



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

МЕНЕДЖМЕНТ

ЮНИТА 1

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

МОСКВА 1999

Разработано В.В.Гусевым

Рекомендовано Министерством общего
и профессионального образования
Российской Федерации в качестве
учебного пособия для студентов
высших учебных заведений

КУРС: МЕНЕДЖМЕНТ

- Юнита 1. Основные теоретические концепции менеджмента.
- Юнита 2. Организация как управленческий процесс. Организация как объект управления.
- Юнита 3. Управление персоналом. Мотивация. Коммуникация.
- Юнита 4. Прогнозирование. Планирование. Контроль. Принятие решений.

ЮНИТА 1

В настоящем пособии рассматриваются: менеджмент как практика, наука, искусство; развитие менеджмента как науки - основные школы и современные концепции; подходы к менеджменту (методологии) - процессный, ситуационный, системный; полный цикл процесса управления; алгоритм ситуационного подхода; переменные ситуационного подхода; вариант системного подхода; основные концепции менеджмента; основные понятия менеджмента; природа управления; двойственный характер управления; цели и задачи менеджмента; направления управленческой деятельности; уровни управления; принципы управления; место менеджмента среди научных дисциплин; современная система взглядов на менеджмент; критерии успеха менеджмента.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе № 4

ОГЛАВЛЕНИЕ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	4
ЛИТЕРАТУРА	5
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР	6
1. Основные понятия менеджмента	6
2. Место менеджмента среди научных дисциплин	8
3. Менеджмент как практика, наука, искусство	9
4. Развитие менеджмента как науки. Основные школы управления ..	10
5. Природа управления. Цели и задачи менеджмента	17
6. Направления управленческой деятельности	19
7. Полный цикл процесса управления	20
8. Уровни управления	21
9. Принципы управления	25
10. Различные методологии управления	29
10.1. Процессный подход	29
10.2. Связующие процессы	34
10.3. Характерные черты и стадии менеджмента	35
10.4. Ситуационный подход и процесс управления	36
10.5. Переменные ситуационного подхода	37
10.6. Особенности системного подхода	39
10.7. Вариант системного подхода	39
11. Современная система взглядов на менеджмент	42
11.1. Решение проблемы хаоса в современной науке	44
11.2. Интеграция новых подходов к менеджменту	46
12. Критерии успеха менеджмента	49
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	52
ГЛОССАРИЙ*	

* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Основные понятия менеджмента. Место менеджмента среди научных дисциплин.

Менеджмент как практика, наука, искусство. Развитие менеджмента как науки. Основные школы управления.

Природа управления. Цели и задачи менеджмента. Направления управленческой деятельности. Полный цикл процесса управления. Уровни управления. Принципы управления.

Различные методологии управления. Переменные ситуационного подхода. Особенности системного подхода. Вариант системного подхода. Современная система взглядов на менеджмент.

Критерии успеха менеджмента

ЛИТЕРАТУРА

Базовая

1. *Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.
2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. М.: Дело, 1996.

Дополнительная

3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. М.: Изд-во "Триада, Лтд.", 1996.
- *4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Под ред. А.И.Наумова. - 3-е изд. М.: "Фирма Гардарика", 1998.
- *5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / Для экон. спец. вузов - 3-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, 1998.
- *6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник для вузов. Минск: БГЭУ, 1996.
7. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. М.: ТОО ИКК "ДсКА", 1996.
8. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. М.: "ОЛБИС", 1997.
- *9. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М.: ИНФРА-М., 1996.
- *10. Основы менеджмента: Учеб. пособие. / Науч. ред. А.А.Радугин. М.: "Центр", 1997.
11. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учеб.-справ. пособие. СПб: "Специальная литература", 1995.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, использованные при составлении тематического обзора.

Современный Гуманитарный Университет

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Английский термин «менеджмент» (*management*) в последние годы заменил россиянам привычное слово «управление», что, по мнению некоторых авторов, связано с необходимостью подчеркнуть характер управленческой деятельности в условиях рыночной экономики, заключающийся в том, чтобы способствовать повышению **эффективности** (от лат. *effectus* – исполнение, действие) работы фирмы в рамках заданной свободы, проявляя максимум инициативы и не забывая об ответственности, что иллюстрируется приведенной ниже схемой:



Таким образом, если **управление** как процесс является функцией любых организованных систем, обеспечивающей сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, то **менеджмент** трактуется как управление социально-экономическими процессами в условиях рыночной экономики.

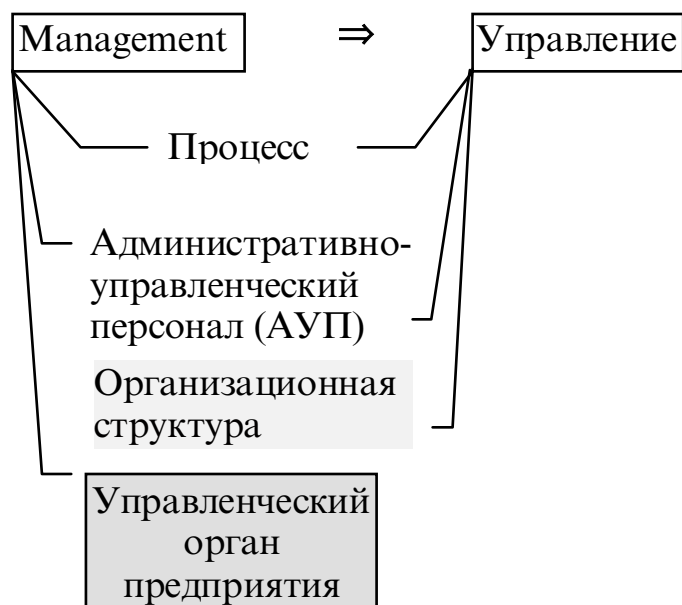
.А.Кохно и др. иногда определяют менеджмент как управление производством, систему принципов, методов, средств и форм управления, разработанных и применяемых в развитых странах для повышения эффективности производства или иной общественной деятельности.

Таким образом, менеджмент и управление различаются тем, что менеджмент нацелен на достижение наивысшей эффективности и получение максимальной прибыли, тогда как управление – на выполнение каких-либо заданных показателей, определенных рамками плана.

Еще одно отличие слова «*management*» от его русского эквивалента – в многозначности: как в английском, так и в русском языке менеджмент (управление) может означать как процесс, так и административно-управленческий персонал (совокупность *менеджеров*, руководителей различных уровней, профессионально занимающихся организацией и управлением), но в русском языке управление может быть организационной структурой, а английское *management* – специфическим органом функционирующего *коммерческого предприятия*¹, что отражено на следующей схеме:

* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

¹ См. Хойер П. Как делать бизнес в Европе. – Пер. с нем. – М., 1990.



Понятие «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной управленческой деятельности. В связи с этим следует иметь в виду, что есть профессии, которые может освоить любой человек, независимо от данных ему природой психофизических характеристик, и есть профессии, для которых помимо профессиональных знаний наличие специфических качеств обязательно. К таким профессиям относится и профессия менеджера. Иными словами, управленческая работа принадлежит к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной, а отсутствие таковых - профессионально непригодной к работе в должности менеджера.

Менеджеры – это специалисты по управлению (руководители предприятий, фирм, организаций, различного рода управляющие) в условиях современного производства.

Менеджер – это человек, прошедший большую специальную подготовку и добивающийся результатов посредством управления коллективом организации или отдельного его подразделения. Это признанный лидер любого коллектива.

Менеджер – это и самостоятельная профессия с собственными специфическими инструментами и навыками, явно отличающимися от других профессий. Только профессия менеджера способствует тому, чтобы результаты достигались самими сотрудниками.

Управленческий процесс, осуществляемый людьми, облеченными властью, обладающими знаниями и опытом, может протекать только в рамках какой-то структуры, имеющей совокупность взаимосвязанных подразделений, т.е. **иерархию управленческих уровней**. При этом необходимо помнить, что управление осуществляется не только на коммерческих предприятиях (юридических лиц, преследующих в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли, т.е. осуществляющих *предпринимательство*).

Таким образом, изучая менеджмент, мы должны осветить вопросы, касающиеся управленческих процессов, персонала и организационных структур. Учебная дисциплина «Менеджмент» рассматривает совокупность взаимосвязанных *понятий, принципов, методов и методик*, охватывающих все аспекты теории, практики и искусства управления, руководства и организации в условиях рыночной экономики.

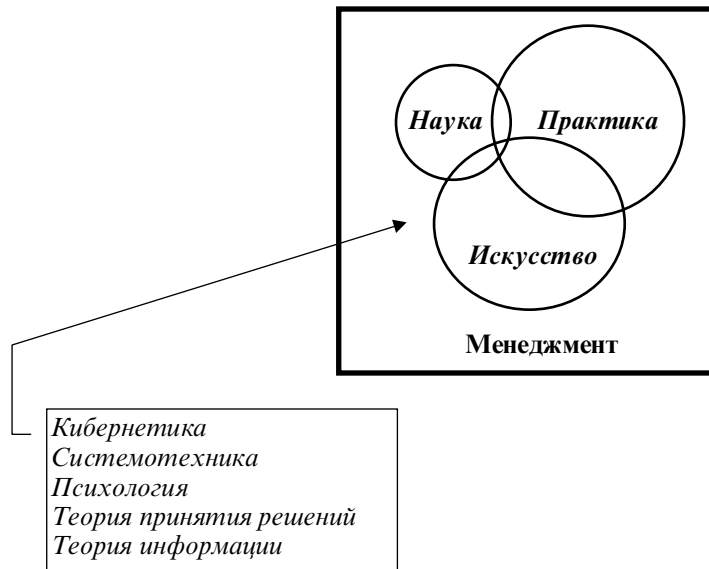
Таким образом, менеджмент может означать: 1) процесс, вид деятельности, управленческую функцию в условиях рыночной экономики; 2) категорию людей (менеджеров), осуществляющих управленческую деятельность; 3) комплексную систему управления деятельностью предприятия (фирмы), нацеленную на достижение оптимальных конечных результатов с минимальными затратами; 4) область человеческого знания, помогающая осуществлять управленческие функции.

2. МЕСТО МЕНЕДЖМЕНТА СРЕДИ НАУЧНЫХ ДИСЦИПЛИН

Нельзя сказать, что дисциплина «Менеджмент» возникла и существует автономно. Менеджмент использует элементы многих совершенно различных наук:

- *кибернетики* (от греч. *kybernetike* – искусство управления) – науки об управлении, связи и переработке информации, в том числе исследовании операций,
- *теории информации* - раздела, в котором изучаются способы измерения количества информации, содержащейся в каких-либо сообщениях, и ее передачи;
- *системотехники* – научного направления, охватывающего проектирование, создание, испытание и эксплуатацию сложных систем;
- *психологии*;
- *теории принятия решений* и других.

