функции, а также оптимально перераспределять между различными структурными подразделениями и работниками аппарата управления отрасли, производственного объединения (АПК), предприятия.

Правильное решение этой проблемы - необходимая предпосылка эффективного функционирования, развития и совершенствования систем менеджмента.

Исследование проблемы функций систем менеджмента позволяет сделать следующие выводы.

Проблема функций менеджмента является наиболее слабо разработанной в специальной литературе. Среди ученых отсутствует

единая точка зрения на многие ее теоретические и практические аспекты.

В процессе взаимодействия различных элементов производства возникает совокупность конкретных задач системы менеджмента, решение которых требует соответствующих функций управления.

Менеджмент основан на функциональном разделении труда и специализации основных работ в управляемой системе. Этот процесс является объективным. С одной стороны, менеджмент - это органическая часть общей функции, выполняемой системой народного хозяйства. И как элемент системы он выступает функцией управления данным процессом, а с другой, будучи самостоятельной системой, менеджмент имеет свою функциональную структуру.

Сущность системы менеджмента раскрывается в ее функциях.

Функция менеджмента является одной из фундаментальных категорий теории управления, занимает среди них ключевое место и представляет собой одну из форм реализации отношений.

Рассматриваемые функции органически связаны со всеми основными условиями организации системы, процесса ее функционирования, развития и совершенствования. Большинство категорий менеджмента зависит прежде всего от функций.

Основная часть проблемы функций состоит в научно-обоснованном выделении общих и специальных видов управленческой деятельности в различных системах менеджмента, независимо от того, кто, в каких конкретно условиях и на каком уровне отрасли производственного объединения (АПК), предприятия ее осуществляет.

Можно условно выделить два основных вида объективно необходимых функций менеджмента - общий и специальный.

Общие функции присущи всем, без исключения, управляющим системам, то есть они универсальны. В них раскрывается основная сущность любой системы менеджмента. Посредством этих функций управление охватывает собой все процессы производства.

Аппарат менеджмента призван также осуществлять определенную совокупность специальных функций, без которых невозможен процесс целесообразной деятельности кооперированного труда в данной системе. Они характеризуют внутреннюю ее основу.

Общие и специальные функции в комплексе образуют единую систему функций, с помощью которой достигаются цели, стоящие перед менеджментом. Их органическая совокупность составляет содержание его процесса, оказывает большое влияние на структуру управляющей системы.

Состав функций во всех системах менеджмента однороден.

Каждая его функция наполняется специфическим содержанием, соответствующим управляемому объекту. Это содержание необходимо всегда увязывать с сущностью и конкретной особенностью данного иерархического уровня отрасли, производственного объединения (АПК), предприятия.

Однако практически никакая функция менеджмента в изолированном виде не существует, они взаимно проникают друг в друга, образуя многообразные их комбинации.

Рассмотрение сущности и определение состава функции позволяет на научной основе осуществить комплексный подход к решению ряда актуальных проблем, в частности, получить объективные основания для построения оптимальной структуры органов системы менеджмента как в совокупности, так и каждого в отдельности, а также рационально распределить функции управления между ее организационно - самостоятельными участками и непосредственными исполнителями.

Функциональный подход позволяет теоретически и практически более полно и правильно понять ряд проблем управления, а также повысить эффективность решения задач функционирования, развития и совершенствования систем менеджмента.

14.5. ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ АПК.

Как было отмечено выше, менеджмент - это прежде всего необходимый, осознанный, активный, непрерывный и комбинированный вид трудовой деятельности людей. Обеспечение согласованной и целенаправленной трудовой деятельности в процессе производства и достижение при этом определенной экономической эффективности осуществляется с помощью

соответствующей системы методов. Проблема методов менеджмента является составной частью теории управления производством. В числе большого перечня проблем научного менеджмента она занимает важное место.

Учитывая ограниченные рамки данной работы, из всей совокупности вопросов этой проблемы мы рассмотрим лишь некоторые из них, в том числе: сущность, классификацию основных методов менеджмента и их взаимосвязь.

Лежащее в основе трактовок содержание понятия "метод управления" (буквально - "исследование" - греч.). В этом смысле оно означает способ теоретического исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям (например, научный метод познания явлений природы). Затем термин "метод" стал определяться не только как способ теоретического исследования, но и практического осуществления чего-либо. В настоящее время он трактуется также как способ практического действия, прием решения, способ реализации.

Поскольку менеджмент - это теоретическое обобщение, то он также является отвлеченным понятием, то есть абстракцией. Следовательно, и его методы представляют собой абстракцию. Обобщенное понимание методов управления способствует более правильному их исследованию в реальной действительности, так как возможные способы осуществления трудовой деятельности людей используют конкретные лица управляющей системы. По мере перехода от высшего иерархического уровня управления (например, межотраслевого) к его низшему (отраслевому, объединенному предприятию и т.д.), эти методы становятся все менее абстрактными и более конкретными.

Анализ опубликованной литературы позволяет сделать вывод, что применяемый термин "метод управления" определяется произвольно. Причем многие из определений по своей сущности значительно отличаются друг от друга, а некоторые, по нашему мнению, носят дискуссионный характер.

При всей пестроте трактовок их содержания, подавляющее большинство авторов специальных работ считает, что метод управления - это, прежде всего, способы определенного действия. Таким утверждением мы в основном согласны, однако, и здесь

ходимо выбрать и обосновать наиболее правильную точку зрения, так как одни считают, что это способы воздействия, другие - способы осуществления, третьи - способы достижения, четвертые - способы выполнения, пятые - способы регулирования, шестые - способы деятельности и т.д. Наряду с этим, авторы некоторых опубликованных работ связывают определение метода управления со способом какого-либо действия, а, например, с формой, средством воздействия или системой по осуществлению функций управления.

Поскольку метод управления является, прежде всего способом определенного действия, то необходимо обязательно указать, кто осуществляет это действие. Между тем и здесь нет единой точки зрения. Так, в одном случае метод управления предусматривает действие управленческой системы, в другом - субъекта управления или управляющей системы. Видимо здесь, в первую очередь, следует упорядочить терминологию. Более того, во многих определениях метода управления вообще не указано, кто должен осуществлять это воздействие.

Метод менеджмента - это прежде всего способ достижения поставленных целей. Поэтому цели менеджмента определяют выбор соответствующих методов. Следовательно, содержание понятия "метод управления" должно обязательно выражать (или отражать) в первую очередь основную цель воздействия, используемого в процессе управления производством. Основная сущность этой цели, как мы уже подчеркивали, должна содержать следующее положение: удовлетворение общественных потребностей продукции, работ, услугах производства и реализация на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов собственников имущества предприятий.

Таким образом, метод менеджмента это способ практического осуществления необходимого, осознанного, активного, непрерывного, комбинированного вида трудовой деятельности людей. Он отвечает на вопрос, каким способом практически может осуществляться (или осуществляется) целенаправленное воздействие управляющей системы на участников производства, а через них - на эффективность хозяйствования. Следовательно,

содержание понятия этого термина включает возможность выбора соответствующего способа выполнения действия.

Здесь необходимо подчеркнуть, что указанная особенность метода менеджмента отличает его от принципа менеджмента. Последний является основополагающим, его не выбирают, ему следуют постоянно и в обязательном порядке. Принцип менеджмента - это устоявшийся метод менеджмента, применяемый во всех его звеньях, то есть более устойчивая категория, чем методы менеджмента. Изменение условной деятельности объекта управления влечет за собой потребность в обновлении применяемых методов. При этом принципы менеджмента могут остаться неизменными. Иначе говоря, методы менеджмента более динамичны, чем его принципы.

Если, с одной стороны, принципы менеджмента находят свое конкретное воплощение через соответствующие методы, то, с другой, - они составляют объективную основу этих методов. Эффективность конкретного принципа во многом зависит от правильного выбора методов его применения и систематического их совершенствования. Однако методы более тесно связаны с практикой производства, чем принципы. Они оперативнее влияют на экономические процессы, происходящие в управлении, и развивают инициативу трудящихся в повышении эффективности производства на всех стадиях его жизненного цикла.

Кроме того, различные методы менеджмента имеют разную динамичность. Причем она находится в постоянном развитии и изменении, в результате чего возможность выбора вариантов действия может усиливаться или уменьшаться. Степень этой возможности характеризует альтернативность метода. По мере его уменьшения метод менеджмента все более становится доминирующим вариантом действия. В конечном итоге, он может стать даже единственным, основным, исходным положением. В этом случае мы не выбираем, а строго и постоянно соблюдаем его, так как речь идет уже не о методе, а о принципе менеджмента. Следовательно, рассматриваемый метод - это относительное понятие, которое обязательно включает аспект альтернативности.

Динамика методов менеджмента тесно связана с развитием способа производства. Степень эффективности этих методов зависит

от того, насколько полно они соответствуют уровню развития производительных сил. Это положение является объективной необходимостью, оно становится краеугольным камнем при решении задачи совершенствования методов менеджмента на научной основе.

Таким образом, методы менеджмента, по нашему мнению, представляют собой способы практического осуществления необходимого, осознанного, активного, непрерывного и комбинированного вида трудовой деятельности людей для достижения в конечном счете все более полного удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах, услугах производства и реализации на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов членов трудовых коллективов и собственников имущества предприятия.

Используемые в теории и на практике методы менеджмента, отличаются большим многообразием. Анализ опубликованной литературы позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, в опубликованных источниках содержится указание десятков методов управления. Вместе с тем, никакой, даже самый подробный список рассматриваемых методов, не способен полностью охватить их. Во-вторых, часть из перечисленных методов имеет большую пестроту наименований. В-третьих, некоторые из них обладают общей точкой соприкосновения. Например, в экономической литературе встречаются методы менеджмента с таким наименованием, как административные или еще с добавлением в скобках административно-распорядительные, затем организационно-административные, организационно-распорядительные (директивные), распорядительные и так далее в том же смысле слова. Зачастую перечисленные методы рассматривают как синоним административных.

Значительная часть авторов в числе многообразных методов менеджмента в первую очередь выделяет экономические, связывая их с административными или организационными, или социально-психологическими, или воспитательными. Но на этом единство их точек зрения фактически обрывается. Если, например, одни связывают экономические методы с административными (организационно-распорядительными) и социально-психологическими, то другие - с административными, политико-воспитательными и социально-психологическими, третьи - с

воспитательными и организационно - административными, и четвертые - с социальными, правовыми и организационными (административными) и т.п.

Такое большое разнообразие в наименованиях методов управления, противопоставление одних методов другим, а также отсутствие их четкого и единого определения позволяет сделать вывод, что пока еще нет четко определившейся классификации и не выработан достаточно обоснованный классификационный признак. Это создает значительные трудности в решении проблемы менеджмента и прежде всего в сознании методологической основы организации управления. В этой связи назрела настоятельная необходимость предпринять попытку классифицировать методы менеджмента.

Поскольку рассматриваемые методы многообразны и многоаспектны, охватить их одной классификацией практически очень трудно. Видимо поэтому, целесообразнее попытаться классифицировать их с помощью различных признаков, что позволит отразить фактическую многогранность методов менеджмента.

Если попытаться систематизировать многочисленные и разнообразные методы менеджмента в наиболее обобщенном виде в зависимости от масштабов управленческой деятельности, то можно их подразделить на два больших класса: общие и локальные. В управлении производством первоочередное значение имеют *общие методы*, с помощью которых решаются глобальные задачи функционирования и совершенствования всей системы управления в целом. Именно на исследование и разработку таких методов, в основном, и должна быть направлена теория менеджмента.

Локальные методы относятся к отдельным частям системы и осуществляются в рамках общих методов менеджмента. Как правило, они используются в повседневной практике для решения более конкретных задач на микроуровне (объединение, предприятие и их структурные подразделения).

В числе важнейших признаков, по которым следует классифицировать методы менеджмента, являются их *содержание* и *направленность* воздействия. В реальных условиях указанные признаки каждого конкретного метода тесно переплетаются и

взаимодействуют. Поэтому, рассмотреть их раздельно чрезвычайно сложно. Однако, теоретический анализ содержания и направленности методов менеджмента представляет определенный интерес не только для теории, но и для практики управления.

Содержание воздействия методов менеджмента является, пожалуй, основным критерием их дифференциации. В системе производства оно связано с тем, что менеджмент - это вид трудовой деятельности, основанный на сознательном использовании экономических законов и специфических закономерностей, присущих объекту управления. Поэтому содержание воздействия метода управления раскрывает одну из его важнейших сторон, указывая, на какие законы и закономерности он опирается.