Вышесказанное можно иллюстрировать следующей схемой:



3. МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА, ПРАКТИКА, ИСКУССТВО

Из вышеприведенной схемы следует, что менеджмент можно рассматривать с трех точек зрения:

- как научную дисциплину, поскольку она включает теоретическую основу (теории, принципы, методы), а также впитывает отдельные положения других наук;

- как практику, поскольку задолго до теоретических изысканий были известны методики, стили руководства и управления трудовыми процессами, коллективами людей и целыми государствами;

- как искусство, поскольку осуществление руководства и управления как сфера деятельности требует высокой степени умения, мастерства.

Управленческая мысль XX века делает особый упор на превращение управления в науку, т.е. сферу человеческой деятельности, функция которой состоит в выработке и теоретической систематизации объективных знаний о действительности. По мере продвижения к этой цели велись непрерывные дебаты о том, можно ли действительно считать менеджмент наукой. Л.Гюлик, американский теоретик в области управления, считает, что управление становится наукой, потому что оно регулярно изучает и систематизирует явления, стремясь понять, почему и как люди работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества.

В то же время многие специалисты считают, что управление является скорее искусством, которому можно научиться только через опыт и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Некоторые руководители-практики, в том числе добившиеся очень больших успехов, полагают, что научные теории управления представляют собой своего рода академические «башни из слоновой кости», а не реальный повседневный мир жизни организаций. Основа всякой науки – это возможность объективно измерить изучаемые явления. Трудность этой задачи преследовала управление с тех самых пор, как оно оформилось в самостоятельную дисциплину. Некоторые аспекты организаций можно описать количественно, измерить и точно проанализировать. Например, не представляет особой трудности определение наиболее эффективных способов выполнения механических заданий. Авторы работ в области научного управления весьма успешно проанализировали выполнение таких работ. Это привело к тому, что некоторые твердо поверили, что управление может стать наукой. Однако этому оптимизму была уготована короткая жизнь. Поскольку деятельность руководителей-практиков состоит не только в том, чтобы рационально спроектировать работу для наиболее эффективного ее выполнения, но и в том, чтобы заставить работника точно и неуклонно выполнять все предписанное, управление хотя бы частично можно считать искусством. Руководителям приходится иметь дело не только с конкретными работниками, но и с целыми группами. В большой группе действует так много факторов, что их трудно бывает просто выявить и тем более точно измерить их величину и значимость. То же самое можно сказать и о бесчисленных факторах внешней среды, влияющих на организацию, и о сложном взаимодействии среды и организации, сложном настолько, что порой даже не всегда возможно четко определить наличие этих отношений. В этих условиях управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Это не означает, однако, что теория в области управления бесполезна. Скорее, это означает, что руководитель должен признать некоторую ограниченность теории и научных исследований, и пользоваться ими только там, где это уместно.

Теорию управления и результаты научных исследований следует

рассматривать не как абсолютную истину, а как инструменты, которые помогают понять очень сложный мир организации. При правильном использовании теория и результаты научных исследований помогают руководителю предсказать, что, по всей вероятности, может случиться, тем самым помогая ему принимать более целесообразные решения и избегать ошибок.

4. РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ. ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

Рассматривая развитие теории и практики управления, Н.И.Кабушкин [6] выделяет несколько периодов.

I период – период возникновения исторических предпосылок формирования основ управления условно начинается с IX-VII тысячелетия до нашей эры и продолжается примерно до XVIII в. Человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления, прежде чем оно смогло выделиться в самостоятельную область знаний.

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытно-общинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно 7-9 тысяч лет до н.э. в отдельных государствах Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов – их производству (производящее хозяйство). Переход к производящему хозяйству и стал точкой отсчета в зарождении и накоплении определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000–2800 гг. до н.э.) сформировались достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

О древнем возрасте практики управления свидетельствуют глиняные таблички, найденные на территории Шумер (третье тысячелетие до н.э.), содержащие сведения о коммерческих сделках и законах страны.

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (ок. 470–399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Потом уже об управлении мы читаем у Платона (428/7–348/7 гг. до н.э.), который доказывал, что деятельность по управлению является важным элементом системы жизнеобеспечения общества. Платон дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления (Политик, 263.d).

Другой великий мыслитель - Аристотель (384-322 до н.э.) заложил основы учения о домохозяйстве (прообраз современной политической экономии), в рамках которой указывал на необходимость разработки «господской науки», обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими. Впрочем, замечает Аристотель, дело это довольно хлопотное, а «поэтому у тех, кто имеет возможность избежать таких хлопот, управляющий берет на себя эту обязанность, сами же они занимаются политикой или философией» (Политик, 1255. b 30-35).

Приведенные материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления, однако данный обзор позволяет в какой-то мере составить представление о

том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства и новейшей науки – управления.

II период – индустриальный период (1776–1890 гг.). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит шотландскому экономисту и философу А.Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сложившихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение английского социалиста-утописта Р.Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч.Бэббидж разработал проект “аналитической машины” – прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

III период – период систематизации научно-практических знаний (1856–1960 гг.). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение способов управления, действующих в их окружении. Одни из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. В результате были выбраны лучшие работники, которых обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Эти люди и были первыми менеджерами.

В дальнейшем наука об управлении развивалась параллельно с развитием мировой экономики и в конечном счете мы можем представить это развитие в виде последовательно-параллельного доминирования различных школ:

1. Школа научного управления (1885-1920 гг.)
2. Административная (классическая) школа (1920-1950 гг.)
3. Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)
4. Школа поведенческих наук - бихевиоризм (1950 г. - по наст. вр.)
5. Школа науки управления (1950 г. - по наст. вр.)

Различные авторы дают неодинаковые временные периоды, объединяют или дифференцируют 3-ю и 4-ую школы.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г., когда Ф.У.Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной

областью исследования. Но, конечно, понимание того, что организацией нужно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки, в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально вызвала интерес к управлению, была промышленная революция в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в США.

Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты Америки были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало увеличению числа людей, способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Интересно, что в то время практически не существовало государственного регулирования бизнеса. Это позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления как науки, как особой области научных исследований частично было ответом на потребность крупного бизнеса, частично - попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично - достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

Эволюция управления как научной дисциплины. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, положения которых часто совпадали. Объекты управления - это и техника и люди. Следовательно, успехи в развитии теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях знания (математика, инженерные науки, психология, социология и даже антропология). По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

В то же время в мире происходят быстрые перемены. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения, и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые методологии, подходы.

В табл. 1 представлен вклад четырех школ в развитие управленческой мысли.

Таблица 1

Вклад различных направлений в развитие менеджмента

<i>Научные школы</i>	<i>Вклад в развитие управленческой мысли</i>
Школа научного управления	Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда. Отделение плановой и организационной работы от производственной.
Классическая школа управления	Развитие принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией.
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	Применение приемов управления к межличностным отношениям для повышения степени удовлетворенности работников и роста производительности их труда. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.
Школа науки управления	Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей (в том числе экономико-математических). Развитие количественных методов, помогающих руководителям принимать решения в сложных ситуациях.

Следует подчеркнуть, что школы пересекаются в некоторых вопросах теории и практики и что в рамках одной организации можно найти элементы всех этих подходов.

Школу научного управления формировали **Ф.У.Тейлор**¹, **Френк** и **Лилян Гилбрет**², **Г. Гант**³. Эта школа предполагала использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач; отбор

¹ ТЕЙЛОР ФРЕДЕРИК УИНСЛОУ (1856-1915) – основатель теории менеджмента. Занимался вопросами управления на нижнем и среднем уровнях. Создал научную основу исследования функциональных возможностей исполнителя. Автор многих работ по менеджменту, среди которых “Управление фабрикой” (1903), “Принципы научного управления” (1911).

² ГИЛБРЕТ ФРЕНК (1868-1924) и ЛИЛИАН (1878-1971) – видные исследователи тейлоризма 20-30-х гг., пропагандисты научного управления.

³ ГАНТ ГЕНРИ (умер 23.11.19) – американский инженер, последователь Ф.У.Тейлора, широко известен как создатель ленточных “графиков (диаграмм) Ганта”, позволяющих планировать, распределять и проверять работу. Разработал систему материального стимулирования - “премиальная система за выполнение задания”.

работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и их обучение; обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач; систематическое и правильное использование материального стимулирования; отделение плановой и организационной работы от производственной. Ф.Тейлор как автор теории «научного управления» пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений. В советской литературе существовало словосочетание «потогонная система Тейлора», подчеркивавшее идею интенсификации труда. Ленточные графики Г. Ганта до сих пор применяются для планирования и контроля. Супруги Ф. и Л. Гилбрет выделили 17 основных микродвижений рабочих, назвав их терблями (тербл - анаграмма фамилии Гилбрет), и разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.

Классическая школа управления развила принципы управления, описала функции управления, системно подошла к управлению всей организацией. Основные представители этой школы: **А.Файоль**¹, **Л.Урвик**², **Д.Д.Муни**³, **А.К.Райли**⁴, А.П.Слоун.

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии, а знания о человеческом сознании никак не связывались с проблемами трудовой деятельности. Хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения на производстве зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школу человеческих отношений иногда называют неоклассической школой.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук стали применять приемы управления к межличностным отношениям. Положения науки о человеческом поведении (бихейвиоризм, от англ. behaviour - поведение) использовались для формирования организации таким образом, чтобы каждый ее работник мог быть полностью использован в соответствии с его потребностями. Основные представители школы человеческих отношений: **М.П.Фоллет**⁵, **Э.Мэйо**⁶, **А.Маслоу**⁷.

М.П.Фоллет, занимаясь изучением «человеческих отношений» в коммерческих предприятиях, подчеркивала важность согласования целей фирмы и ее работников. М.П.Фоллет и Э.Мэйо можно назвать самыми крупными

¹ ФАЙОЛЬ АНРИ (1841-1925) – французский инженер, создатель стройной организации управления производством («административная доктрина»), сформулировал 14 принципов управления. Основные произведения: «Общее и промышленное управление», «Научная организация труда», «Позитивное управление», «Учение об управлении».

² УРВИК ЛИНДАЛ – основатель консультационной фирмы в Англии (1934), руководил международным институтом по управлению в Женеве. Автор сорока книг, брошюр и статей по вопросам менеджмента. В 1943 г. предложил единую систему принципов управления.

³ МУНИ ДЖЕЙМС Д. – американский экономист, обосновал универсальность принципов организации (1931 г.).

⁴ РАЙЛИ А.К. – теоретик менеджмента, обосновал принцип делегирования ответственности.

⁵ ФОЛЛЕТ МЕРИ ПАРКЕР (1868-1933) – американская исследовательница «человеческих отношений» в области управления, подчеркивала важность согласования целей фирмы и ее работников.

⁶ МЭЙО ЭЛТОН (1880-1949) – американский социолог, один из основателей американской индустриальной социологии, выдвинул доктрину «человеческих отношений» как путь к установлению «мира в промышленности» («четыре принципа Э.Мэйо»).

⁷ МАСЛОУ АБРАХАМ – американский психолог, экономист, автор мотивационной теории потребностей (1954).

авторитетами школы человеческих отношений в управлении. Именно М.П.Фоллет была первой, кто определил менеджмент как “обеспечение выполнения работы с помощью других лиц”. Знаменитые эксперименты Э.Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе “Уэстерн Электрик” в Хоторне («хоторнские эксперименты»), открыли новое направление в теории управления. Э.Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные А.Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. *Мотивами* поступков людей, полагает А.Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень их удовлетворенности должен возрастать, что будет вести к повышению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Развитие таких наук, как психология и социология, и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделали изучение поведения на рабочем месте в большей степени научным.

Бихейвиоризм представляют К.Арджирис, Р.Лайкерт, Ф.Херцберг и Д.МакГрегор. Наиболее известны у нас Д.МакГрегор и Ф.Херцберг по своим теориям *мотивации*. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук (бихейвиоризм) значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Сторонники нового подхода стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения поведенческих концепций к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал “единственный наилучший путь” решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием, оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты, бихейвиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Школа науки управления дает углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, а также

развивает количественные методы для принятия решений в сложных ситуациях. Основные ее представители: **С.Черчмен**¹, **Д.Марч**², **Г.Саймон**³, **Д.Р.Форрестер**⁴, **Х.Райфа**⁵.

Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Ф.У.Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно широко. Эти методы, сгруппированные под общим названием «*исследование операций*» (operations research или OR), были разработаны и использованы впервые в военные годы для решения таких проблем, как организация противовоздушной обороны Великобритании, максимизация эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе, война подлодок и минирование японских портов.

Исследование операций и модели. По своей сути, **исследование операций** - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель - это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее в абстрактном виде. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Основой науки управления (management science или MS) становится замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Российскому читателю в этом смысле более близко словосочетание «*экономико-математические методы*». Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Влияние количественного подхода. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихейвиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь очень немногие руководители имели образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов. Однако в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагают

¹ ЧЕРЧМЕН С. – американский исследователь, классифицировал различные направления системных исследований в зависимости от характера проблем.

² МАРЧ ДЖЕЙМС – американский экономист, профессор Стенфордского университета, теоретик менеджмента.

³ САЙМОН ГЕРБЕРТ (род. в 1916) – профессор Технологического института Карнеги - центра социальных систем, занимался психологическими аспектами управления.

⁴ ФОРРЕСТЕР ДЖЕЙ РАЙТ – профессор Массачусетского технологического института, инженер-электрик; разработал формальную модель организационной системы промышленного предприятия.

⁵ РАЙФА Х. – представитель американской школы управленческой науки; теоретик в области производительности труда.

курсы количественных методов и применения компьютеров.

Однако наука управления не стоит на месте. **Доктрина «человеческих отношений»**, суть которой заключалась в увеличении морального компонента и степени личной удовлетворенности людей в организации, нашла свое продолжение в **концепции управления человеческими ресурсами**, исходящей из предпосылки, что моральный климат на предприятии, равно как и удовлетворенность работников являются продуктом творческого решения проблем, вызванных участием рабочих в управлении. Цель управления на основе этой концепции - совершенствование процесса принятия решений и повышение эффективности контроля.

В последние годы широкое распространение в США получила **доктрина «производственной демократии»**, или, как ее еще называют, «демократии на рабочих местах». Суть ее в том, что наемный труд, будучи законным «акционером» предприятия, может и должен играть несравненно большую роль в управлении производством. «Производственная демократия», по мнению американского социолога Д. Найтингейла, - это форма соучастия, дающая работникам всех уровней организации право участвовать в решениях, затрагивающих их интересы.

Появление подобного рода новаций в американском менеджменте не случайно. Уже к середине 60-х гг. у многих экспертов и теоретиков менеджмента сформировалось убеждение, что частнопредпринимательские организации не достигают своих целей с должной эффективностью из-за игнорирования социальных проблем и противоречий. Иными словами, менеджмент столкнулся с необходимостью быстро воспринимать множество сигналов, поступающих из быстро меняющейся социально-экономической среды, с необходимостью разрабатывать свою активную стратегию, а не замыкаться только на вопросах совершенствования внутренней структуры предприятий. Концепция «производственной демократии» как раз и возникла из стремления удовлетворить эту потребность. Ее можно рассматривать как попытку примирения и согласования интересов бизнеса со все более настойчивыми требованиями работников, касающимися улучшения их положения как в экономической, так и в социальной сферах.

Основоположниками идеи «производственной демократии» принято считать реформистских социологов **Дж. Коула**¹ и А. Гоца, доказывавших возможность управления частнопредпринимательскими корпорациями через контролируемые рабочими производственные советы.

Концепция «производственной демократии» отличается от предшествовавших ей доктрин «человеческих отношений» и «управления человеческими ресурсами» тем, что в своем практическом осуществлении она менее зависима от произвола менеджеров, поскольку производственные отношения между менеджерами и рабочими поставлены на более прочную правовую основу.

5. ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

Природа современного менеджмента двояка: с одной стороны, управление – это производительный труд, возникающий в условиях комбинированного производства с высоким уровнем *специализации* работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса, а с другой стороны, управление – это деятельность по надзору и контролю, в основе которой лежит противоположность между наемным трудом как непосредственным производителем и собственником средств производства. Труд по управлению предполагает выполнение общественно

¹ КОУЛ ДЖОРДЖ (1889-1959) – английский историк, экономист и социолог, один из идеологов Фабианского общества; известны его труды по экономической истории и истории рабочего движения.

необходимых задач по регулированию, организации, координации и контролю социально-экономических процессов.

При этом системы мер по надзору и контролю охватывают как капитал, так и приводящую его в движение рабочую силу. Как функция собственности управление выступает в качестве «командования» над трудом, ибо собственность – материальная основа жизни общества – реально обеспечивает право управления социально-экономическими процессами классу собственников (капиталовладельцев).

Еще в начале промышленной революции управление приобрело характер производительной деятельности, вне которой сколько-нибудь упорядоченное функционирование общественного производства практически невозможно. Благодаря ему удовлетворяется потребность в единой административной воле на предприятии, необходимой для результативности производственного процесса.

К.Маркс, анализируя капиталистический способ производства, показал, что с накоплением собственности, с усложнением как органического, так и технического строения капитала владельцы средств производства передают часть своих полномочий по управлению персоналом высококвалифицированным наемным служащим – менеджерам. Как профессионалы в сфере организации и управления социально-экономическими процессами, менеджеры, во всяком случае первоначально, являются исполнителями, проводниками воли владельца на предприятии. Однако впоследствии, в ходе процессов специализации и профессионализации, деятельность по управлению обособляется в виде самостоятельной функции. Этот процесс был подмечен уже классиками буржуазной социологической теории. Еще Макс Вебер¹ пытался обосновать тезис о том, что по мере развития капиталистического общества управленческая деятельность приобретает атрибуты первичности по отношению к системе собственности. Также рассуждает и современный американский социолог Д.Белл²: «Реальное размежевание в современном обществе проходит не между теми, кому принадлежат средства производства, и так называемым “пролетариатом”. Оно коренится в системе бюрократических и властных отношений между теми, кому принадлежит право принятия решений, и теми, кто таковым правом не располагает». Цель этой аргументации состоит в том, чтобы дать анализ противоречий капитализма в аспекте верховенства отношений управленческих, функциональных. Следует вывод, будто совершенствование управленческих отношений со временем даст толчок к реализации некой «рациональной модели общества», организованной на сугубо научных началах.

Начиная новое дело, создавая коммерческое предприятие, предприниматель, естественно, хочет получить определенную прибыль. Однако выбирая область своего бизнеса, необходимо ориентироваться на те товары, работы и услуги, которые пользуются спросом потенциальных покупателей, потребителей и клиентов. Функционируя в условиях непрекращающейся конкуренции, фирма должна заботиться о постоянном наращивании объемов производства, обновлении ассортимента, снижении издержек, повышении качества. В связи с этим логично говорить как о *результативности*, так и об

¹ ВЕБЕР МАКС (1864-1920) – немецкий социолог, историк, экономист и юрист. В основе методологии Вебера, опирающейся на неокантианскую гносеологию, разграничение опытного знания и ценностей; концепция “понимания”, по которой социальное действие объясняется через истолкование индивидуальных мотивов; теория идеальных типов – абстрактных и произвольных мысленных конструкций исторического процесса.

² БЕЛЛ ДАНИЕЛ (род. в 1919 г.) – американский социолог, профессор Колумбийского (с 1958 г.) и Гарвардского (с 1969 г.) университетов, один из авторов концепций “деидеологизации” и “постиндустриального общества”. Основные книги: “Конец идеологии” (1960), “Грядущее постиндустриальное общество” (1973).

эффективности предприятия, т.е. в первом случае мы можем оценивать результаты деятельности, а во втором - степень выгодности предприятия (например, как отношение результата к издержкам). Повседневная забота о повышении результативности и эффективности работы фирмы и есть **главная цель менеджмента**. Кроме того, функцией менеджмента является собственно **руководство и управление**. При этом необходимо различать эти два понятия. Если **управление** есть элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ, то **руководство** можно определить как процесс более высокого порядка, главной составляющей которого является определение миссии и цели организации. Другими словами, руководство - это направление действий на выполнение плана, ответ на вопрос: «Что делать?», а управление - обеспечение выполнения плана, т.е. ответ на вопрос: «Как делать?» и реализация плана с помощью подчиненных. Классический пример дифференциации этих понятий - двое в автомобиле. Один - за рулем, другой - рядом. Тот, кто рядом с водителем, ставит цель: «Поедем в ресторан “Прага”». Он не указывает, по каким улицам и с какой скоростью ехать. Автомобилем управляет тот, кто за рулем - водитель. Конечно, при работе с персоналом приходится отвечать и на более сложный вопрос: кем достаточно только руководить, а кем и руководить, и управлять. А это уже зависит от квалификации ваших сотрудников, опыта работы, сложности задания и других факторов.