В опубликованной литературе имеется мнение, согласно которому методы управления фактически есть не что иное, как технология осуществления функций управления, что содержание методов определяется содержанием этих функций. Трудно согласиться с этим полностью, так как здесь, во-первых, фактически отрицается само существование методов управления как таковых; во-вторых, можно и, даже, целесообразно определять содержание методов на основе соответствующих функций управления, но это далеко не единственный и не основной подход к решению данного вопроса. Содержание методов определяется, главным образом, с учетом объективных законов, на которые они опираются.

Классифицируя методы управления по признакам их содержания, ряд авторов специальных работ отмечает, что в настоящее время используются три основных метода: *экономический, организационный и воспитательный*, другие прибавляют к ним еще *общественные, политические, социальные и психологические методы*. Есть точка зрения, согласно которой методы должны быть объединены в следующие группы: *экономические, естественно-технические, демографические, социальные, системные (административные), правовые*.

К сожалению, до настоящего времени в опубликованной литературе сравнительно мало внимания уделено непосредственно содержанию методов менеджмента. Однако можно встретить, например, такое характерное мнение: важнейшим методом управления производством является *экономический*, который включает *планирование и экономическое стимулирование*

повышения эффективности хозяйствования. Кроме того, применяются также методы воздействия на моральные интересы работников и методы властной мотивации.

Мы уже отмечали, что содержание методов менеджмента, их специфические особенности можно рассмотреть на основе и взаимосвязи с функциями управления. Поскольку рассматриваемое управление - это вид трудовой деятельности людей, содержание которого является выполнение специальных функций то методы менеджмента можно классифицировать в функциональном разрезе.

Любой метод менеджмента можно также рассматривать с точки зрения его направленности, т.е. на какой объект практически направлено его воздействие. По этому поводу существует целый ряд всевозможных суждений: на объект управления или на управляемую систему, на развитие производства, на исполнителя управленческих решений, на коллектив трудящихся, на создание наиболее благоприятных условий для развития производства и т.п. Однако значительное количество определений этого термина вообще не отражает направления действия.

Практически, направленность методов менеджмента в конечном счете одна и та же - на исполнителей, членов производственного коллектива. Именно эта особенность направленности метода управления полностью согласуется с представленным выше определением терминов "управление производством" и "объект управления производством". Но так как каждый член производственного коллектива является носителем совокупности разнообразных социальных отношений, а его поведение отличается сложностью и подчиняется определенным законам жизнедеятельности человека, то и способы воздействия методов управления могут быть различными. Рассмотрение методов управления с точки зрения их направленности является исходным положением для классификации с позиции мотивации (побуждение к деятельности) члена производственного коллектива.

Применительно к менеджменту в условиях перехода производства к рыночным отношениям можно выделить следующие основные группы мотивов, определяющие поведение производственных коллективов в целом и каждого его члена: экономическая заинтересованность коллективов в общих результатах

функционирования системы, материальная заинтересованность каждого члена коллектива в итогах функционирования менеджмента, наконец, моральная заинтересованность коллективов в целом и каждого члена в результатах действия системы.

Приведенная классификация основных групп мотивов, определяющих поведение участников менеджмента, является базой для подразделения рассматриваемых методов соответственно на методы экономической, материальной и моральной мотивации. Конечно, такое подразделение можно осуществить лишь теоретически в целях более глубокого исследования реально применяемых методов с точки зрения характера их воздействия. Практически они взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Основные группы методов менеджмента

Как уже отмечалось, процесс управления производством в системе народного хозяйства базируется на экономических отношениях, в основе которых лежит сознательное использование экономических законов и специфических закономерностей, присущих объекту управления. Эти законы и закономерности воздействуют на менеджмент в целом и на отдельные его звенья различными путями с помощью специального механизма, в состав которого входят прежде всего *экономические методы менеджмента*. Сочетание таких методов управления, по существу, и представляют собой его экономический механизм.

Следует также отметить, что указанные методы использовались на всем протяжении хозяйственного строительства в нашей стране, однако, в настоящее время они становятся важнейшим рычагом решения проблемы производства.

Следовательно, с одной стороны, базой для использования экономических методов менеджмента служат объективные экономические законы и специфические закономерности, действующие в народном хозяйстве нашей страны в целом и в производстве в частности. А с другой - рассматриваемые методы являются способами реализации этих законов и закономерностей. Поэтому они занимают центральное место в системе менеджмента, представляют собой ее основу. Их значение на современном этапе развития рыночных отношений систематически возрастает.

Анализ специальной литературы позволяет сделать вывод, что некоторые авторы по-разному определяют основу экономических методов управления. Так, если одни считают, что рассматриваемые методы основаны на использовании таких экономических рычагов, как хозяйсчет, цена, прибыль, заработная плата, премии, то другие - на объективных закономерностях развития общественного производства и экономических интересах его участников. Есть мнение, что в основе этих методов лежит обязательное использование объективных экономических интересов или соответствие требованиям экономических законов и т.п.

Перечень подробных примеров, характеризующих наличие разных точек зрения экономистов в этом вопросе, можно продолжить. Однако, их дальнейшее перечисление неизбежно привело бы к выводу об отсутствии общей методологической основы определения понятия экономического метода менеджмента.

Все экономические методы являются взаимосвязанной системой. Однако по вопросу состава этой системы мнения специалистов расходятся. Одни считают, что она состоит из планирования, экономического стимулирования, научной организации труда, производства управления, ценообразования, финансирования, кредитования. Другие к приведенному перечню добавляют еще хозяйственный расчет, но исключают экономическое стимулирование. Третьи утверждают, что система экономических методов складывается из планирования, хозяйственного расчета и экономического анализа четвертые - планирования, хозяйственного расчета, материального поощрения за лучшие результаты работы, пятые - планирования, хозяйственного расчета, экономического и материального стимулирования, шестые - централизованного планирования и системы экономических рычагов: хозяйственного расчета, ценообразования, кредита, материального стимулирования и т.п.

В двух из приведенных выше примеров, финансирование и кредитование включено в состав экономических методов управления. Вместе с тем, иногда эти экономические категории относятся к экономическим рычагам их действия на коллектив трудящихся. Если же эти два термина отождествляются, то вызывает сомнение необходимость включения в состав

экономических методов менеджмента также и таких экономических категорий, как цена, прибыль и т.п. Думается, что сами по себе цена и прибыль не являются экономическими методами управления в полном смысле этого понятия.

Экономические методы должны прежде всего основываться на требованиях экономических законов, на системе и структуре производственных отношений. К сожалению, в настоящее время еще встречаются факты подмены этого обязательного условия администрированием, формальным подходом. Особенно это относится к ценам, которые иногда устанавливаются, в первую очередь, с учетом обеспечения необходимого уровня рентабельности производства предприятия изготовителя продукции, т.е. без должного их научного обоснования.

Ведущее значение в менеджменте следует отнудить таким важным экономическим методам, как планирование, стимулирование и хозяйственный расчет.

Однако здесь необходимо иметь в виду, что сам по себе вид деятельности, например, по планированию, не является методом менеджмента - это лишь возможные варианты воздействия на экономику хозяйствования через систему экономических показателей, а также посредством таких экономических инструментов, как нормативы, цена, кредит и т.п. При этом предполагается определенная стабильность используемых нормативов и цен. Применительно к планированию таким вариантом является *плановое задание*. Именно так следует понимать термин планирование, отождествляя его с экономическим методом менеджмента.

Рассматривая содержание экономических методов управления производством, под экономическим методом следует понимать экономический расчет.

В системе экономических методов менеджмента следует выделить *централизованный экономический метод* и *метод хозяйственного расчета*.

Придавая большое значение централизованному экономическому методу управления, некоторые экономисты называют его еще и методом директивного ведения хозяйства. Действительно, характерной особенностью этого метода является

обязательность выполнения установленных заданий с помощью административных правовых норм (постановлений, распоряжений и т.п.). Однако такое отождествление представляется неправомерным, так как централизованные экономические решения основываются на экономических расчетах и соответствующих нормативно-стоимостных рычагах, оказывающих экономическое воздействие на управляемый объект. Иными словами, централизованный экономический метод менеджмента по своей природе имеет в основном экономическое содержание. Следовательно, он является не директивным, а экономическим, несмотря на то, что форма воздействия носит директивный характер.

Централизованный экономический метод управления производством целесообразно использовать на уровне всего народного хозяйства и отдельных его отраслей. Он направлен, в первую очередь, на реализацию главной и объективной обусловленной цели менеджмента. Сущность этого метода управления составляет научно-обоснованные планы, учитывающие потребности народного хозяйства в продукции каждой отрасли. Такие планы должны предусматривать оптимальное решение задач производства, в том числе развитие специализации, кооперирования и комбинирования, прямое рациональное перераспределение всех имеющихся ресурсов, экономическое стимулирование реализации плановых заданий по производству, централизованную подготовку кадров различных категорий для всех уровней народного хозяйства.

Таким образом, централизованный экономический метод менеджмента способствует обеспечению единой технической, организационной и экономической политики отраслей народного хозяйства в области разработки, внедрения, развития и совершенствования менеджмента.

Вместе с тем, в хозяйственной деятельности каждого производственного объединения (предприятия) используется его собственность, которую трудно учесть вышестоящим звеньям менеджмента. В целях широкого развития внутрипроизводственной инициативы и усиления творческой активности рабочих, инженерно-технических работников и служащих, направленных на повышение эффективности выполнения централизованных заданий по производству, необходимо сочетать централизованный

экономический метод менеджмента, с методом хозяйственного счета.

В экономической литературе значение метода хозяйственного счета расценивают по-разному. Одни считают, что хозяйственный счет является важнейшим среди экономических методов управления, другие - одним из важнейших экономических методов управления, третьи - относят хозяйственный расчет к важным методам, но не среди экономических, а к числу большого арсенала разнообразных методов управления производством. Есть даже мнение, что хозяйственный расчет является единственным экономическим методом управления производством. У сторонники последней точки зрения предлагают перевести на полный хозяйственный расчет, кроме предприятий и объединений, также отрасли в целом.

Несмотря на различные точки зрения экономистов в данном вопросе, почти все они сходятся в основном: хозяйственный расчет является экономическим методом менеджмента. Наряду с этим, имеется еще и диаметрально противоположная позиция, согласно которой считается целесообразнее отнести хозрасчет к инструменту хозяйствования, так как, по мнению ее сторонников, эта категория сама требует применения соответствующих методов для ее осуществления. Однако нельзя полностью согласиться с таким утверждением, так как хозяйственный расчет предполагает соблюдение эквивалентно-возмездных отношений при производстве и реализации продукции. Его условия предусматривают сопоставление доходов с расходами и обеспечение соответствующей прибыльности, а также использование совокупности стоимостных категорий (цена, кредит, нормы и др.) в качестве регулирующих рычагов.

Как экономическая категория и метод, хозяйственный расчет подчиняется экономическим законам и специфическими закономерностями, присущими менеджменту. Вероятные способы действия указанных законов и закономерностей наиболее наглядно и конкретно проявляются через хозрасчет. Этот метод позволяет получить ответ на вопрос, связанный с режимом экономии затрат живого и общественного труда. Он больше, чем какой-либо другой метод, связан с материальным стимулированием

производства, которое также относится к категории экономических методов управления. Следовательно, хозяйственный расчет обобщает и синтезирует все экономические методы менеджмента. Как экономический метод управления его необходимо более полно использовать при выборе эффективных вариантов осуществления трудовой деятельности коллективов предприятий (объединений), направленных на оптимальное решение задач менеджмента.

Следовательно, общей методологической основой определения понятия экономических методов менеджмента является характер и конкретное состояние способа производства. В их основе лежат прежде всего экономические интересы коллективов трудящихся, стремящихся к достижению наилучших результатов своей деятельности при минимальных затратах. Экономические методы менеджмента основываются также на взаимосвязи коллективных и индивидуальных стимулов повышения эффективности решаемых задач производства. Они наиболее точно учитывают стремление отдельных исполнителей и все более полно удовлетворяют свои растущие материальные и духовные потребности. Их использование предполагает, что отношения между предприятиями (объединениями) и организациями строятся на хозяйственных принципах, они вытекают из общественной и стоимостной форм производства. Воздействие этих методов отличается сравнительно большой стабильностью. Их положительное влияние на производство можно обнаружить на протяжении длительного периода времени даже после прекращения прямого использования самого метода управления.

Указанная особенность экономических методов менеджмента повышает инициативу трудящихся в выявлении и использовании резервов производства. При этом в значительной мере уменьшается необходимость в административных воздействиях вышестоящих органов, направленных на выполнение государственного плана или задания по производству. Создаются благоприятные условия для оперативного решения задач, связанных с удовлетворением спроса населения и потребностями народного хозяйства во все более полном объеме продукции повышенного качества.

Вместе с тем, по мере развития производства методы менеджмента не могут оставаться неизменными, они должны

соответствовать уровню производительных сил, то есть систематически совершенствоваться. Основные направления совершенствования экономических методов это - создание экономических условий, которые, во-первых, побуждали бы брать на себя оптимальные обязательства, более рационально использовать капиталовложения и трудовые ресурсы, во-вторых, в максимальной мере стимулировали бы научно-технический прогресс, рост производительности труда и, в-третьих, способствовали бы последовательной борьбе за повышение эффективности производства и качества продукции.

Поскольку экономические методы менеджмента означают единство их содержания с административной формой, то их совершенствование связано не только с полным учетом требований экономических законов и специфических закономерностей, но и с полне согласованными административными решениями.

Несмотря на то, что подавляющее большинство специалистов придает экономическим методам управления первостепенное значение, однако, отдельные из них имеют весьма различные взгляды на ряд конкретных вопросов, связанных с этими методами. Особенно большую дискуссию вызывает проблема сочетания экономических методов с административными. Существует мнение, что с переходом к рыночным отношениям, повышением самостоятельности предприятий и объединений, в результате которых расширяется сфера и значимость воздействия экономических методов, административные методы менеджмента неизбежно будут вытесняться. Нередко экономические методы противопоставляют административным или, впадая в другую крайность, не видят существенного различия между ними. Есть мнение, что все методы, если они проявляются в экономическом процессе, являются экономическими. В этой связи, например, некоторые авторы приходят к выводу, что нельзя признать черным и белым деление методов на экономические и административные.

Конечно, в практике функционирования менеджмента экономические и административные методы тесно переплетаются между собой, решая одни и те же задачи управления. Однако, основные различия между этими методами проявляются в способах воздействия на совокупность взаимосвязанных производственных

коллективов различных подразделений и всякого рода служб, сосредоточенных в сфере менеджмента.

К сожалению, эти различия, практически не всегда могут быть четко выражены. Однако, здесь речь может идти не о вытеснении одних методов другими или их полном слиянии, а о гармоничном и аффективном сочетании. При этом условии можно обеспечить возможность оптимального соединения глобальных и локальных интересов в области производства. С одной стороны, такое соединение выражается в том, что административное воздействие в той или иной мере сопряжено с решением экономического вопроса на разных уровнях менеджмента. Поэтому за административной формой воздействия управляющей системы всегда следует видеть его экономическое содержание. С другой стороны, экономические методы обеспечивают выполнение конкретных мероприятий менеджмента, начиная от централизованного планирования и кончая установлением равновесия между спросом и предложением, с помощью системы разнообразных средств, стимулирующих экономическую и материальную заинтересованность управляемого объекта. Однако некоторые параметры экономических рычагов, регулирующих хозяйственную деятельность предприятий и объединений, утверждаются в централизованном порядке, где являются директивными. Поэтому в определенной мере, некоторая часть экономических методов менеджмента также имеет директивный характер, обязательна к исполнению нижестоящими звеньями системы.

Экономические методы менеджмента представляют собой лишь отдельные узлы всего экономического механизма, с помощью которого обеспечивается решение проблемы эффективности производством. Эти методы воздействуют на менеджмент путем создания определенной обстановки на основе системы экономических показателей, экономического и материального стимулирования, а также таких экономических инструментов, как цена, кредит и т.п. Однако переопределение экономических и административных методов проявляется, главным образом, в том, что первые, как правило, осуществляют воздействие на управляемый объект в административной форме. Иными словами,

наблюдается неразрывно единство экономического содержания и административной формы¹ рассматриваемых методов.

Решая одни и те же задачи, экономические методы менеджмента отличаются от административных в первую очередь значительно большей степенью свободы в выборе форм экономического воздействия, а также значительно повышенным уровнем ответственности управляемой системы за самостоятельно принятые решения и их последствия.

Иными словами, экономические методы имеют своей обязательной предпосылкой предоставление управляемой системе самостоятельного выбора соответствующих форм осуществления централизованного воздействия на условия и факторы, влияющие с переводом объектов управления в заданное качественное состояние для сохранения их устойчивости. Конечно, такие признаки характерны и для административных методов, но в значительно меньшей мере, так как в этом случае предполагается однозначная форма осуществления воздействия, основанная на управленческой команде, обязательной для нижестоящих звеньев менеджмента. Кроме того, существенная доля ответственности за принятые в отношении управляемой системы решения и полученные результаты возлагается на вышестоящую организацию.

Пожалуй, наибольшее количество противоречивых мнений вызывает дискуссия по вопросу общности административных и организационных методов менеджмента. Иногда административные методы отождествляют с организационными или с организационно-распорядительными. Есть мнение, что в состав организационных методов входят административные, а иные, вместо административных методов, рассматривают организационно-распорядительные. Некоторые авторы ставят знак равенства между организационно-распорядительными и директивными методами, а также между организационно-административными и административными и т.п.

Нет смысла рассматривать каждую точку зрения в отдельности, так как для этого необходимо, в первую очередь, тщательно разобраться в терминологии названий перечисленных

¹ Здесь под термином "форма" понимается внешнее выражение способа воздействия.

методов и дать им конкретные определения. Однако если учесть, что эти методы используют в основном органы исполнительной власти, т.е. администрации, то целесообразно условно объединить их в одну группу — административные.

Административные методы менеджмента вытекают из природы государства. Они являются неотъемлемой частью любого процесса управления, в котором предусмотрено подчинение низшего звена вышестоящему органу, наделенному обязанностями и правами управления на всех уровнях народного хозяйства. Без этого не может быть менеджмента. В частности, в условиях перехода к рынку административные методы управления выражают собой воздействие политики государства на экономику производства, они призваны обеспечить единство политических и экономических интересов государства и менеджмента.

Для административных методов характерно то, что они сравнительно больше других опираются на власть и предполагают прямое воздействие вышестоящего звена на подчиненный объект. Иногда говорят, что при административных методах менеджмента вышестоящие органы воздействуют на подчиненный ему орган лишь посредством приказа. Конечно, приказ имеет важное значение, однако сущность административных методов состоит в принуждении работников к действию по выполнению решений не только путем издания обязательных для выполнения приказов. Тут большую роль играют и другие виды управленческих команд, (основные направления, прямые задания, государственные заказы, распоряжения и т.п.). Они также носят не рекомендательный, а обязательный характер для всех нижестоящих звеньев системы менеджмента.

Важно отметить, что разграничение пределов распространения административных методов является обязательным условием их правильного использования на различных этапах становления рыночной экономики, на разных уровнях менеджмента. Известно, например, что необходимость в преобладающем применении административных методов возникала лишь в отдельные периоды развития страны, например, в годы первых пятилеток, во время войны или когда выявлялась существенная диспропорция в развитии народного хозяйства бывшего СССР. В подобных ситуациях

административные методы позволяли в централизованном порядке оперативно распределять и перераспределять материальные, денежные и трудовые ресурсы в требуемом направлении. Они выполняли значительную роль по упорядочению экономических отношений.

Вместе с тем административные методы менеджмента нельзя отождествлять с так называемым "чистым администрированием", субъективизмом, волюнтаризмом, что приводит к бюрократическому извращению рассматриваемого и игнорированию других методов. Это то, что необходимо исключить из практики управления путем систематического совершенствования административных методов на научной основе с учетом действий объективных законов и закономерностей. Правильное и своевременное использование этого метода в практике менеджмента позволяет улучшить организацию и повысить эффективность управления.

Однако расширение использования административных методов менеджмента никоим образом не отрицало применение экономических методов в определенной пропорции. Административная форма включает в себе экономическое содержание. Эти методы всегда применялись вместе, они дополняли друг друга, являясь разными сторонами общего подхода к решению хозяйственных задач. Отличаясь друг от друга, административные и экономические методы менеджмента направлены на достижение единой цели — повышение эффективности производства и удовлетворение общественных потребностей в продукции, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества предприятия.

Поскольку в современных условиях эффективность менеджмента предполагает необходимость комплексного использования экономических и административных методов, то возникает потребность в оптимальном их соответствии с учетом конкретных условий на каждом уровне производства. Решение этой актуальной задачи имеет значение как для теории, так и для практики менеджмента.

Именно это составляет одно из важнейших условий повышения роли централизованного планового руководства, усиления

экономической заинтересованности предприятий (объединений) и материального стимулирования работников различных категорий в решении проблемы повышения эффективности хозяйствования.

Следовательно, административные методы менеджмента основываются на иерархии государственных органов и различных структурных подразделений производственных объединений (предприятий), а также на правовых отношениях и системе управления. Как правило, эти методы рассчитаны на однократность применения, включают прямое воздействие на объект управления, имеют четко выраженную направленность (адресность), действуют только на ближайший по вертикали объект управления и обязательны для исполнения. Это способствует сравнительно быстрой реализации управленческих решений и позволяет в кратчайшие сроки сконцентрировать силы и средства на решающих направлениях менеджмента, произвести необходимые изменения в экономике в любой отрасли народного хозяйства.

Однако, как бы не было велико значение административных методов в управлении производством, необходимо постоянно иметь в виду, что они дают лишь первый толчок к действию управляемой системы.

Затем это действие поддерживается и усиливается экономическими методами, которые в решающей степени стимулируют выполнение указаний вышестоящих органов.

В современных условиях возросло значение социально-психологических методов менеджмента. Однако здесь следует отметить, что мнения ученых по ряду вопросов, связанных с этими методами, существенно расходятся. Например, согласно одной точке зрения, указанным методам относят получение обобщающих данных по определенному перечню вопросов (анкетирование), целенаправленную беседу руководителя по заранее намеченному плану (интервьюирование), выявление самого существенного (наблюдение), выявление ряда социально-психологических факторов, обобщение и осмысление которых полезно для руководителя (изучение). Однако, такая концепция является ошибочной, так как это не методы воздействия, а лишь методы сбора необходимых данных для социально-психологических

исследований. Поэтому их не следует отождествлять с социально-психологическими методами воздействия.

Социально-психологические методы менеджмента - это способы практического осуществления необходимого, осознанного, активного, непрерывного и комбинированного вида трудовой деятельности работников, основанные на использовании межличностных и духовных стимулов людей.

Социально-психологические методы воздействуют как на весь коллектив, так и на каждого отдельного его работника. К ним относят методы убеждения, воспитания, морального стимулирования, удовлетворения бытовых нужд работающих, а также сохранение и развитие прогрессивных трудовых традиций коллектива. В системе этих методов первостепенное значение имеет воспитательство работников за повышение эффективности управления производством.

Социально-психологические методы менеджмента направлены на использование нематериальных методов стимулирования творческой деятельности работников в области управления производством, создание социальных и психологических условий в коллективе. Эти методы воздействуют главным образом на такие параметры производства, как квалификационно-профессиональная структура работающих в системе менеджмента, условиях их труда и социальный климат. Они также воздействуют на способности каждого работника системы, его интересы, черты характера и т.п.

Таким образом, в современных условиях развития народного хозяйства идет процесс совершенствования всей системы методов менеджмента. Вместе с тем, на первый план выдвигаются социально-экономические методы, в результате чего управление трансформируется из преимущественно административного, главным образом, в экономическое. Однако широкое применение экономических методов не означает недооценки значения других методов менеджмента. Отличаясь друг от друга, они органически взаимосвязаны между собой, имеют одну и ту же целевую функцию, носят объективно обоснованный, научный характер.

Мы рассмотрели вопросы методов менеджмента главным образом в теоретическом аспекте. Это позволило нам в первую очередь исследовать и методологически обосновать некоторые понятия соответствующих терминов, выяснить вопросы, связанные с

составом и классификацией методов, а также установить связь последних с объективными экономическими законами и специфическими закономерностями, уточнить возможные задачи, решаемые посредством отдельных методов.

Однако, практически ни один из рассмотренных методов не может быть использован обособленно. Отдельные методы в изолированном виде существуют только теоретически, а в реальных условиях производства они фактически взаимодействуют друг с другом. Следовательно, применяемый на практике метод менеджмента должен быть комплексным. В нем должны оптимально сочетаться административные, экономические, организационные и другие методы. Поэтому успешное решение любой задачи менеджмента требует одновременного воздействия по всем возможным направлениям, правильного сочетания отдельных методов и их тесной взаимосвязи, усиления действия одной группы методов другими. Указанное требование приобретает первостепенное значение.