Другая цель менеджмента - **обеспечение нужд клиентов, создание новых рынков**. Это следует понимать, с одной стороны, как управление качеством выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг, а с другой - как управление ассортиментной политикой и поиск новых рынков сбыта.

Из вышесказанного вытекают **задачи процесса управления любой организации** - повышение прибыльности, снижение издержек и **элиминирование** (исключение) рисков. Для некоммерческих организаций (к каковым теперь также применимо понятие менеджмента) актуальным является как раз минимизация затрат (расходов на сырье, материалы, комплектующие изделия, топливо, энергию, оплату труда, амортизацию). Преодоление рисков и рискованных ситуаций касается всех предприятий независимо от их отношения к коммерции, поскольку любой бизнес связан с той или иной долей риска.

6. НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассматривая менеджмент как процесс и принимая во внимание его цели и задачи, следует подчеркнуть необходимость управления всеми направлениями производственно-хозяйственной деятельности предприятия, т.е. в идеале управленческая работа на предприятии должна охватывать следующие области:

- 1) материально-техническое снабжение;
- 2) технологию (подготовка производства и собственно производство);
- 3) кадры;
- 4) финансы;
- 5) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИР и ОКР);
- 6) маркетинг.

В связи с этим возникает необходимость функциональных видов менеджмента: технологического (производственного), финансового, кадрового, инновационного и др.

С некоторых пор возникла необходимость выделения еще одного вида менеджмента - **логистики**, т.е. комплексного управления материальными потоками, которые отслеживаются на этапах снабжения, производства и сбыта.

7. ПОЛНЫЙ ЦИКЛ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

В своей работе «Стратегическое управление» (пер. с англ., М., 1989) И.Ансофф интерпретирует цикл процесса управления следующим образом.

Управление - это деятельность, направленная на *решение* проблем, которую также можно рассматривать как сложный информационный процесс. Роль руководителя характеризуется следующей цепочкой действий:

- 1) формулирование целей для данной организации;
- 2) выявление проблем и возможных вариантов их решения как внутри данной организации, так и вне ее, т.е. выявление настоящих и будущих возможных отклонений от принятого курса, а также настоящих и будущих перспектив усложнения целей;
- 3) анализ проблем, благоприятных возможностей для развития и их влияния на деятельность фирмы;
- 4) разработка подходов к решению проблем и выбору вариантов;
- 5) анализ возможных последствий планируемой деятельности;
- 6) выбор предпочтительной альтернативы;
- 7) программирование и разработка бюджета выбранной альтернативы;
- 8) руководство осуществлением программ, включая коммуникации и мотивацию;
- 9) оценка степени достижения целей;
- 10) отслеживание важнейших тенденций и возможных сбоев как в деятельности фирмы, так и в ее окружении.

На рис. 1 показана схема полного цикла управления. Если все стоящие перед руководителем проблемы разбивать на десять упомянутых этапов и

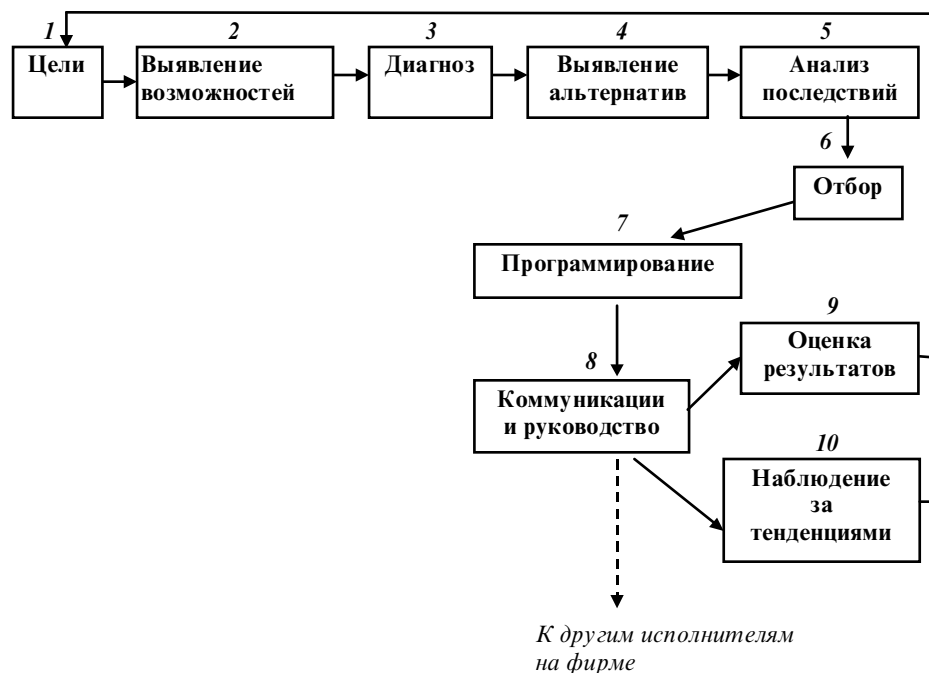


Рис. 1. Полный цикл управления

выполнять их с одинаковой степенью интенсивности, управление станет сложным и негибким процессом. За многие годы практика хозяйственной деятельности создала ряд различных, менее трудоемких методов и путей решения проблем все возрастающей сложности и сопряженных с нежелательными последствиями.

8. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

Большинство фирм имеют три уровня управления: верхний, средний и нижний.

Толчок к разделению управления на верхний, средний и нижний уровни дала промышленная революция в Европе в XVIII в. Сначала выделились верхнее и нижнее звенья управления. Слово «мастер» стало страшным и ненавистным. Мастера чаще подбирались по физическим данным, чем по умению обходиться с людьми. Среднее звено вычленилось по мере увеличения размеров и сложности фирм, более осмысленного подхода к управлению.

Управляющие каждого уровня выполняют одинаковые функции: планирование, организация, руководство, мотивация, контроль. Различие лишь в том, какое значение они придают той или иной функции. Руководитель верхнего уровня уделяет планированию и организации больше времени, чем управляющие более низких уровней. Управляющий среднего уровня уделяет руководству и контролю больше времени, чем управляющий верхнего уровня. Управляющий нижнего уровня расходует большую часть своего времени на мотивацию и контроль подчиненных. Тем не менее большинство управляющих выполняют все пять функций управления.

Итак, нельзя порознь изучать или осваивать функции управления верхнего, среднего или нижнего уровня. Когда говорят об одном из них, по существу, речь идет обо всех трех.

Следует подчеркнуть, что ясно и четко определить каждый из трех уровней управления невозможно. Поэтому мы даем только рабочие определения, т.к. каждая фирма определяет уровни управления в соответствии со своими особенностями. Здесь, вероятно, следует напомнить о влиянии следующих факторов: сложность организационной структуры, численность работающих, суть самого бизнеса и др.

Управляющие верхнего уровня средних и крупных фирм концентрируют внимание на планировании будущего, постановке целей, определении курсов действий, правил и процедур их выполнения. Они отвечают за процветание фирмы и потому должны планировать, направлять и контролировать ее деятельность.

К верхнему уровню управления относят президента и вице-президентов. Понятно, что в фирме могут быть несколько вице-президентов, ответственных за отдельные сферы ее деятельности - производство, сбыт, снабжение, финансы, кадры или рекламу.

Управляющие среднего звена возглавляют отделения или отделы. Они должны организовать их работу так, чтобы цели фирмы были достигнуты, а ее политика проводилась в жизнь, подбирать и сохранять хороших работников. Они отвечают, в основном, за руководство повседневной деятельностью своих подразделений. К среднему уровню руководства относятся управляющие конторами, цехами и складами, старшие мастера, начальники отделов технического контроля и качества продукции. Во многих крупных банках их филиалами руководят вице-президенты. Они отвечают за работу отделений банка и относятся к руководителям верхнего уровня. Управляющий отделением непосредственно подчинен вице-президенту по операциям отделений и относится к управляющим среднего уровня.

Нижний уровень управления – это уровень должностных лиц, непосредственно руководящих работой своих подчиненных. На этом уровне функции планирования и организации реализуются в действиях управляющего, стимулирующего и направляющего деятельность работников. Типичные наименования должностей, занимаемых управляющими этого уровня: мастер, бригадир, начальник группы, агент по закупкам, экспедитор. Часто говорят, что такой управляющий нижнего звена находится «в середине», поскольку он располагается между непосредственными исполнителями и руководителями верхнего и среднего уровней. Управляющие нижнего уровня играют в фирме очень важную роль. Но обычно вышестоящее руководство не уделяет должного внимания серьезным проблемам управляющих нижнего уровня. К числу таких проблем относится низкая заработная плата, перегруженность, отсутствие полномочий, слабая профессиональная подготовка рядовых работников, а также то, что они могут не соответствовать предъявляемым к ним требованиям.

Новичок начинает свою деятельность с должности управляющего нижнего уровня. Если он удержится на этой должности от года до пяти лет, его могут продвинуть по служебной лестнице до управляющего среднего уровня. На этой должности он будет считаться начинающим управляющим (все управляющие в течение первых десяти лет своей деятельности считают себя начинающими). Как бы ни была полезна и важна подготовка руководителей в вузах и на курсах, она никогда не заменит конкретной практической работы. Это справедливо даже для получивших ученую степень магистра в Гарвардской школе бизнеса. Чтобы стать хорошим управляющим, необходимо правильно сочетать теоретическую подготовку, полученную во время учебы, с практическим опытом.

Управляющие среднего уровня отвечают прежде всего за *производительность и эффективность* контролируемых ими операций. Эффективность означает способность выполнять работу с минимальными потерями материалов и времени. Результативность – это способность сделать работу и сделать ее хорошо. Именно управляющие среднего уровня должны следить за тем, чтобы работа выполнялась и экономично, и эффективно. Как говорится, важен результат. Управляющих увольняют чаще всего за их неспособность достичь намеченных результатов.

Чем обычно занимаются управляющие среднего уровня большую часть своего рабочего дня? Во-первых, они планируют и распределяют работу на следующий день или на неделю. Во-вторых, они осуществляют связь между производственным персоналом и более высоким руководством. В-третьих, они принимают повседневные решения, обеспечивающие *рентабельность* производственных и иных операций. В-четвертых, что очень важно, они руководят другими людьми – либо управляющими нижнего уровня, либо (в небольших организациях) рядовыми работниками.

Управляющие среднего или нижнего уровня могут также участвовать в приобретении заказанных материалов и комплектующих изделий и проверке их качества, в работе с кадрами, в проведении совещаний по технике безопасности, качеству продукции, недостаткам в работе, распределению прибыли, в подготовке отчетов о финансовой и производственной деятельности, в решении больших и малых, но всегда многочисленных проблем. Некоторые проблемы, например, плохое планирование, обусловлены личными недостатками управляющего, другие – недостатками его подчиненных, например, халатным отношением к работе. Ряд проблем возникает по вине руководства или других подразделений. Многие проблемы вызваны государственным законодательством или требованиями потребителей, а руководство требует их разрешения от руководителей низшего уровня. В этих условиях они должны рассматривать любую проблему как возможность проявить свои способности справляться с трудностями.

Серьезную проработку вопросов уровней управления предлагает Н.И.Кабушкин [6].

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу менеджеров более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное разворачивание разделения труда и образует уровни управления (рис. 2).



Рис. 2. Уровни управления

Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: *полномочное управление* и *общее руководство*.

Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не руководителями). Это могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных

заданий до непосредственных исполнителей. Соотношение затрат времени на выполнение основных функций менеджмента различается по уровням управления (рис.3).

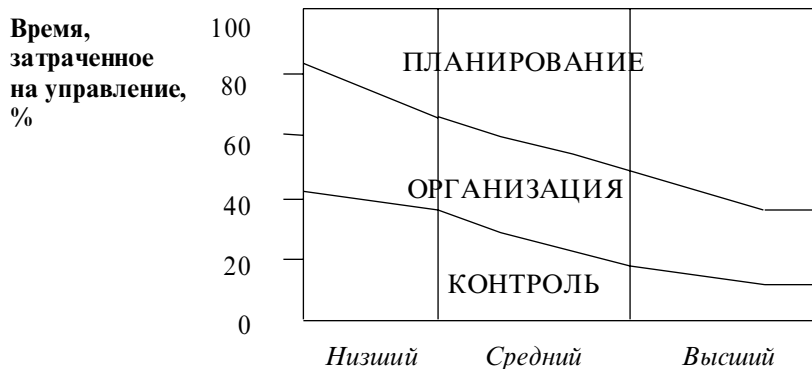


Рис. 3. Соотношение затрат времени по уровням и функциям управления

Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается. Расчеты показывают, что на высшем уровне исполнение занимает около 10 % общего бюджета времени менеджеров, на среднем – 50%, на низшем – около 70% (рис. 4).



Рис. 4. Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления

Такое распределение общего бюджета времени связано с тем, что менеджеры всех трех уровней имеют две области заданий: *задания по менеджменту* и *задания по специальности* (рис. 5). Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный – на принятие решений по специальности.

Как видно из рис. 5, с повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту соответственно возрастает.



Рис. 5. Распределение рабочего времени по менеджменту и специальности

Приведенная классификация уровней управления имеет самый общий вид. В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.

А.Хоскинг предлагает иную дифференциацию: генеральный менеджмент - это все менеджеры (независимо от того, являются они директорами или нет), которые отвечают за постановку задач и формирование политики, за вопросы, связанные с планированием и организацией, контролем и управлением компанией в целом; менеджмент на уровне подразделения - это управленцы, выполняющие те же функции, но на уровне подразделения, в соответствии с общими задачами и целями корпорации.

9. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Изучая управление, требуется усвоить некоторые его принципы.

Принципы управления – основные правила, которые должны соблюдаться управленческими работниками при принятии различного рода решений в определенных условиях и на соответствующих уровнях. Принцип, эффективный в управлении фабрикой мороженого, также действует и в банке, если его правильно применяют.

Освоение навыков правильного использования этих принципов поможет вам стать хорошим управляющим. В конце концов принципы, излагаемые в этой книге, воплощают историю познания человечеством науки управления, приобретенного в процессе проб и ошибок.

Известно, что преподавателей школ бизнеса и авторов книг по управлению часто критикуют. Можно слышать такие замечания в их адрес: «Это только теория. В жизни она не действует». Специалист в области управления К.Киллен утверждал, что за многие годы учебы, практической работы, преподавания управления и консультирования не было случая, чтобы какой-либо всеми признанный принцип управления оказался неверным или неработоспособным. Тогда почему так живуче утверждение, что половина всего изучаемого в школах бизнеса не нужна для работы? Ответ в том, что плохи не принципы, а то, как их применяют. Либо применяют не тот принцип, либо человек, пытающийся его использовать, не знает, как это сделать, или же выбраны не те условия и не то время.

Другая причина, когда принципы не дают нужного результата, - в том, что человек, на которого вы работаете, возможно, не изучил принципы управления и не склонен разделять ваши «новые» взгляды. В подобной ситуации, чем усерднее вы будете применять принципы, изложенные в этой книге, тем скорее потеряете работу.

В менеджменте можно выделить следующие основополагающие принципы:

- принцип хамелеона;
- необходимость управлять всеми функциями организации;
- разделение управления на три уровня;
- повышение эффективности.

Развитие менеджмента как науки постоянно укрепляет и расширяет этот фундамент, дополняя его новыми принципами.

Первый принцип управления – **принцип хамелеона**, который гласит: *«Чтобы сохранить работу, работник или управляющий должен приспособиться к обстановке»*.

Принцип хамелеона требует, чтобы вы понимали отношение вашего начальника к применению некоторых принципов управления. Даже если принцип верен, те, на кого вы работаете, могут этого не знать. Иногда вы можете уговорить своего начальника разрешить опробовать новую идею на практике в качестве эксперимента. Но если вы будете при этом слишком настойчивы, вас могут уволить. Естественно, что, стоя в очереди безработных, вы можете утешаться сознанием своей правоты.

Необходимость в управлении тремя функциями человеческого сообщества, возможно, возникла ещё в древние века. Первая функция – *политическая*, предполагающая необходимость поддержания порядка в сообществе или группе. Вторая функция – *экономическая*, состоящая в изыскании, производстве и распределении ограниченных ресурсов. В нее входили изготовление оружия, орудий труда, одежды или их обмен, устройство жилищ, а также охота, рыболовство и приготовление пищи. Третья функция – *оборонительная*, состоящая в защите от врагов и диких зверей.

Ниже приводятся **общие принципы администрирования**, являющиеся кратким изложением административной доктрины А.Файоля, опубликованной в его брошюре «Учение об управлении» (1916 г.).

А.Файоль считал, что здоровое функционирование социального организма предприятия зависит от того, насколько принимается во внимание целый ряд принципов, из которых главными являются: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство руководства, подчинение личных интересов общим, вознаграждение труда, централизация, иерархия, порядок, справедливость, устойчивость персонала, инициатива, корпоративный дух.

Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилие.

Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия – там возникает ответственность. Ответственность - необходимость, обязанность отдавать кому-нибудь отчет в своих действиях, поступках. Ответственность является необходимой принадлежностью власти.

Дисциплина. Дисциплина есть уважение к условиям, содержанием которых является «повиновение, прилежание, активность» и «внешнее выражение уважения». Она обязательна для высших руководящих лиц и для рядовых функционеров.

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

Единоначалие. В любой работе любой функционер должен получать распоряжения от одного непосредственного начальника.

Как только два начальника отдают распоряжения одинакового содержания одному и тому же человеку или одной и той же службе, тотчас же возникает разлад; если такое положение продолжает сохраняться, равновесие в организации нарушается еще больше и наблюдаются такие последствия: либо двойственность прекращается благодаря исчезновению или устранению одного из начальников и возрождается социальное здоровье организации, либо она продолжает вырождаться.

Люди не выносят двойственности распоряжений.

Единство руководства. Этот принцип гласит: «Один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель». Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

Это необходимое условие единства работы, согласованности сил, объединения усилий.

Подчинение личных интересов общим. Этот принцип напоминает, что в предприятиях интерес одного работника или группы работников не должен преобладать над интересами предприятия в целом.

Тем не менее при столкновении этих интересов принято их примирять. Уважение к общему интересу достигается твердостью и хорошим примером со стороны самого начальника, справедливыми условиями работы и внимательным наблюдением.

Вознаграждение труда. Вознаграждение есть цена за выполненную работу и услуги. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, служащего и нанимателя.

Еще не найден способ оплаты, вполне отвечающий последнему условию.

Централизация. Централизация является естественным порядком вещей. Она всегда существует в той или иной степени. Однако соответствующая степень централизации будет варьировать в зависимости от конкретных условий. Вопрос о централизации и децентрализации является простым вопросом меры, которая обеспечивает лучшие возможные результаты.

Иерархия. Иерархия представляет собой ряд руководящих должностей от высшей власти к низшим ее агентам. «Иерархическая лестница» есть тот путь, по которому следуют сообщения, проходя все ступени иерархии, идущие от высшей власти или адресованные ей. Этот путь диктуется одновременно необходимостью «обеспеченной передачи» и единоначалием, но он иногда очень долог.

Однако было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

Порядок. Этот принцип означает: «Определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте; определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте».

Справедливость. Это сочетание благожелательности с правосудием, позволяющее умерять строгость распорядка, не исключая твердости, и стимулирующее преданность персонала и добрую волю функционеров.

Устойчивость персонала. Опыт доказал, что высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительнее, чем выдающийся,

талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место. На практике это вопрос меры.

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

Чтобы развить инициативу, полезно предоставлять функционерам полную самостоятельность в исполнении обязанностей, связанных с их должностью, ограничиваясь надзором и направлением их работы, поощрением заслуг, даже ценой некоторых жертв со стороны собственного самолюбия.

Корпоративный дух. Союз – это сила. Она является результатом гармонии персонала.

Среди многих средств, пригодных для создания корпоративного духа в организации, можно отметить один принцип, который следует соблюдать, и две опасности, которые надо избегать. Принцип, который надо соблюдать, – это принцип единоначалия. Опасности же, которых следует избегать, состоят: а) в дурном толковании принципа «разделяй и властвуй»; б) в злоупотреблении письменной связью.

Таковы принципы, к которым чаще всего прибегают, применяя административную доктрину А.Файоля.

На других принципах делают акцент американские специалисты М.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури (1996 г.).