Искусство выбора методов менеджмента - сложнейшая проблема менеджмента. Оно состоит прежде всего в том, чтобы найти наиболее эффективный способ сочетания целей и задач в области производства на всех уровнях народного хозяйства с учетом сложившихся хозяйственных ситуаций как у производителя, так и у потребителя; а также указаний и других соответствующих документов различных органов управления.

Не менее важно выбрать оптимальные способы сочетания интересов всего коллектива с индивидуальными особенностями отдельных его исполнителей, непосредственно реализующих те или иные задачи по производству. Здесь ведущую роль играет выявление и учет мотивов поведения различных категорий работников под влиянием всевозможных факторов (уровня общего и специального образования, исторических традиций и национальных особенностей, географического расположения, климатических условий и многих других).

Так как интересы потребителей теснейшим образом связаны со стремлением все более полно обеспечить их постоянно растущие материальные и духовные потребности, то в этом случае на первый план выдвигаются материальные методы менеджмента. Однако сила

их воздействия снижается по мере роста благосостояния народа. Вероятно, для работников, удовлетворивших в основном свои материальные потребности, более действенным окажется материальный метод, дополненный моральным методом управления. Кроме того, там, где этого требуют интересы дела, необходимо также опираться и на директивные методы менеджмента. Например, в тех случаях, когда материальные и моральные методы не дают желаемых результатов, целесообразно дополнить их принуждением.

Искусство менеджмента требует не только правильного учета мотивов деятельности соответствующих категорий работников того или иного производственного подразделения, но также и предвидеть возможную реакцию исполнителей на конкретную совокупность выбранных методов.

Овладение каждым руководителем методами менеджмента, более широкое их применение позволит:

- усилить единство действий коллективов трудящихся различных иерархических уровней народного хозяйства, направленных на эффективное решение проблемы производства;
- повысить экономическую заинтересованность предприятий и объединений в систематическом повышении качества выпускаемой продукции и освоении производства новых прогрессивных видов изделий, находящихся на уровне лучших мировых образцов;
- укрепить взаимосвязи интересов отдельных работников и производственных коллективов, а также наиболее успешно решить задачу сочетания экономических интересов последних с задачами народнохозяйственного плана и развития производства в целом.

Обеспечение согласованной и целенаправленной трудовой деятельности людей в процессе разработки, внедрения, функционирования, развития и совершенствования систем менеджмента осуществляется с помощью большого количества различных методов менеджмента. Однако, в литературе их сущность определяется произвольно и носит дискуссионный характер.

Разнобой в наименованиях методов, противопоставление одних методов другим позволяет нам считать, что пока нет определенной их классификации. Учитывая различие

различного рода отношений, существующих в трудовых коллективных производственных объединениях (предприятий), целесообразно условно подразделить методы менеджмента на следующие основные группы: экономические, административные и социально-психологические.

Повышение эффективности использования рассмотренных методов менеджмента можно обеспечить на основе учета следующих выводов и рекомендаций:

- методы менеджмента представляют собой узловые элементы его механизма;
- в практике менеджмента действуют только комбинированные методы управления, которые иногда трудно отнести к какому-нибудь конкретному классу. Поэтому не следует противопоставлять одни методы другим. Взаимосвязанная в едином комплексе система методов может обеспечить подлинно научное управление производством;
- поскольку комплексный метод менеджмента имеет комбинированный характер воздействия, то он отражает основные черты совокупности входящих в него различных методов. Причем соотношение степени влияния единичных методов в этом случае может быть различным, оно находится в развитии и связано с конкретными условиями разработки, внедрения, функционирования и совершенствования менеджмента. Так, преобладание в управлении административных методов означает, что в данный период руководство сосредоточено в центральных органах производства, а расширение экономических методов управления указывает на повышение самостоятельности производственных объединений (предприятий);
- конкретное название комплексного метода порой играет роль сугубо условного отличия. Вместе с тем, существенно особенностью реально используемого комплексного метода, характер его воздействия и содержания зависят главным образом от выбранной цели и задач, поставленных перед коллективом производства на определенный период управления производством;

- поскольку цель менеджмента носит социальный характер, то и его методы (как единичные, так и комплексные) отражают основные черты этого характера;
- в современных условиях развития народного хозяйства идет процесс совершенствования всей системы методов менеджмента. Вместе с тем, на первый план следует выдвигать социально-экономические методы, в результате чего управление производства будет трансформироваться, главным образом, в экономическое управление;
- оптимальное сочетание всех привлеченных методов менеджмента с учетом их социальной природы - всегда более действенный способ осуществления трудовой деятельности людей, чем каждый из них взятый в отдельности;
- успех реализации выбранной цели и решение поставленных задач зависят от уровня понимания и овладения всей совокупностью необходимых методов, от способности их правильного комбинирования. Указанное обстоятельство позволяет отнести проблему выбора и комбинирования методов менеджмента не только к теории управления, но и к области творчества, искусства и способности руководителя любого ранга.* Это в значительной мере повышает требования к искусству применения методов соответствующими подразделениями предприятий и объединений, а также органами управления для успешного решения проблем производства. Конечно, здесь следует иметь в виду, что различные подразделения объединений (предприятий) и органы управления отраслью или народным хозяйством в целом, могут одну и ту же задачу решить различными методами.

От степени учета этих выводов, по нашему мнению, во многом зависит успех решения проблемы комплексного подхода к выбору и своевременному использованию методов менеджмента.

ГЛАВА 15. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

15.1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Успешное решение многообразных экономических и социальных задач, стоящих перед Республикой Узбекистан, может быть осуществлено на основе резкого повышения эффективности производства. Всемерное повышение эффективности производства — принципиальная основа современного экономического развития, важнейшая хозяйственная задача нынешнего этапа перехода к рыночным отношениям. Значение этого положения усиливается, если учесть, что системы менеджмента тесно взаимосвязаны с основными сторонами производства и существенно влияют на его экономическую эффективность. Поэтому с экономической точки зрения они не являются обособленными, а представляют собой органическую часть общей эффективности производства.

Экономической наукой накоплен большой опыт исследования общих проблем повышения эффективности производства. В Узбекистане важные ее аспекты исследованы в трудах С.К.Зиядуллаева, И.И.Искантерова, К.И.Лапкина, К.Н.Бедрицева, Э.А.Акрамова, А.Х.Хикматова, М.Ш.Шарифходжаева, Т.Э.Эргашева и других. Однако проблема повышения экономической эффективности систем менеджмента еще слабо исследована. Среди экономистов нет единого мнения по ряду теоретических вопросов: как понимать эффективность менеджмента в современных условиях хозяйствования; как выделить качественно и количественно измерить влияние менеджмента на экономические результаты деятельности; как определить затраты, связанные с менеджментом, и их экономическую эффективность.

Одной из важнейших методологических основ решения проблемы оценки экономической эффективности систем менеджмента является прежде всего правильное понимание категории эффективности производства в условиях рыночных

отношений. Этот вопрос является дискуссионным. Анализ специальной литературы позволяет сделать вывод, что в настоящее время в вопросе определения термина "Эффективность производства" еще нет единого мнения. Например, в ряде работ под эффективностью (общественного производства, новой техники, организационно-технических мероприятий, повышения качества продукции, управления производством и т.п.) понимают лишь экономический аспект. Мы считаем такую точку зрения не совсем правильной, так как этот термин широко используется при оценке не только экономических, но и механических, химических, биологических, социальных и других процессов.

Иными словами, эффективность (в самом широком смысле слова) есть результативность работы (действия, деятельности, функционирования), она становится мерой общественной практики, в особенности производства. Эффективность производства - это результативность влияния, например, внедрения последних достижений науки и техники, но не только на экономическую, а также на социальную, политическую и другие стороны жизни общества, трудового коллектива, а также отдельных его членов.

В этой связи мы считаем, что эффективность систем менеджмента отражает результативность, достигаемую вследствие их функционирования. Однако на основании только одних данных о результативности трудно определить уровень этой эффективности, так как последняя является таким конечным итогом действия менеджмента, при котором обеспечивается достижение установленной цели при определенных затратах. Следовательно, эффективность производства является понятием более широким и многогранным, чем его экономическая эффективность. Поэтому для рассмотрения экономического аспекта разработки, внедрения, функционирования, развития и совершенствования систем менеджмента на разных иерархических уровнях производства мы будем применять термин "экономическая эффективность".

Экономическая эффективность систем менеджмента характеризует отличительные свойства и достоинства процессов, происходящих в экономике производства, целесообразность развития и совершенствования этих систем, начиная от отдельных се

ответствующие результаты на каждом иерархическом уровне управления.

К сожалению, в настоящее время среди экономистов нет единого подхода к вопросу выбора критериев экономической эффективности производства. Вместе с тем несмотря на разный подход к определению термина "критерий эффективности производства" их авторы в конечном итоге придерживаются принципа достижения минимум затрат - максимум результатов. Этот принцип отражает закон хозяйствования.

Для создания условий непрерывного и бесперебойного течения процесса менеджмента, а также постоянного его развития и совершенствования необходимо обеспечить соответствие различных решений, принимаемых на любом уровне, общегосударственным интересам. Это можно обеспечить при условии, когда глобальный и локальный критерии экономической эффективности систем менеджмента будут удовлетворять определенным требованиям. В экономической литературе можно встретить различные по составу перечни основных требований, которые должны отвечать народнохозяйственный и локальный критерии экономической эффективности. Однако, требования, предъявляемые к критериям экономической эффективности систем менеджмента, сформулированы пока еще недостаточно четко и полно. У экономистов нет единого мнения на этот счет.

Рассмотрение различных точек зрения наиболее известных в этой области специалистов, критический анализ их опубликованных работ позволяет нам установить следующий перечень общих требований к критериям экономической эффективности систем менеджмента с кратким указанием к каждому из них.

Объективность и достоверность. Критерии должны учитывать закономерности развития систем менеджмента, базироваться на необходимой и достоверной информации, которую возможно вовремя получить.

Полнота и универсальность. Процесс менеджмента во многом зависит от конкретных условий производства: сложности технологических процессов, требований к качеству продукции, степени специализации, кооперирования, комбинирования и т.п. Поэтому на каждом конкретном уровне менеджмента критерии

должны в достаточной мере охватывать все его звенья, обладать обобщающей способностью, а также обеспечивать полный учет всех основных факторов в их взаимодействии и дать исчерпывающую им оценку.

Точность. Критерии должны строго соответствовать оцениваему явлению, а степень точности их определения находится в оптимальных пределах и должна содействовать принятию наиболее правильного управляющего воздействия.

Простота. Для практических целей (особенно там, где нет автоматизированных систем менеджмента) наиболее удобно применять несложные, однородные по составу, дающие однозначную оценку и легкодоступные пониманию критерии.

Чувствительность. Критерии должны иметь чувствительность к изменениям, способность улавливать и отражать даже сравнительно небольшие перемены, происходящие в оцениваемых факторах.

Количественная определенность. Для количественного выражения экономической эффективности систем менеджмента, критерии должны быть такими, чтобы их можно было характеризовать определенными числовыми выражениями, выражая количественно меру экономического эффекта принимаемого управленческого решения.

Оперативность. Скорость определения критериев должна способствовать принятию оптимального управляющего решения в течении заданного периода.

Сопоставимость и соразмерность. Так как оценка экономической эффективности предполагает сравнение отдельных вариантов систем менеджмента в масштабе народного хозяйства, всего производства и отдельных его отраслей, объединений и предприятий, то при выборе соответствующих критериев необходимо учитывать их сопоставимость и соразмерность применительно к различным производственным условиям. Это требование можно выполнить на основе стоимостных показателей.

Взаимосвязи и целенаправленность. Для образования сплошного ряда из отдельных, но взаимосвязанных и взаимодополняемых критериев, применяемых на различных уровнях управления, необходимо, чтобы каждый из них не противоречил бы друг другу, а был способен в достаточно высокой степени отражать

соответствия частного (локального) решения основной цели систем менеджмента.

Общая особенность отдельных требований к рассматриваемым критериям экономической эффективности заключается в том, что все они должны быть строго дифференцированы в зависимости от иерархического уровня менеджмента. Иначе говоря, чем ниже этот уровень, тем более оперативным, достоверным, полным, точным, простым, чувствительным, сопоставимым и целенаправленным должен быть критерий.

Критерий экономической эффективности систем менеджмента можно формировать на основе сочетания нескольких показателей, характеризующих результаты функционирования системы. Однако чем меньше показателей, тем легче его сформулировать. В ряде случаев он может состоять из одного важнейшего показателя, который наиболее полно и точно характеризует последствия рассматриваемой системы.

Известно, что оценку экономической эффективности производства по народному хозяйству в целом, или его отдельным отраслям производства, объединениям (корпорациям) и предприятиям, осуществляют с помощью определенной совокупности показателей. Однако в условиях рыночных отношений экономическая эффективность производства выражается в конечном итоге в увеличении получаемой прибыли.

Так как экономическая эффективность систем менеджмента является органической частью эффективности всего производства, то в последней отражаются и экономические результаты функционирования этих систем. Экономический смысл развития и совершенствования менеджмента главным образом состоит в том, что он способствует увеличению получаемой прибыли с одновременным увеличением объема выпуска продукции и повышением ее качества. Следовательно, с одной стороны, эти результаты также могут быть исчислены на основе показателя прибыли, а с другой - данный показатель может стать основным обобщающим критерием экономической эффективности систем менеджмента. Чем больше прибыль в сфере менеджмента и, следовательно, меньше удельный вес издержек производства, тем значительнее экономическая эффективность затрат труда в данной области.

Выбор этого важнейшего показателя обусловлен прежде всего тем, что в условиях рыночных отношений все возрастающим фактором увеличения прибыли становится менеджмент. Это незыблемое условие претворения в жизнь намеченных мер по повышению благосостояния народа, реализации социальных и экономических интересов членов трудовых коллективов и интересов собственников имущества предприятий.

Эффективность деятельности трудящихся в области менеджмента достаточно полно и точно можно выразить через прибыль. В этом показателе находят отражение социальная и научно-техническая эффективность, а также некоторые важные элементы, характеризующие объект и субъект менеджмента, в том числе численность работающих. Наконец, повышение прибыли составляет основное содержание цели повышения экономической эффективности рассматриваемых систем.

Вместе с тем, было бы неверно переоценивать этот показатель, в частности, рассматривать прибыль чуть ли не как единственный и универсальный критерий экономической эффективности, пригодный для всех иерархических уровней систем менеджмента. Очевидно, что такого абсолютного критерия нет. Например, показатель прибыли не в состоянии полностью выразить изменение эффективности от повышения качества продукции, и не учитывает степень удовлетворения потребностей общества в конкретных видах продукции необходимого качества, а также не указывает конкретно: в какой мере реализуются социально-экономические интересы членов трудовых коллективов и собственников имущества предприятий.

Следовательно, в экономике менеджмента идеальных критериев нет и, вполне вероятно, не будет. Все они, в определенной мере относительны и наряду с положительными, в той или иной мере, имеют отрицательные стороны. Кроме того, по мере роста производительных сил, значение различных критериев существенно меняется: они нуждаются в обязательном совершенствовании или даже замене на другие, более соответствующие требованиям повышения эффективности хозяйствования.

15.2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАСЧЕТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ АПК.

В экономической литературе, на наш взгляд, не без основания господствует мнение, что весьма трудно достаточно полно и в пределах необходимой точности оценить экономическую эффективность систем менеджмента. Действительно, проблема оценки экономической эффективности рассматриваемых систем многообразна, она намного сложнее, чем, например, традиционные расчеты экономической эффективности капитальных вложений и новой техники, так как последние базируются на единых методиках, теоретических исследованиях и их отдельных аспектах, а также сравнительно большом практическом опыте их применения. Кроме того, проблема экономической эффективности менеджмента не изолирована, она является составной частью общей проблемы экономической эффективности капитальных вложений и новой техники.

Результаты менеджмента складываются под одновременным влиянием многих взаимосвязанных факторов и выражаются в технико-экономических показателях производственно-хозяйственной деятельности как отрасли в целом, так и отдельных ее иерархических уровней. Поэтому экономическая эффективность, полученная от функционирования систем менеджмента, оказывается практически тесно переплетенной с результатами, вызванными реализацией различных других, самых разнообразных мероприятий по совершенствованию техники, технологии и организации производственного процесса. При очевидной зависимости результатов производства от функционирования систем менеджмента, выявить все основные их причинно-следственные взаимосвязи пока еще очень сложно. Нет достаточно полного комплекса конкретных показателей, с помощью которого можно сравнительно точно оценивать экономическую эффективность систем как в целом, так и ее отдельных звеньев. К этому следует также добавить сложность получения необходимых исходных данных, особенно в масштабе отрасли или республики, из-за отсутствия

периодической отчетности по исследуемому вопросу. Это приводит к определенным трудностям, связанным с отделением экономических результатов функционирования системы от соответствующих итогов осуществления других мероприятий по внедрению или совершенствованию новой техники. Особенно трудно выделить ту часть экономического эффекта, которая была достигнута благодаря управленческой деятельности в области достижения конкретных целей, связанных с менеджментом.

Все это требует прежде всего более углубленных теоретических исследований проблемы определения экономической эффективности систем менеджмента, оно стало особенно важным в свете перехода к рыночным отношениям и необходимости обеспечения всемерного роста эффективности производства, усиления режима экономики в народном хозяйстве страны. Поэтому назрела настоятельная потребность на основе анализа наиболее известных в этой области литературных источников и точек зрения специалистов, а также практики менеджмента рассмотреть методологические вопросы, более углубленно разработать основные направления и рекомендации по совершенствованию расчетов экономической эффективности исследуемых систем.

Известно, что проблема оценки экономической эффективности систем менеджмента в основном стала решаться лишь в последние годы. Поэтому, естественно, в данной области науки и практики сравнительно мало опубликованных работ. Однако уже издан ряд трудов, в котором рассматриваются отдельные аспекты этой проблемы. Следует отметить их большую методологическую и практическую ценность, они являются основой, облегчающей решение проблемы расчета экономической эффективности менеджмента.

Анализ рекомендаций по определению экономической эффективности систем менеджмента позволяет нам сделать вывод о том, что они еще недостаточно совершенны, иногда трудно применимы в конкретных условиях АПК. В них недостаточно полно и точно учтены особенности действующих систем менеджмента, их роль и место в производстве. Содержащиеся в них методы определения экономической эффективности в ряде случаев настолько противоречивы, что в расчетах одного и того же

мероприятия с помощью разных методик можно получить результаты, существенно отличающиеся друг от друга. Это снижает их практическую ценность, а иногда даже дискредитирует систему менеджмента в целом. Естественно, что такое положение непереносимо.

Большинство рекомендаций по оценке экономической эффективности менеджмента отличаются между собой постановкой задач. По нашему мнению, все основные задачи, которые должны решаться путем расчета экономической эффективности рассматриваемых систем можно объединить в следующий перечень:

- технико-экономическое обоснование целесообразности планов разработки, внедрения, развития и совершенствования системы менеджмента на конкретном объекте;
- установление оптимальной очередности разработки, внедрения, развития и совершенствования системы для предприятий, объединений, отрасли народного хозяйства в целом;
- расчет величины годового экономического эффекта, которую можно получить в результате внедрения, функционирования, развития или совершенствования системы;
- расчет фактической экономической эффективности отдельных мероприятий, направленных на разработку, внедрение, развитие и совершенствование системы;
- расчет фактической экономической эффективности отдельных этапов разработки, внедрения, развития и совершенствования системы;
- выявление степени влияния функционирования системы на основные технико-экономические показатели предприятий, объединений, отраслей народного хозяйства в целом.

Несмотря на то, что практика оценок экономической эффективности менеджмента стремится максимально использовать традиционные расчеты, все же, в них не учитывается ряд факторов, специфичных только для системы менеджмента. Это порождает определенные трудности при расчете их экономической эффективности. Так например, он должен осуществляться с учетом характерных источников эффекта, возникающих в результате функционирования системы. Прежде всего, это сопоставление конечных экономических результатов, отражающих изменение величины общественно необходимых затрат не только в сфере

производства продукции, или потребления. Указанная особенность методики расчета становится важной, если принять во внимание, что экономическая эффективность от менеджмента частично реализуется через улучшение качества выпускаемой продукции (выполненных работ и услуг). При этом иногда производители продукции улучшенного качества получают от нее значительно меньший экономический эффект, чем потребители.

Поскольку расчет экономической эффективности менеджмента в принципе является составной частью более общей проблемы определения экономической эффективности капитальных вложений и использования в народном хозяйстве новой техники, то, по нашему мнению, методы определения экономической эффективности рассматриваемых систем должны базироваться, с одной стороны, на общих положениях, основных идеях и некоторых исходных моментах соответствующих типовых методик. Однако типовые методики не могут полностью удовлетворять требованиям, предъявляемым к расчету экономической эффективности менеджмента. Поэтому, с другой стороны, необходимо учитывать специфические источники эффекта, возникающие в результате функционирования систем в конкретных условиях производства.

Следовательно, решение проблемы методологии экономической оценки менеджмента должно основываться на ряде обобщенных положений, связанных с эффективностью производства. Однако при этом обязательно необходимо учитывать и специальные показатели, характеризующие специфику менеджмента и являющиеся объективной предпосылкой его формирования, функционирования, совершенствования и развития. Такая методика должна, прежде всего, обеспечить единый подход к выявлению экономических результатов функционирования менеджмента. Конечно, производственно-техническая особенность предприятий, объединений и отраслей народного хозяйства оказывает в той или иной мере влияние на организационную структуру, технологию и другие стороны управления. Однако этот вопрос с точки зрения его воздействия на производство имеет много общих функций для всех систем менеджмента, что предопределяет единство методологического подхода к оценке их экономической эффективности.

Научно-обоснованные расчеты экономической эффективности систем менеджмента должны обязательно базироваться на ряде методологических принципов. Важнейшим из них является стремление к достижению максимума прибыли на единицу пригодности конечной продукции, удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Решение о целесообразности осуществления различных этапов систем менеджмента (разработка, внедрение, развитие, совершенствование) принимается согласно расчету годового экономического эффекта. Он основывается на сопоставлении приведенных затрат по сравниваемым вариантам с учетом годового объема выпуска продукции в расчетном периоде. За расчетный период принимается первый год после окончания планируемого срока осуществления соответствующего этапа системы менеджмента, а на базу сравнения принимается:

- в качестве первоначальной базы (на этапах разработки и внедрения) - достигнутые показатели наиболее эффективной системы менеджмента, функционирующей в Республике Узбекистан: лучшей в экономическом отношении считается та система, применение которой в условиях ее полного использования обеспечивает наименьшие затраты, обусловленные получением данного эффекта;
- на этапах ее развития и совершенствования - наилучшие достигнутые показатели эффективности функционирующего (заменяемого) варианта системы менеджмента.

Одна из актуальных проблем рыночной экономики - снижение себестоимости продукции. По нашему мнению, надо восстановить значение этого показателя в повышении рентабельности производства, в оценке хозяйственной деятельности. Однако среди ученых нет единой точки зрения в части экономического смысла величин C_1 и C_2 , входящих в формулу приведенных затрат. В одних источниках - это так называемые затраты (себестоимость) по сравниваемым вариантам, в других - вообще не указано, себестоимость какой продукции, в третьих - указана себестоимость годового объема производства продукции, четвертых - полагают, что рассматриваемые слагаемые должны быть годовой себестоимостью продукции (работ, услуг) у потребителей.

при использовании техники соответственно исходного и повышенного качества. Естественно, что такое разнообразие мнений об экономическом смысле рассматриваемых величин, входящих в формулу приведенных затрат, мешает правильному решению проблем и расчета экономической эффективности систем менеджмента.

Применительно к расчетам экономической эффективности систем менеджмента в сфере материального производства, по нашему мнению, слагаемые C_1 и C_2 , входящие в формулу приведенных затрат, должны характеризовать себестоимость единицы или годового объема товарного выпуска продукции изготовителя соответственно в базовом и расчетном периоде. Состав статей себестоимости продукции, способы их расчета и методы калькулирования следует принимать в соответствии с действующими положениями.

При расчетах экономического эффекта необходимо иметь в виду, что себестоимость продукции снижается по мере освоения ее производства и совершенствования систем менеджмента. На величину себестоимости продукции существенно влияют период и объем ее производства. Поэтому, в целях обеспечения сопоставимости расчетов величину себестоимости продукции базового периода необходимо привести к соответствующему году расчетного периода. Для практических расчетов можно допустить, что себестоимость продукции при установившемся процессе производства и стабильных ценах каждый год в среднем снижается на определенную величину.

В основной ряд методологических принципов расчета экономической эффективности систем менеджмента, необходимо также поставить тождественный подход к выбору оптимального варианта принимаемых решений. Так как, удовлетворение производственных или конечных потребностей системы обеспечивается, практически, выпуском определенной продукции то смысл этого принципа заключается в том, что используемые в расчетах исходные данные сравниваемых вариантов (установленный объем производства, сроки выпуска продукции, ее ассортимент, номенклатура, качество) должны быть идентичными по полезности то есть удовлетворяют и соответствию с назначением продукции.