Бизнес не терпит шаблона. Менеджмент и бизнес – это творчество, а исходная точка всякого творчества – легкость образования неожиданных ассоциаций: именно в этом, кстати, проявляется творческая фантазия. Сущность творческого процесса заключается в реорганизации имеющегося опыта и формировании на его основе новых комбинаций. Творчество приводит к созданию чего-то нового, поскольку оно представляет собой антипод шаблонной, стереотипной деятельности и не повторяет уже ранее известного.

Менеджмент – это творчество, основанное на определенных принципах.

1. **Принцип единоначалия.** Люди лучше реагируют на то, что ими руководит один начальник.

2. **Принцип мотивации.** Чем тщательнее менеджеры реализуют структуру поощрений и наказаний, пересматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее во всей системе управления, тем эффективнее будет программа мотиваций. Программы мотивации могут представлять собой тщательно разработанные системы оплаты труда, схемы премирования, финансовых и иных льгот, переподготовки (повышения квалификации), карьерного роста и др.

3. **Принцип лидерства.** Люди склонны идти за теми, в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей. Чем больше менеджеры осознают действие мотивирующих факторов и чем больше это отражается на выполнении управленческих функций, тем вероятнее, что они станут эффективными лидерами.

4. **Принцип научности** заключается в построении всей системы управления на новейших данных науки менеджмента.

5. **Принцип ответственности.** Необходимо иметь определенные инструкции, положения и систему материальной и другой ответственности. Должно быть четкое оформление приказов и распоряжений, направленных на повышение требовательности за качественное выполнение в точно установленные сроки возложенных на каждого работника обязанностей и поручаемых заданий.

6. **Принцип правильного подбора и расстановки кадров.** Если вы ведете честный бизнес, то подбор кадров должен осуществляться только по деловым качествам на основе правил профессионального отбора и рекомендаций консультантов по кадрам.

7. **Принцип экономичности.** Прибыль - это не только доход, но и разумные расходы на использование людских и материальных ресурсов.
8. **Принцип обеспечения обратной связи** означает получение информации о результатах работы, позволяющей сравнить фактическое состояние с заданным планом.

По мнению современных российских специалистов [8], принципами управления являются:

- 1) лояльность к работающим;
- 2) ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- 3) коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
- 4) атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;
- 5) обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
- 6) своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- 7) методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- 8) непосредственное участие в работе подчиненных групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- 9) умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и др.;
- 10) этика бизнеса;
- 11) честность и доверие к людям;
- 12) опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- 13) видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть;
- 14) качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Необходимость изучения в нашей стране в современных условиях теории и практики менеджмента очевидна. С переходом к рыночной экономике предприятия и объединения действуют в качественно других условиях. Что производить, как и для кого – эти вопросы они решают самостоятельно. Поэтому представляет большой интерес и практическую пользу рассмотрение современных методов и проблем менеджмента.

10. РАЗЛИЧНЫЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

К настоящему времени известны четыре основных подхода, сторонники которых внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления: подход с точки зрения различных научных школ, процессный, ситуационный и системный подходы.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении включает в себя фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления или количественных методов.

10.1. Процессный подход

Процессный подход рассматривает управление как непрерывное выполнение серии взаимосвязанных управленческих функций. С точки зрения процессного подхода вся управленческая деятельность, которая, по

определению М.П.Фоллет, представляет собой «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц», может быть разделена на ряд взаимосвязанных последовательно-параллельных перманентных процессов: *прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений*.

Некоторые авторы сокращают этот перечень, другие выделяют последние два в отдельную группу «связующих процессов», как бы подчеркивая их вспомогательный характер, хотя на самом деле они составляют неотъемлемую часть менеджмента.

С точки зрения последовательности менеджмент как процесс дифференцируется на *стратегическое управление* (выработка цели, прогнозирование, планирование) и *оперативное управление* (организация и распорядительство, в том числе мотивация).

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. В противоположность этому, сторонники процессного подхода рассматривают функции управления как взаимосвязанные.

Некоторые специалисты [9], рассматривая функции управления, дают им свое определение.

Функции управления характеризуют разделение, специализацию труда в сфере управления и определяют основные стадии реализации воздействий на отношения людей в процессе производства. Основными (общими) функциями управления производством являются: организация, нормирование, планирование, координация, мотивация, контроль и регулирование.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая **управленческая функция** представляет собой деятельность (процесс), состоящую из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

А.Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его мнению, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы предлагали иные перечни функций.

Обзор современной литературы позволяет выявить следующие **функции управления**: прогнозирование, планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который хотя бы немного отличается от других подобных же списков.

Рассмотрим основные функции управления.

Прогнозирование. Вопросы *прогнозирования* обычно связывают с принятием решения на этапе определения целей организации. Сам этот процесс представляет собой выработку сценариев возможных ситуаций в будущем. Не имея точной и достоверной информации, возможно описать грядущее с требуемой степенью вероятности:

- 1) на базе статистических данных за предшествующие периоды (экстраполяция),
- 2) с помощью экономико-математических моделей,
- 3) с помощью экспертных оценок.

Первые две группы методов относятся к количественным, третья - к качественным:

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

1. Количественные
 - 1.1. Экстраполяция
 - 1.2. Моделирование
2. Качественные, в том числе экспертные оценки

Направления прогнозирования (и прогнозы - как результат этого процесса) практически перекрывают направления производственно-хозяйственной и управленческой деятельности предприятия: экономика, конкуренция, технология, рынок, социум.

Планирование - это процесс разработки планов развития, а также комплекса практических мер по их выполнению.

План в экономике есть программа деятельности хозяйствующих субъектов, отдельных звеньев системы управления. По хозяйствующим субъектам планы разделяются на внутрипроизводственные (внутрифирменные), народнохозяйственные (общегосударственные), региональные и отраслевые; по времени (срокам) - на текущие (до 1 года), среднесрочные (до 5 лет) и перспективные планы (стратегические, долгосрочные, на 10-20 лет).

Функция планирования в отношении организации как группы людей, действия которых сознательно координируются для достижения общей для всех цели или целей, предполагает деятельность по определению целей организации и способов их достижения. По своей сути функция планирования отвечает на три основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде (в том числе такие факторы, как *конкуренция*, клиенты, законы, политические и экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения), руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения намеченных целей организации.

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

Планирование в организации представляет собой не отдельное одноразовое событие, а непрерывный процесс. Это обусловлено двумя существенными причинами. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено.

Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью. Например, фирма ранее запланировала построить через пять лет новую штаб-квартиру, используя на оплату строительства доходы от предполагаемого возрастания прибылей. Если прибыли не возрастут в действительности, как это предполагалось, или эти фонды должны будут использоваться на более неотложные задачи, фирме придется пересмотреть планы своего будущего строительства и деятельности.

Представляет интерес следующая интерпретация терминов, связанных с планированием, приводимая И.Н.Герчиковой [5]:

- *планомерность* - основа управления,
- *плановость* - принцип управления,
- *планирование* - важнейшая функция управления,
- *плановые задания* - метод управления,
- *разработка и реализация плана* - основное содержание процесса управления.

Организация. Организовать - значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, *делегируя* отдельным людям задания и полномочия или право использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Таким образом, **делегирование полномочий** - это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы, используя для этого других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности людей может быть расширена (как будет рассмотрено далее) до создания структуры организации в целом.

Ю.В.Кузнецов и В.И.Подлесных [8] понимают под *организацией* следующие процессы:

- определение рациональных форм разделения труда;
- распределение работы среди работников, групп работников и подразделений;
- разработка структуры органов управления;
- регламентация функций, подфункций, работ, операций;
- установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;
- подбор и расстановка кадров.

Некоторые авторы [9] считают, что *функция организации* имеет отношение к системе управления, характеризуя присущие ей свойства, структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия указанных элементов. Кроме того, эта функция имеет отношение к организации управления системой и к

организации работ по реализации каждой функции управления. Применительно к производственному подразделению акционерного общества или отдельному цеху функция организации в первую очередь отражает структуру управляемой и управляющей систем, обеспечивающих процесс производства продукции и целенаправленное воздействие на коллектив людей, реализующих этот процесс.

Мотивация. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и соотносясь с планом. М.Мескон и его соавторы [2] определяют **мотивацию в управлении** как процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, а для немногочисленных избранных - награды. С конца XVIII века и по XX век было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить для работников способ удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации реализацию ее целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание будет поставлено под угрозу.

Слово «контроль» (в смысле процесса) в современном русском языке все чаще подменяет понятие **контроллинг** (англ. controlling), т.е. систематическое отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной коррекцией работы. Он осуществляется на основе соблюдения установленных стандартов и нормативов, постоянного регулирования и мониторинга (наблюдений) как важнейшая задача экономического управления.

Контроль - это процесс, обеспечивающий организации действительное достижение своих целей. Вот почему мы подчеркиваем неразрывную связь

процесса контроля с процессом планирования: бессмысленно что-либо планировать, не будучи уверенным в возможности контроля исполнения, и соответственно, что можно контролировать, если не установлены какие-то цели, стандарты.

Существуют три аспекта управленческого контроля. **Установление стандартов** - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в результате планирования. Второй аспект - это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно - стадии, на которой предпринимаются *действия*, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана.

10.2. Связующие процессы

Функции управления - прогнозирование, планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: 1) все они требуют принятия решений; 2) для выполнения всех функций необходима коммуникация, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Так как эти две характеристики связывают все управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют **связующими процессами**.

Принятие решений. Управленческая работа - это, в основном, работа интеллектуальная. Она напоминает попытку составить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков после того, как кто-то свалил в эту же коробку кусочки мозаики, принадлежащие еще пяти различным сюжетам. Чтобы дополнить сравнение с мозаикой, следует сказать, что руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие - для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив - это решение. Следовательно, **принятие решения** - это выбор того, что и как прогнозировать, планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Именно это и составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация. Способность передавать абстрактные идеи является одной из важных отличительных особенностей человечества. **Коммуникация** - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между людьми. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы,

например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

10.3. Характерные черты и стадии менеджмента

Свою интерпретацию процессного подхода, дополненную характерными чертами менеджмента, дает И.Н.Герчикова [5].

Характерные для менеджмента черты можно рассматривать с экономической, социально-психологической, правовой и организационно-технической точек зрения.

С экономической точки зрения в ходе управления процессом производства достигается **координация материальных и трудовых ресурсов**, необходимых для эффективного достижения целей.