одни и те же производственные или конечные потребности в одинаковом объеме, в одни и те же сроки, в одних и тех же условиях. Требование обеспечения сопоставимости также относится к применяемым в расчетах данным о ценах, тарифах и срокам. В противном случае, необходимо обязательно их уравнивать путем соответствующего перерасчета. При наличии тождественности и пригодности продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением, различия между сравниваемыми вариантами можно свести к разности затрат, обусловленных изготовлением изделий.

Так как системы менеджмента предполагают разработку и внедрение совокупности различных мероприятий, то необходимо учитывать, что в большинстве случаев они взаимосвязаны со многими другими мероприятиями, в том числе по новой технике и совершенствованию производственных процессов. Поэтому очень важно не допускать повторного счета, то есть не приписывать один и тот же эффект параллельно различным мероприятиям.

Комплексность должна обеспечить, при необходимости оценку экономической эффективности от отдельно взятых мероприятий. Для этого, должны быть известны источники получения экономического эффекта и его составляющие элементы. Однако, наиболее важно определять экономическую эффективность всей совокупности мероприятий системы менеджмента, осуществлять комплексный анализ результатов, получаемых при ее функционировании в целом, а также сравнивать их с базисным вариантом.

Как уже отмечалось, система менеджмента является подсистемой в более сложном образовании. Поэтому ее экономическую эффективность необходимо рассматривать в двух основных аспектах. Первый - относится к экономической эффективности собственно системы менеджмента, в том числе к размерам и рациональности затрат на ее содержание: совокупность действий, образующая внутренний процесс управления, должна быть оперативной, экономичной, обеспечивать оптимальность принимаемых решений, то есть наиболее эффективной. Второй аспект - внешний: в этом случае экономическую эффективность

нужно оценивать с позиций влияния системы менеджмента на результаты деятельности производства.

Экономическая эффективность системы менеджмента в целом и ее отдельных мероприятий может определяться за различные периоды времени. Практически целесообразно рассчитывать годовой экономический эффект, условно-годовую экономию, экономию до конца года с момента внедрения системы (мероприятия), срок окупаемости, а при нескольких вариантах - суммы приведенных затрат.

15.3. ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Разработка, внедрение, функционирование, развитие и совершенствование систем менеджмента сопряжены с определенными затратами живого и общественного труда, удельный вес которых в общих издержках производства составляет существенную величину. Поэтому, их снижение является одним из важнейших факторов повышения эффективности производства.

Система менеджмента оказывает двухстороннее влияние на изменение затрат, связанных с производством. С одной стороны, сокращаются расходы за счет улучшения системы управления, а с другой - возникают дополнительные затраты, включающие заработную плату работников системы, содержание и эксплуатацию основных фондов соответствующих подразделений, косвенные расходы подразделений служб системы и другие. Следовательно, система менеджмента требует для себя не только дополнительных затрат, но и способна улучшить результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Для решения ряда принципиальных задач повышения эффективности систем менеджмента очень важно, чтобы эти затраты и сопряженные с ними результаты систематически учитывались и упорядочивались. Однако, на практике это связано с большими трудностями, так как в производстве они слишком раздроблены по различным статьям себестоимости продукции, а существующий учет не позволяет получить необходимые данные и, следовательно,

достаточно полное представление о фактических затратах на менеджмент.

Уже подчеркивалось, что вопросы методики оценки социально-экономической эффективности систем менеджмента до последнего времени не получили должного отражения в специальной литературе и по ним нет единой точки зрения. Однако, учитывая строго ограниченный объем данной работы и весьма большую сложность рассматриваемой проблемы, здесь не ставится задача разработать единые методы определения социально-экономической эффективности систем менеджмента. В этом параграфе рассмотрены некоторые принципиальные положения, которые, по нашему мнению, могут лечь в основу методики определения экономической эффективности функционирующих систем менеджмента.

Экономическая эффективность рассматриваемых систем является комплексной величиной. Она складывается из суммы экономических эффектов (Эоб), образующихся на разных иерархических уровнях производства (например, на предприятиях, в объединениях, корпорациях), отрасли, в целом по всему народному хозяйству Республики Узбекистан, в различных сферах функционирования системы (управление, производство, обращение, эксплуатация продукции или ее потребление), за определенные периоды времени. Величину Эоб можно выразить следующей общей формулой:

$$\text{Эоб} = \sum_{i=1}^u \sum_{j=1}^s \sum_{e=1}^t \text{Эоб } ije, \quad (1)$$

где, Эоб ije - экономический эффект, полученный на i -м, иерархическом уровне производства, в j -й сфере, функционирования системы, в e -м году в денежном выражении;

u - число иерархических уровней производства;

s - число сфер функционирования системы;

t - число лет функционирования системы в годах.

В свою очередь, каждое слагаемое формулы (1) является также комплексной величиной, состоящей из совокупности экономических эффектов, образующейся в результате реализации многих отдельных мероприятий. Поэтому методика определения экономической эффективности систем менеджмента должна, практически, обеспечить возможность рассчитать экономический эффект, полученный, например, за данный период времени в результате реализации конкретного мероприятия в сфере управления, производства, обращения, эксплуатации продукции или ее потребления. В этом случае формула (1) будет иметь следующий вид:

$$\Delta y = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^n \Delta y_{ij}; \quad (2)$$

$$\Delta n = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^n \Delta n_{ij}; \quad (3)$$

$$\Delta o = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^n \Delta o_{ij}; \quad (4)$$

$$\Delta z = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^n \Delta z_{ij}; \quad (5)$$

где: Δy_{ij} - экономический эффект, полученный непосредственно в управляющей системе от реализации ее j-го мероприятия в i-м году в денежном выражении;

Δn_{ij} - экономический эффект, полученный непосредственно в сфере производства от реализации ее j-го мероприятия в i-м году в денежном выражении;

изменения должны найти соответствующее отражение в величине показателя сравнительной экономической эффективности.

В настоящее время, ряд объединений (в том числе и АПК) впервые внедряют систему менеджмента и, следовательно, здесь отсутствует база для сравнения. В подобных случаях, для исчисления экономического эффекта целесообразно использовать в качестве критерия эффективности чистую прибыль. В этом случае, экономический эффект от внедрения и функционирования системы менеджмента должен складываться из следующих частей:

- годовой прирост прибыли, полученный в результате внедрения и функционирования системы менеджмента за счет снижения издержек производства, надбавок к оптовой цене продукции улучшенного качества, экспортной надбавки и роста объема второй продукции;
- годовая экономия денежных средств, полученная в результате внедрения и функционирования систем менеджмента за счет уменьшения или ликвидации непроизводительных потерь, уменьшающих фактическую прибыль предприятия;
- годовой прирост свободного остатка прибыли, полученной за счет экономии денежных средств, предназначенных для платежей за производственные фонды предприятия.

Такой подход позволяет распространить принципы планирования экономического эффекта на вновь внедренные системы менеджмента. Это особенно важно, если учесть, что в настоящее время указанный показатель фактически не планируется. Он также обеспечивает возможность сравнения результатов системы с итогами хозяйственной деятельности данного объединения (корпорации), предприятия.

При расчете планового и фактического эффекта необходимо также учитывать социальные последствия внедрения и функционирования систем менеджмента, например, внедрение платежей за пользование природными ресурсами, экономические санкции за загрязнение окружающей среды и т.п. Это позволит точнее определить эффективность рассматриваемых систем. Однако практически отражение в соответствующих показателях указанных социальных последствий является сложной задачей.

В этой связи целесообразно суммарный годовой экономический эффект от внедрения и функционирования систем менеджмента (ΣΔП) определять на основе следующей принципиальной формулы:

$$\Sigma \Delta \Pi = (\Pi_2 A_2 - \Pi_1 A_1) + (C_1 a_1 - C_2 a_2) + \\ = (\Phi_1 - \Phi_2) E_{\Phi} - (P_2 - P_1) - (\Pi_2 - \Pi_1), \quad (9)$$

где: Π_1, Π_2 - прибыль от реализации единицы продукции (экспортной, повышенного качества и т.п.), имеющей надбавку к ее оптовой цене в денежном выражении;

A_1, A_2 - годовой объем продукции, имеющей надбавку к ее оптовой цене в натуральных единицах;

C_1, C_2 - непроизводительные потери на единицу продукции в денежном выражении;

a_1, a_2 - годовой объем продукции, на каждой единице которой допущены непроизводительные потери, в натуральных единицах;

Φ_1, Φ_2 - среднегодовые производственные (основные и оборотные) фонды предприятия, объединения (корпорации) в денежном выражении;

E_{Φ} - нормативный коэффициент платы за производственные фонды предприятия, объединения (корпорации);

P_1, P_2 - фиксированные (рентные) платежи в бюджет в денежном выражении;

Π_1, Π_2 - штрафы за загрязнение окружающей среды в денежном выражении.

Примечания:

1 (индексы "1" и "2" относятся к соответственно до и после внедрения системы менеджмента;

2 расчет величины следует осуществлять с учетом соответствующих изменений по каждому виду продукции.

Показатель суммарного годового экономического эффекта, рассчитанный по формуле (9), сравнительно полно отражает результаты внедрения и функционирования систем менеджмента.

Он позволяет не только выявлять резервы экономии, но и давать им

многостороннюю оценку, сопоставлять необходимые затраты с соответствующими результатами. Таковы в общих чертах принципиальные положения методики оценки экономической эффективности систем менеджмента.

Таким образом, увеличение получаемой прибыли с одновременным увеличением объема выпуска продукции и повышением ее качества в результате функционирования систем менеджмента, является промежуточной и непосредственной целью систем менеджмента. С одной стороны, эти цели служат необходимыми средствами достижения высшей цели, а с другой - стремление к обеспечению высшей цели менеджмента выступает в виде важнейшей предпосылки эффективного решения его подцелей.

Решение проблемы количественного определения экономической эффективности менеджмента нуждается, прежде всего, в объективном, научно обоснованном выборе критериев оценки.

С теоретической точки зрения, критерий систем менеджмента вообще, есть понятие, выражающее общую цель, самую главную сущность протекания социально-экономического процесса управления. Эффективность реализации целей менеджмента характеризуется общими и специфическими для данной системы социально-экономическими критериями. Для различных иерархических уровней менеджмента следует принимать соответствующие им критерии.

Экономический смысл менеджмента состоит главным образом в том, что он способствует экономии времени, позволяющей увеличить получаемую прибыль с одновременным увеличением объема выпуска продукции и повышением ее качества. Эти результаты могут быть исчислены на основе показателя прибыли, а данный показатель может стать основой обобщающего критерия экономической эффективности систем менеджмента.

Локальные критерии должны базироваться на существующих критериях экономической эффективности производства и обязательно отражать требования хозяйствования - увеличение получаемой прибыли с одновременным увеличением объема выпуска продукции, повышением ее качества с меньшими затратами.

Так как разработка, внедрение, развитие и совершенствование систем менеджмента связаны с определенными материальными и трудовыми затратами, то для выбора оптимального варианта достижения поставленной цели необходимо в каждом конкретном случае их экономически обосновывать.

Методы определения экономической эффективности должны учитывать, с одной стороны, общие положения методик определения экономической эффективности капитальных вложений, использования новой техники, изобретений и рационализаторских предложений, а также общие принципы теории сравнительной экономической эффективности соответствующих затрат. С другой стороны, в их основу должны быть положены специальные показатели, характеризующие специфику менеджмента.

Научно обоснованные расчеты экономической эффективности систем менеджмента должны основываться на определенных методологических принципах, в том числе:

- стремление к достижению минимума затрат и максимума прибыли на единицу пригодности конечной продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением;
- тождественный подход к выбору оптимального варианта принимаемых решений;
- учет фактора разновременности затрат и получаемого эффекта.

Разумеется, рассмотренные методологические аспекты экономической эффективности систем менеджмента не исчерпывают всего многообразия и сложности исследуемой проблемы. Вопросы сущности критериев и исходных положений экономической эффективности исследуемых систем имеют ряд еще нерешенных задач и носят дискуссионный характер.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Каримов И.А. Основные принципы общественно-политического и экономического развития Узбекистана. - Ташкент, "Узбекистон", 1995.
2. Каримов И.А. По пути созидания. Т.: Узбекистон, 1996.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
4. Анкудинов Ю.А. Хозяйственный руководитель: стиль и методы работы. - М.: Экономика, 1988.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и автор предисл. Л.И.Евченко. - М.: Экономика, 1989.
6. Балашевич М.И. Малый бизнес: отечественный и зарубежный опыт. - Мн., 1995.
7. Волков В.М. Швеция: социально-экономическая модель. - М.: Мысль, 1991.
8. Грейсон Дж.К. мл., О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. / Авт. предисл. Б.З.Мильнер, - М.: Экономика, 1991.
9. Гринберг Д. Основы частного предпринимательства или секреты израильского бизнеса: Пер. с иврита. - Израиль. Издатель: Шерутей таасука лаоле, 1991.
10. Гулямов С.С. Проектный анализ инвестиций. - Ташкент, 1995.
11. Гулямов С.С., Доиль Л.Ф., Семенов В.Д. Предпринимательство и малый бизнес. - Ташкент, 1996.
12. Гулямов С.С. Коммерческий анализ агроинвестиционного проектирования. - Ташкент, ГФНТИ, 1996.
13. Гулямов С.С., Махмудов Н., Терехова Л.А., Сиднев С.П. Системный анализ эффективности производства в рыночных условиях. Ташкент, ТГЭУ, 1996.
14. Долан Э.Дж., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель / Пер. с англ. В.Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б.Лисовика и В.Лукашевича. - С.-Пб., 1992.
15. Дон Фуллер. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. - М.: Фонд "За экономическую грамотность", 1992.

16. Жданова Л. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. - М.: Изд-во Ун-та Дружбы народов, 1987.
17. Зайнутдинов Ш. Основы менеджмента: Ташкент, 1996, с. 80.
18. Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. А.В.Гличев. - М.: Экономика, 1988.
19. Кадзума Татенси. Вечный дух предпринимательства. - М.: Моск. бизнес, 1990.
20. Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Я. Мондена и Д.Н.Бобрышев. - М.: Экономика, 1989.
21. Котлер Ф. Управление маркетингом: Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1980.
22. Лившиц А.Я. Введение в рыночную экономику. - М.: МП ТИО "Квадрат", 1991.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело", 1992.
24. Монден Я. "Тойота": методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. / Науч. Ред. А.Я.Бенедиктов, В.В.Мотылев. - М.: Экономика, 1989.
25. Назаревский В.А. Управление научно-техническим прогрессом в промышленности США. - М.: Наука, 1988.
26. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. - М.: Экономика, Дело, 1992.
27. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Изд-во МГУ, 1991.
28. Попов Г.Х. Эффективное управление. - М.: Экономика, 1985.
29. Роджере Ф.Дж. IBM. Взгляд изнутри: Человек - фирма - маркетинг: Пер. с англ. / При участии Р.П.Жука. Вступит. статья В.С.Загашвили. - М.: Прогресс, 1990.
30. Рыночная экономика: Учебник, Т.1. Теория рыночной экономики, ч.1 Микроэкономика. - М.: СОМИНТЭК, 1992.
31. Рыночная экономика: Учебник, Т.1. Теория рыночной экономики, ч.2. Макроэкономика. - М.: СОМИНТЭК, 1992.
32. Соубел Р. Автомобильные войны: Пер. с англ. / Общ. ред. Ю.Н.Карпова. - М.: Прогресс, 1988.
33. Стародубровский В. Переход к рынку: Некоторые уроки опыта // Вопр. экономик. 1991 №2.

34. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Сокр. пер. с англ. / Автор предисл. и научн. Ред. К.Ф. Пузыня - М.: Экономика, 1989.
35. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 1992.
36. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают: Пер. с англ. /Общ. ред. и вступ. статья В.И.Данилова-Данильяна. - М.: Прогресс, 1987.
37. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 5: Советы начинающему предпринимателю. Пер. с англ. /Общ. ред. В.С.Загашвили - М.: "Прогресс", 1992.
38. Хойер В. Как делают бизнес в Европе: Вступит. слово Ю.В.Пискунова. - М.: Прогресс, 1990.
39. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. - М.: Экономика, 1988.
40. Шумпетер И. Теория экономического развития. - М.: Прогресс, 1982.
41. Щербанов В.И. Новый подход к управлению. Крупные объединения. - М.: Экономика, 1990.
42. Экономика и бизнес /Под ред. В.Д.Камаева. - М.: Изд-во МГТУ, 1993.
43. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. /При участии У.Новака; Общ.ред. и вступит. статья С.Ю.Медведева - М.: Прогресс, 1991.
44. Япония: смена модели экономического роста. - М.: Наука, 1990.

ГЛОССАРИЙ

БИЗНЕС - какое-либо дело, коммерческая практика или политика отдельной фирмы. Синонимами слова "бизнес" являются такие понятия, как коммерция, торговля, фирма, деловая активность.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ - передача права решений на нижестоящие уровни управления.

ДЕПАРТАМЕНТАЦИЯ - это группировка родственных функций или главных видов работы в управляемые организации (отделы).

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ - организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

ЗВЕНО УПРАВЛЕНИЯ - организационно обособленный, самостоятельный орган управления.

КОРПОРАЦИЯ - объединение нескольких предприятий, фирм, организаций. На юридическом языке корпорация есть совокупность юридических или физических лиц, объединенных для совместной деятельности. Корпорации - это большие или гигантские фирмы. В настоящее время они занимают главенствующее положение во всех сферах производства стран с развитой рыночной экономикой. Менеджмент, или управленческая деятельность в условиях рыночной экономики практически осуществляется в фирмах и корпорациях.

КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ - подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на выявлении общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

МЕНЕДЖМЕНТ - вид управления, необходимый экономически самостоятельному звену производства в рыночной экономике и представляющий собой систему гибкого, предприимчивого, экономического управления,

способного своевременно перестраиваться, чутко реагировать на конъюктуру рынка, условия конкурентной борьбы и социальные факторы развития. Менеджмент требует всестороннего анализа конкретных условий управления, проектных разработок нововведений и стратегий развития. Менеджмент - это антибюрократическая и антиадминистративная система управления.

МОТИВАЦИЯ - процесс стимулирования деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ - число подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ - комплекс организационных положений (регламентов, нормативов, инструкций, требований, ответственности), определяющих порядок управления.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА - совокупность управленческих органов, между которыми существует система, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей фирмы.

ВЕНЧУРНАЯ СТРУКТУРА - это современная модификация прерых структур, связанных с "рискованным бизнесом". Как правило, рискованное дело в бизнесе связано с разработками инноваций, т.е. принципиально новых технологий, товаров и услуг.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА - создание управленческих отделов, занимающихся полностью тем или иным продуктом. Полномочия по производству и сбыту такого продукта одному руководителю.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ - состоит из подразделений, каждое из которых работает на определенную категорию потребителей.

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и значительным объемом управления на каждом уровне.

КОНГЛОМЕРАТНАЯ СТРУКТУРА - в которой отделы фирмы построены по разным признакам, например, в одном используется функциональная структура, в другом - дивизиональная по территориальному признаку, в третьем - матричная и т.д.

ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ СТРУКТУРА - это структура, при которой у руководителя фирмы возникает необходимость в специальных экспертах. Это могут быть эксперты при руководителе - советники, референты, юридические службы, специалисты по маркетинговым исследованиям, службы охраны труда, независимые контрольные органы.

ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА - прямое подчинение сотрудников или отделов одному руководителю и концентрация в одних руках всех функций управления.

ПЛОСКАЯ ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА - структура, имеющая небольшое (2-3) число уровней и большое число работников, подчиняющихся одному руководителю.

МНОГОУРОВНЕВАЯ ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА - структура, имеющая низкую норму управляемости, т.е. небольшое число сотрудников подчиняется одному руководителю.

МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА - традиционно-бюрократическая форма организации, в которой противоположность органической, или адаптивной структуре.

ОРГАНИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА - простая, гибкая структура, имеющая широкую информационную сеть, менее формализована. Управление в органических структурах децентрализовано.

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА - структура, имеющая вид матрицы (решетки), состоящей из клеток. Она представляет собой комбинацию двух видов департаментации: по функциям и по продукту.

ПРОЕКТНАЯ - временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи внутри функционального

подразделения. Ее члены - это высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

структура, построенная по территориальному признаку.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА - это результат департаментации (разделения) управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет свою определенную задачу в управлении, т.е. выполняет определенную функцию.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ - 1. Последовательность и комбинация действий, составляющих формирование воздействия в пространстве и времени. 2. Функционирование системы управления.

ПРИНЦИПЫ - правила, нормы поведения, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческой.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

интеллектуальная деятельность энергичного и инициативного человека, который, владея полностью или частично какими-либо материальными ценностями, использует их для организации своего дела, т.е. своего бизнеса.

РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА - экономика, в которой только решения самих потребителей, поставщиков ресурсов и частных фирм определяют структуру распределения ресурсов; экономическая система, в которой размещение ресурсов определяется исключительно спросом и предложением на рынке.

СТРУКТУРА - совокупность элементов, связей и отношений между ними, характеризующих систему как нечто целое.

СТРАТЕГИЯ - общий, всесторонний план достижения целей.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ. 1. Совокупность взаимосвязанных действий, составляющих воздействие управляющей системы на управляемую. 2. Совокупность звеньев, в которых сгруппированы функции и полномочия

управления и связей между звеньями, необходимых для осуществления воздействия.

УПРАВЛЕНИЕ. 1. Процесс, направленный на достижение целей фирмы. 2. Целенаправленное воздействие руководителя или органов управления согласующее и объединяющее совместный труд людей.

УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ - группа отделов, занимающих определенную ступень в управленческой иерархии.

ФИРМА - это экономически и юридически самостоятельный субъект хозяйствования. Фирма работает на полном хозрасчете и имеет свое наименование. Деятельность фирмы осуществляется на основе всех видов собственности: частной, кооперативной, государственной, собственности общественных организаций, национальных и иностранных юридических лиц и т.д.

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ - вид деятельности, необходимый для организации и руководства тем или иным объектом:

ФУНКЦИЯ КООРДИНАЦИИ - согласование и приращение в действие многочисленных исполнителей плана в соответствии с целями фирмы.

ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ - это работа менеджерского корпуса фирмы, связанная с определением целей фирмы и выявлением путей и средств их достижения.

ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ - вид деятельности управленческого персонала, направленный на обеспечение нормального функционирования фирмы.

ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ - процесс, при помощи которого руководство получает информацию о действительном состоянии дела по выполнению плана, с целью решения задач.

ЯПОНСКИЕ КРУЖКИ КАЧЕСТВА - это бригадная форма работы, в которой все подчинено не просто выпуску продукции, но идее его качества, высоких потребительских свойств. В группе часто устраивается коллективное обсуждение лучших способов выполнения работы, поощряется инициатива всех ее членов. Причем такие совещания проводятся не только в

рабочее время, но и во время отдыха, что способствует укреплению дружеских связей

ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ (БИХЕЙВИОРИСТИЧЕСКИХ) НАУК - концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившиеся после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии.