С социально-психологической точки зрения рассматривается деятельность менеджеров по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей. Сюда относится **система власти**, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также **социальная функция**, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

С правовой точки зрения менеджмент отражает **структуру государственных, политических и экономических институтов**, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство.

Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антимонопольное (антитрестовское) законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

С организационно-технической точки зрения менеджмент отражает *рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.*

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

Стратегическое управление включает: выработку целей менеджмента; прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов; перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.

Оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер. Эта деятельность подразделяется на:

- организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов;
- руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

10.4. Ситуационный подход и процесс управления

Ситуационный подход к менеджменту основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку имеются многочисленные факторы как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого “наилучшего” способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации.

Традиционные школы управления пытались определить принципы управления. Комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как *научный* компонент управления. Применение этих принципов на практике традиционно рассматривалось как *искусство*, т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Сторонники ситуационного подхода внесли большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является **ситуация**, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Поскольку в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость “ситуационного мышления”. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Сторонники ситуационного подхода, разработанного в конце 60-х годов, не считают, что концепции традиционной теории управления, бихейвиористской школы и школы науки управления неверны.

Однако лишь в конце 60-х годов управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию и эффективность управления в различных ситуациях. Такая увязка очень важна для сравнения стилей управления в различных культурах. Например, хотя многие организации недавно предприняли попытку заимствовать японские методы управления, успех их может зависеть лишь от выбора методов, соответствующих культуре людей, которыми управляют.

Ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это, скорее, способ размышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но в рамках ситуационного подхода признается, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Так, все организации должны создавать структуры для того, чтобы добиться своих целей. Однако существует множество различных способов построения организационных структур. Может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или наоборот - руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения. Если определенный род деятельности может логически соответствовать двум различным подразделениям, руководство должно решить, кто же из них будет конкретно заниматься этим. Например, научные исследования и разработки могут осуществляться под руководством вице-президента по маркетингу или по производству, но могут рассматриваться

как важная самостоятельная функция с подчиненностью непосредственно президенту компании. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как следует поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации.

При ситуационном подходе менеджеры пытаются увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Они концентрируются на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций, пытаются определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс.

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это требует понимания процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации наиболее эффективным образом в существующих условиях.

10.5. Переменные ситуационного подхода

Успех или неуспех применения ситуационного подхода в значительной степени зависит на третьем шаге, определяющем переменные ситуации и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики различных методик или приспособить метод к ситуации. Если ситуацию можно проанализировать, тогда не возникнет необходимости прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем. К счастью для руководителей, хотя ситуационный метод еще не был полностью обоснован исследованиями, недавние результаты указывают на то, что некоторые ситуационные переменные могут быть фактически вычленены.

Определение этих основных переменных, особенно в области руководства и поведения организационных структур и количественных оценок, явилось **наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление**. Ситуационный подход представляет собой наиболее широкую и удовлетворительную систему, разработанную до настоящего времени, для того, чтобы сделать управление эффективным.

Что же касается ситуационных переменных, то их можно разделить на *внешние*, относящиеся к среде, в которой функционирует организация (например, экономика, политика, технология, поставщики, потребители, конкуренты и т.д.), и *внутренние* – структура, культура и ресурсы (материальные, финансовые, людские и информационные). Некоторые авторы (В.Хойер), говоря о внутренних переменных, требующих особого внимания руководства организации, перечисляют цели, задачи, структуру, технологию и людей, подчеркивая их взаимозависимость.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто “данное”, что руководство должно преодолеть в своей работе. Так, монотонность и усталость, связанные с работой на автосборочном конвейере, не могут быть преодолены путем отказа от сборочных конвейерных линий, потому что это поставит под угрозу существование компании. Вместо отказа от конвейера руководство должно признать его неблагоприятное воздействие на работников и производительность их труда и принять меры, снижающие это отрицательное влияние.

Цели организации могут меняться в зависимости от изменений политической, экономической, демографической ситуаций в регионе, стране.

Задачи, вытекающие из целей, также будут претерпевать изменения, к какой бы категории они не относились: работа с людьми, предметами (будь то машины, материалы или инструменты), информацией. Кстати, изменения в характере и содержании задач тесно связаны с эволюцией специализации.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Связанная с целями, организационная структура должна изменяться вместе с ними. Структурные переменные будут подробно рассмотрены при обсуждении процесса функционирования организации, здесь же заметим только, что на сложность структуры также влияет уровень специализации.

Влияние *технологии* на управление всегда в значительной мере определялось крупными переворотами: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий, автоматизацией и роботизацией.

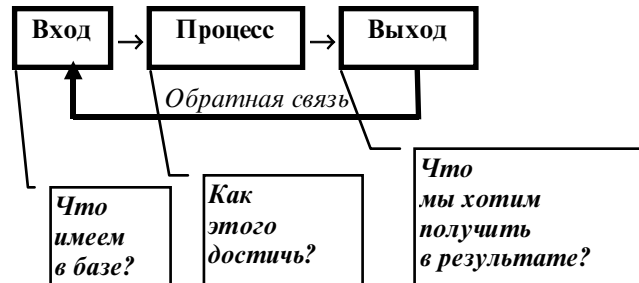
Человеческая переменная в ситуационном подходе к управлению может рассматриваться в трех аспектах поведения: отдельных людей, людей в группах и руководителей. При этом группы и управленческое лидерство выступают как факторы внешней среды, влияющие на поведение работника. Поведение человека в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик внешней среды и личности, которая, в свою очередь, может быть описана рядом характеристик, важнейшие из которых – взгляды и установки, жизненные ценности и притязания, потребности и ожидания.

Итак, при ситуационном подходе к управлению прежде всего рассматривается конкретная ситуация, проблема, требующая решения, для чего необходимы следующие составляющие:

- 1) правильная интерпретация ситуации;
- 2) знание управленческих концепций и методик;
- 3) опыт управленческой деятельности;
- 4) умение предвидеть возможные последствия управленческих действий;
- 5) умение увязать конкретные действия с конкретной ситуацией.

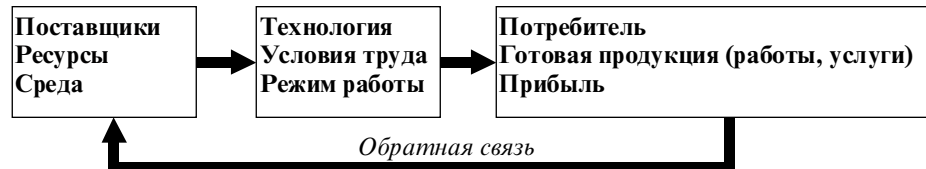
10.6. Особенности системного подхода

Системный подход к управлению характеризуется одновременным комплексным всесторонним рассмотрением предмета изучения, будь то процесс, предмет (изделие, фирма, работник) или информация. При этом изучаемое понятие представляется в виде следующей неразрывной триады, заимствованной из кибернетики:



В рамках системного подхода руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

В приложении к фирме вышеприведенные три блока имеют следующую интерпретацию:



10.7. Вариант системного подхода

Каждое из понятий, подлежащее изучению (или классификации), может быть описано с помощью ряда вопросов, ответы на которые не всегда однозначны, скорее, вариативны. Наиболее простой вариант системного подхода к изучению любого понятия предполагает ответ на 16 вопросов. Однако в ряде случаев этот перечень может быть сокращен по объективным причинам. Вот эти вопросы:

1. Вид объекта.
2. Место возникновения.
3. Время возникновения.
4. Принадлежность к научно-техническому направлению.
5. Принадлежность к научно-техническому поднаправлению.
6. Функциональное назначение (роли).

7. Задачи, решаемые объектом.
8. Структурно-функциональная характеристика.
9. Конструктивно-технологическая база.
10. Уровень использования.
11. Области применения.
12. Энерго-функциональная характеристика.
13. Эксплуатационная характеристика.
14. Надежность.
15. Экономика и организация.
16. Степень завершенности.

Для примера возьмем понятие “менеджмент”. Многозначность этого слова в русском языке дает нам возможность наиболее полно раскрыть удобство предлагаемого метода изучения. В самом деле, отвечая на вопрос: “Вид объекта?”, мы можем получить следующие варианты:

- 1.1. Процесс
- 1.2. Персонал
- 1.3. Организационная структура
- 1.4. Учебная дисциплина.

Заметим, что, в принципе, для грубой классификации имеет смысл дифференцировать изучаемые объекты на три большие группы: процессы, предметы и информацию, имея в виду, что в группу “предметы” мы можем включить практически все, что не входит в две другие, что и показано в настоящем примере.

Ответы на второй и третий вопросы будут дифференцироваться в зависимости от ответа на первый: для менеджмента как учебной дисциплины указывается учебное заведение и город, где впервые она стала преподаваться. Аналогично поступают, когда описывают другое конкретное понятие.

Признаки 4 и 5 сходны между собой, последний только уточняет предыдущий по иерархии понятия. Суть этих признаков - в привязке изучаемого объекта к реально существующему направлению. Для учебной дисциплины это могут быть наука, гуманитарная наука; для других объектов менеджмента (как персонала, так процесса и оргструктуры) - направления народного хозяйства:

- 4.1. Промышленность.
- 4.2. Сельское хозяйство.
- 4.3. Транспорт.
- 4.5. Связь.
- 4.6. Финансы.
- 4.7. Строительство.
- 4.8. Сфера обслуживания.
- 4.9. Культура.
- 4.10. Армия.

Рассматривая в качестве примера направление “промышленность”, получим следующие варианты ответа на пятый вопрос:

- 5.1. Добывающая.
 - 5.1.1. Угольная.
 - 5.1.2. Нефтяная.
 - 5.1.3. Газовая и т.д.

5.2. Обработывающая.

5.2.1. Станкостроение.

5.2.2. Машиностроение.

5.2.3. Радиоэлектроника.

5.2.4. Электротехническая промышленность и т.д.

Функциональное назначение, по которому классифицируется объект, представляет собой не что иное, как роли, выполняемые им. Таким образом, для учебной дисциплины это будет совокупность необходимых знаний по предмету, для управленческого персонала - повышение эффективности и результативности оргструктуры, а для самой оргструктуры - обеспечение нужд клиентов и создание новых рынков.

Что касается задач, решаемых объектом изучения, то здесь перечисляются признаки, вытекающие из предыдущего понятия, так же, как тактика вытекает из стратегии. Для практических понятий менеджмента это будут:

7.1. Увеличение прибыли.

7.2. Снижение затрат.

7.3. Элиминирование рисков.