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ - концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ КУРСА.....	12
1.1. Определение, характерные черты менеджмента.....	12
1.2. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.....	15
1.3. Виды и уровни менеджмента.....	20
1.4. Структура и содержание курса.....	23
1.5. Предмет и методы курса.....	25
ГЛАВА 2. ЗАКОНЫ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	31
2.1. Законы и закономерности менеджмента.....	31
2.2. Принципы управления рыночной экономики.....	39
ГЛАВА 3. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТАПЫ, ТЕОРИИ И ШКОЛЫ.....	55
3.1. Возникновение и развитие теорий менеджмента.....	55
3.2. Школа научного менеджмента.....	57
3.3. Школа человеческих отношений.....	66
3.4. Школа поведенческих наук (теория человеческих ресурсов).....	71
3.5. Управленческие концепции 40-60-х годов.....	77
3.6. Современный менеджмент.....	83
ГЛАВА 4 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА.	94
4.1. Сущность и общая характеристика организационных структур.....	94
4.2. Виды организационных структур менеджмента.....	101
4.2.1. Функциональные и дивизиональные структуры.....	101
4.2.2. Линейные и линейно-штабные организационные структуры.....	106

4.2.3. Проектные и матричные организационные структуры.....	110
4.3 Новые формы органических (адаптивных) структур менеджмента.	115
4.3.1. Групповая (бригадная) организационная структура.....	116
4.3.2. Организационная структура по принципу рынка.....	117
4.3.3. Венчурные и инновационные внутрифирменные структуры.	118
4.4. Выбор и совершенствование организационных структур менеджмента.	121
4.4.1. Требования к структуре управления и факторы, определяющие ее.....	121
4.4.2. Совершенствование организационных структур менеджмента.....	128
2 ГЛАВА 5. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	134
5.1. Общая характеристика функций управления..	134
5.2. Функция планирования.....	137
5.3. Функция организации.....	141
5.4. Функция координации.....	144
5.5. Функция контроля.....	145
5.6. Функции менеджмента на различных уровнях управления.....	148
2 ГЛАВА 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.....	153
6.1 Общая характеристика стратегического планирования и его значимости в управлении.	153
6.2. Миссия организации.	157
6.3. Портфельная стратегия организации.	159
6.4. Исследование внешне* и внутренней сред организации.	166
6.5. Выбор стратегической альтернативы.	173
ГЛАВА 7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА.	191
7.1. Тактика и политика.	191
7.2. Процедуры и правила.	195

ГЛАВА 8. ЦЕЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ.	201
8.1. Понятие и характеристика целевого менеджмента.	201
8.2. История развития управления по целям.	204
8.3. Структура процесса управления по целям.	206
8.4. Виды целей и условия их эффективности.	210
8.5. Достоинства и недостатки МВО.....	216
ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.	227
9.1. Сущность и основные требования, предъявляемые к качеству управленческих решений.	227
9.2. Классификация управленческих решений.	230
9.3. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений.	234
9.4. Методы принятия эффективного управленческого решения.	236
9.5. Риск принятия решений (менеджмент, ориентированный на риск).	238
ГЛАВА 10. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ.	243
10.1. Процесс управления и его технология.	243
10.2. Классификация управленческих операций и процедур.....	245
10.3. Характеристика технологического цикла управления.....	251
10.4. Проектирование управленческих операций и процедур	253
ГЛАВА 11. ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	256
11.1. Понятие и особенности формирования стиля управления.....	256
11.2. Классификация стилей управления.	259
11.3. Бюрократический стиль управления.	263
11.4. Формирование стиля управления в условиях рыночных отношений	266
ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.	269
12.1. Кадры в системе управления и их классификация.	269

12.2. Деловая оценка кадров управления.	271
12.3. Подбор, расстановка и подготовка кадров. ..	273
12.4. Совершенствование кадровой работы.	278
ГЛАВА 13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.	281
13.1. Определение, сущность и функции организационной культуры.	281
13.2. Виды организационных культур.	285
13.3. Содержание организационных культур.	292
13.4. Как сохраняются и изменяются организационные культуры.	307
ГЛАВА 14. МЕНЕДЖМЕНТ В АГРОПРОМЫШЛЕН- НОМ КОМПЛЕКСЕ.	333
14.1. Сущность теории менеджмента в сфере АПК	333
14.2. Особенности теории менеджмента в АПК....	342
14.3. Системный подход в управлении производством в АПК.	355
14.4. Функции и методы менеджмента в системе АПК.	365
14.4.1. Особенности функционального содержания менеджмента.	365
14.4.2. Состав и содержание функций менеджмента АПК.	387
14.5. Проблемы теории и практики методов менеджмента в АПК.	409
ГЛАВА 15. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕК- ТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА.	434
15.1. Методологические аспекты оценки экономи- ческой эффективности систем менеджмента. ..	434
15.2. Основные направления совершенствования расчетов экономической эффективности систем менеджмента.	442
15.3. Принципиальные положения методики оценки экономической эффективности систем менеджмента.	449
ЛИТЕРАТУРА.	458
ГЛОССАРИЙ.	461

CONTENTS

INTRODUCTION.....	3
Chapter 1. Main meaning, subject and methods of course..	12
1.1. Difinition, Character.....	12
1.2. Management is the system of market economy..	15
1.3. Examples and levels of management.....	20
1.4. Structure and content of course.....	23
1.5. Subject and methods of course.....	25
Chapter 2. Laws and Principles of management of market economy.....	31
2.1. Laws of management.....	31
2.2. Principles of management of market economy..	39
Chapter 3. Evolution of management: levels, theories and schools.....	55
3.1. Occurrence and development of the theories of management.....	55
3.2 School of scientific management.....	57
3.3 School of human relationship.....	66
3.4 School of scinge behavior (theory of human resours).....	71
3.5 Management concepts of 40 60 years.....	77
3.6 Modern management.....	83
Chapter 4. Organizational structures of management.....	94
4.1. Essence and general character of organizational structures.....	94
4.2. E: mples of organizational structures.....	101
4.3. New forms of organical structures of management.....	115
4.4 Choosing and modernization of organizational structures of management.....	121
4.4.1 Choosing of structure.....	121
4.4.2. Modernization of organizational structures of management.....	128
Chapter 5. Functions of management.....	134
5.1. General Character of Function :1	

management.....	134
5.2. Functions of planing.....	137
5.3. Functions of organizing.....	141
5.4. Functions of coordination.....	144
5.5. Functions of control.....	145
5.6. Functions of management on different levels of management.....	148
Chapter 6. Strategic Planing.....	153
6.1. General Characteristic of strategic planing and its value in management.....	153
6.2. Mission of organization.....	157
6.3. Organization of portfolio strategy.....	159
6.4. Research in internal and external.....	166
6.5. Choice of strategic alternative.....	173
Chapter 7. Realization of strategic plan.....	191
7.1. Technique and Politics.....	191
7.2. Procedure and rules.....	195
Chapter 8. Target management.....	201
8.1. Meaning and characteristic of target management.....	201
8.2. History of management develop by targets.....	204
8.3. Structure of process managing by targets.....	206
8.4. Examples of targets and conditions of its effectiveness.....	210
8.5. Advantages and Disadvantages of target management.....	216
Chapter 9. Management decisions.....	227
9.1. Essence and main requirements, necessary to quality of management dessuations.....	227
9.2. Classification of management dissuations.....	230
9.3. Process of researching, receiving and realization of management decisions.....	234
9.4. Methods of receiving of effective management decisions.....	236
9.5. Risk of receiving decisions (management orientated to risk).....	238
Chapter 10. Basis of researching of technology of management process.....	243

10.1. Process of management and its technology....	243
10.2. Classification of management operation and procedures.....	245
10.3. Characters of technologic cycle.....	251
10.4. Projecting of management operations and procedures.....	253
Chapter 11. Establishing of style management.....	256
11.1. Meaning of establishing of style management.....	256
11.2. Classification of Style management.....	259
11.3. Burocratic style management.....	263
11.4. Establishing of style management in condition of market economy.....	266
Chapter 12. Human resours management.....	269
12.1. Human resources in the system of management and its classification.....	269
12.2. Business measure of human resource management.....	271
12.3. Selection, distribution and preparation of human resources.....	273
12.4. Modernization of human resource management job.....	278
Chapter 13. Organizational culture.....	281
13.1. Concept, essence and functions of organizational culture.....	281
13.2. Examples of organizational cultures.....	285
13.3. Contents of organizational cultures.....	292
13.4. Saving and changing of organizational cultures.....	307
Chapter 14. Management in agricultural complex.....	333
14.1. Essence of theory of management in agricultural complex.....	333
14.2. System research in production management in agricultural complex.....	342
14.3. Functions and methods of management in the system of agricultural complex.....	355
14.4. Problems of theory and practice of	

management methods in agricultural complex..	365
Chapter 15. Measure of economic effectiveness of management systems.....	434
15.1. Methodologic aspects valuating economic effectiveness of management systems.....	434
15.2. Main directions of modernization researching economic effectiveness of management systems.	442
15.3. Principal rules of methodic valuation of economic effectiveness of management systems.	449
Literature	458
Glossary	461

ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА (Учебное пособие)

Гулямов С.С., Семенов Б.Д., Мамарасулов Х.К., Асилбеков Т.П., Оспанов Р.А.,
Расулова М.Т. Эргашева И.Т., Холмирзаев Н.А., Гулямов С.

Редактор: Мирсаидова Н.Т.

ТашГАУ - 700183, Ташкент 183, ул. Университетская - 4

Подписано к печати 11.12.1997 г. Печ. лист. 30.0.

Усл. печ. лист. 26.2 Формат бумаги 60х40 1/16. Тираж 5000.

Усл. изд. лист. 28.5 Усл. ф.от. 36.41. Цена договорная.

Отпечатано в типографии «ТИ»
Ташкент, ул. Амирхон, 171

Заказ № 23

ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

В 1997 году коллективом авторов ТашГАУ подготовлен к изданию цикл учебных пособий, посвященных проблемам предпринимательства и бизнеса, менеджмента и маркетинга, проектного анализа и бизнес-планирования, и многим другим, имеющим исключительное значение для формирования рыночной экономики в странах с переходной экономикой.

Доступность и простота изложения позволяют рекомендовать представленные ниже учебные пособия не только для преподавателей и студентов вузов, но также и специалистам министерств и ведомств, других самых разнообразных рыночных структур, бизнесменам и предпринимателям.

**Заказы на приобретение книг направляйте по адресу:
700183, ТАШКЕНТ-183, Ул. УНИВЕРСИТЕТСКАЯ, 4**

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И МАЛЫЙ БИЗНЕС
С.С.ГУЛЯМОВ, Л.Ф.ДОГИЛЬ и другие - Ташкент,
ТашГАУ -1996г.

В учебном пособии рассмотрены организационно-правовые основы развития предпринимательства, глубоко изучена и раскрыта проблема выбора определенной сферы деятельности с учетом соответствующей ситуации в предпринимательской среде. Намечены пути рационального организационного оформления субъектов хозяйствования в малом бизнесе, выбора стратегии и тактики предпринимательской деятельности в условиях

неопределенности и риска. Подробно излагается порядок разработки бизнес-плана. Вместе с этим, на основе анализа особенностей отраслей и отдельных сфер хозяйственной деятельности, форм собственности и хозяйствования, особое значение придается изложению финансовых аспектов предпринимательства, определяющей роли менеджмента и маркетинга в малом бизнесе и т.д.

МАШИНАСОЗЛИК КОРХОНАЛАРИНИНГ МИКРО-ИКТИСОДИ. С.С.ГУЛОМОВ, М.И.ТОШНИЕЗОВ ва бошқалар - Тошкент, ТошДАУ - 1997.

Ушбу дарсликда илк бор машинасозлик корхоналарини микроиктисодига тегинли машинасозликни халқ хужалигидаги аҳамияти ва урини, Ўзбекистоннинг бозор иктисодига утини йули, ижтимоий ишлаб чиқаришни ташкил қилиш шакллари, мулкчиликка оид тушунчалар ва чет инвестициялари қабл масалалар уз аксини топган. Шу билан бирга корхоналарнинг асосий фондлари ва айланувчи воситалари, мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, тадбиркорлик, солиқ тизими, корхоналарнинг илмий ва техникавий таракқиети, маркетинг ва менеджментни корхоналар фаолиятидаги аҳамияти, меҳнатни илмий ташкил этиш, иш хақи ҳамда корхонанинг хужалик ҳисоби тугрисида тула маълумот берилган.

ПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИЙ.: С.С.ГУЛЯМОВ и другие - Ташкент, ТашГАУ, 1997 г.

На основе обобщения приняты. Всемирным Банком методов подготовки, экспертизы и реализации инвестиционных проектов, предоставляется возможность

непосредственно ознакомиться с опытом, накопленным Банком за годы его функционирования.

В первом разделе рассмотрен подход Всемирного Банка к кредитным операциям, анализу и обоснованию инвестиционных возможностей стран-членов Банка, представлены концепция и методы проектного анализа и рассмотрены суть и предпочтительный подход к изучению инвестиционных проектов и их результатов.

Во втором разделе описаны стадии подготовки проекта и представлены характеристики основных аспектов экспертизы, используемых при изучении инвестиционных проектов. Всесторонне раскрыта процедура разработки бизнес-плана.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ: Коммерция. Бизнес-план. С.С. ГУЛЯМОВ - Ташкент: ТашГАУ, 1997 г.

В материалах пособия изложены основные концепции и ключевые понятия, используемые в коммерческом анализе, т.е. маркетинг, менеджмент, бизнес-план, анализ рынка, сегмент и ниша рынка, анализ конкурентов, организация и проведение Международных конкурсных торгов посредством организации тендеров. Представлены материалы по разработке учебно-полевого проекта колхоза "Алга" и бюджета фермерского хозяйства "Ташаул".

Вместе с тем, на основе анализа результатов кардинальных изменений происходящих в соответствии с агроинвестиционной политикой Республики, глубоко и всесторонне раскрываются сущность инвестиционного проектирования, цели, задачи и методах коммерческого аспекта проектного анализа, вопросы разработки и практической реализации бизнес-плана и др.