Суть восьмого вопроса - в описании тех параметров объекта изучения, которые позволяют ему нормально функционировать, т.е. выполнять свои цели и задачи. Так, учебная дисциплина как процесс состоит из лекций, практических занятий, домашних (курсовых) работ, тестирования, консультаций, экзаменов. Структуру административно-управленческого персонала характеризует штатное расписание, а предприятие как оргструктура описывается параметрами основных фондов, кадров (в том числе руководства), финансов, материальных ресурсов и технологий. Структура процесса управления - это его цикл, последовательность этапов, или алгоритм, включающий, главным образом, постановку целей, прогнозирование, планирование, определение задач, сбор информации, обработку информации, организацию работ, принятие решений, их осуществление, контроль и корректировку решений.

Конструктивно-технологическая база представляет собой параметры, описывающие элементную основу, на которой построен (функционирует) объект изучения. Для учебной дисциплины это могут быть фундаментальные науки и научные дисциплины, в данном случае - кибернетика, теория принятия решений, организация производства и т.д.; для административно-управленческого персонала - образование и опыт работы по специальности; для предприятия (организационной структуры) - принципы успешной организации А.Файоля; для процесса управления - принципы и методы управления, стили руководства.

Уровень использования предполагает определение местоположения объекта изучения на иерархической лестнице. Для административно-управленческого персонала это будут классические варианты градации: верхний (top), средний (middle) и нижний (lower). Для предприятий и организаций варианты градаций будут иными, в зависимости от иерархии подчиненности.

Признак "области применения" описывает сферу использования объекта по горизонтали. Так, для учебной дисциплины такой сферой будет образовательный процесс, для административно-управленческого персонала - такие направления хозяйственной деятельности, как материально-техническое снабжение, подготовка производства, собственно производство, финансы, маркетинг и сбыт, инновации, связи с общественностью, кадры. Для предприятия определяющим является характер деятельности: проектирование, конструирование, производство, реализация и т.д. Для процесса менеджмента областью применения является объект, на который

направлен изучаемый процесс: машины и оборудование, технология, персонал предприятия или человеческое сообщество в целом.

Энерго-функциональная характеристика - это признак, определяющий энергетику изучаемого объекта, т.е. описывающий параметры, "питающие" его, без которых он не может существовать и функционировать. Для административно-управленческого персонала это могут быть требования, предъявляемые к руководителю, отношения между управленцами (линейные, функциональные, отношения управленческого персонала, *латеральные*); для предприятия здесь описываются факторы, влияющие на формирование структуры управления; "энергетику" менеджмента как науки определяет перечень персоналий, основных представителей науки управления.

Понятие эксплуатационной характеристики (вопрос 13) описывается параметрами режима работы, условий труда (для персонала и предприятия), определением непрерывности или дискретности (для процесса).

Понятие надежности также неоднозначно. Для персонала это могут быть одновременно: возраст, параметры здоровья, семейное положение. Надежность оргструктуры могут определять такие показатели, как финансовая устойчивость и платежеспособность.

Экономику и организацию (вопрос 15) определяют сроки выполнения работы, ресурсы, необходимые для ее выполнения, и форма оплаты труда.

Степень завершенности - признак, имеющий смысл для понятий, близких к группам "информация" (порядковый номер версии документов), "изделие" (стадия разработки), "оргструктура" (стадия становления), "процесс" (доля выполненной работы).

Таким образом, ответами на поставленные 16 вопросов перекрываются все три составляющие системы управления, определяемой классической схемой «вход» ⇒ «процесс» ⇒ «выход».

Необходимо отметить, что одно и то же понятие в различных ипостасях может быть выходом (целью), входом (базой) и процессом (способом достижения цели). Например, понятие "мотивация" трактуется как процесс побуждения к действию, однако надежная мотивация является одной из целей процесса управления, а положительная высокая мотивация как "вход" - это база эффективного производительного труда.

Из сказанного следует, что построенная модель системного (комплексного) описания объекта изучения (исследования) является динамической, что увеличивает ее эффективность.

11. СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ВЗГЛЯДОВ НА МЕНЕДЖМЕНТ

Рассматривая различные подходы к управлению, О.С.Виханский и А.И.Наумов [4] разделяют учения о менеджменте на:

- «одномерные» - научное управление (Ф.У.Тейлор), бихейвиористские учения (Э.Мэйо, В.Д.Скотт¹, М.П.Фоллет, А.Маслоу, Д.МакГрегор) и организационные теории (А.Файоль, М.Вебер);

- «синтетические» - системный подход, ситуационные теории, теоретические разработки П.Дракера, теория «7S», теория «Z».

Одной из наиболее популярных в 80-е гг. системных концепций менеджмента является теория «7S», разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «МакКинзи». Первую пару составили Т.Питерс и Р.Уотермен, которые обобщили опыт ведущих компаний США и опубликовали книгу «В поисках эффективного управления» в 1982 г. (в 1986 г.

¹ СКОТТ ВАЛЬТЕР ДИЛЛ (1869-1955 гг.) – преподаватель Северо-Западного университета (г. Чикаго, США).

эта книга была переведена на русский язык и опубликована издательством «Прогресс»). Р.Паскаль и Э.Атос – авторы не менее известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» (1982 г.).

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «S», эта концепция получила название «7S». Ключевыми составляющими являются следующие:

- *стратегия* – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;
- *структура* – внутреннее строение организации, определяющее количество подразделений в ней, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;
- *системы* – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
- *штат* – ключевые группы персонала, существующие в организации и дифференцированные по возрасту, полу, образованию и т.п.;
- *стиль* – способ управления организацией руководителями; сюда же относится организационная культура;
- *квалификация* – отличительные возможности ведущих специалистов в организации;
- *разделенные ценности* – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с рассмотренной концепцией только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут удерживать в гармоничном состоянии систему, сформированную на базе этих семи составляющих.

Хотя ситуационный подход к управлению и провозгласил, что в результате неопределенности, существующей в окружении организации, множественности возможных решений управленческих задач, порождаемой разнообразием ситуаций, нет и не может быть единого универсального подхода к управлению вообще, однако попытки найти общие характеристики любого управления никогда не прекращались. Идея единого для всех организаций, универсального управления в 50–60-е гг. как бы априорно предполагала, что в основе теоретической модели такого управления должен лежать американский тип менеджмента, считавшийся в то время лучшим и образцовым. Однако практика 70-х гг. показала, что американский тип управления не только не является универсальным, но и далек от того, чтобы считаться лучшим. Особенно наглядно это проявилось при сравнении американского типа управления с японским.

Американский профессор У.Оучи в 1981 г. выдвинул теорию «Z», как бы дополняя тем самым идеи МакГрегора, изложенные в теории «X» и теории «Y». У.Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу, что может быть предложен эффективный японский тип подхода к управлению. Хотя теорию «Z» нельзя отнести к разряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик управления, она ознаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания процесса управления. Предложив теорию «Z» управления организацией, У.Оучи попытался сформулировать наилучший путь управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции У.Оучи является положение о том, что человек – это основа любой организации и от него в первую очередь зависит

успех ее функционирования. У.Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления. Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный наем кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- неоперативная оценка кадров и их умеренное продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль с помощью четких и формализованных методов;
- карьера не по имеющейся специальности;
- всесторонняя забота о работниках.

Краткий обзор учений XX в. об управлении показывает, что управленческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые и новые идеи о том, как должно вестись эффективное управление. В то же время знакомство с учениями показывает, что практика бизнеса и управления им всегда оказывалась сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль, открывая время от времени перед исследователями управления все новые, ранее неведомые стороны и качества и подвергая сомнению положения и теории, которые претендовали на окончательные истины об управлении.

11.1. Решение проблемы хаоса в современной науке

Важным шагом в развитии методологии современной науки явилось формирование «теории хаоса». В частности, изданная в 1987 г. и широко известная на Западе книга Дж.Глика «Хаос: становление новой науки» оказала существенное влияние на развитие методологии как естественных, так и гуманитарных наук, в том числе на развитие теории менеджмента.

Вопросы изучения и решения проблемы хаоса очень актуальны и для развития экономики России и других стран бывшего СССР и Восточной Европы. Темп, глубина и всесторонний охват современных изменений, происходящих в экономике и жизни общества, не знают аналогов в новой истории человечества.

Согласно Дж.Глику основным катализатором теории хаоса были исследования ученого метеоролога Э.Лоренса. В начале 60-х годов нынешнего столетия Э.Лоренс разработал программу для компьютера, которая копировала систему погодных условий. Набирая бесчисленное количество раз цифры, которые представляли собой начальные параметры ветра и температуры, Э.Лоренс создал в результате рисунок погоды. К своему удивлению, он обнаружил, что даже незначительные нарушения вызывали неожиданные изменения в картине погоды. Это первый вывод из теории хаоса. То, что оказалось верным для метеорологии, в равной степени оказалось верным для большинства физических и экономических систем как на макро-, так и на микроуровне.

Понимание того, что небольшие изменения могут привести к радикальным последствиям в поведении системы, существенно изменило видение учеными окружающего мира. Если в XIX в. упор делался на предсказуемость и управление, то в конце XX в. пришли к пониманию власти хаотичности и случая. На практике трудно предсказать поведение даже относительно простых систем, а тем более сложных.

Но это не означает, что хаотичные системы не имеют никакого рисунка. Второй основной вывод теории хаоса заключается в следующем: несмотря на кажущееся случайное поведение таких систем, определенные поведенческие «рисунки» можно предугадать. Ведь такие системы не перестают существовать, и определенные пути их развития возникают достаточно часто.

Приверженцы теории «хаоса» называют такие пути «странными», «привлекающими». Так, если метеорологи не могут сказать с уверенностью, какая будет погода в конкретный день в будущем, они могут рассчитать вероятность определенного вида погоды, который может возникнуть. Другими словами, «странные», «привлекающие» пути позволяют ученым определить при больших разбросах статистических параметров, что, по всей видимости, система сделает. Но они не могут позволить ученым определить точно, *когда* система это совершит. Причинно-следственная точность традиционной физики была заменена статистической оценкой вероятности.

Кроме того, сам способ, с помощью которого ученые определяют предсказываемые рисунки поведения в системе, стал абсолютно другим. Вместо того, чтобы пытаться разбить систему на ее составные части и проанализировать поведение каждой этой части отдельно, т.е. поступить так, как это делали во времена Тейлора, многие ученые должны были научиться более холистическому, т.е. целостному подходу. Они фокусируют свое внимание, в основном, на динамике всей системы. Вместо того, чтобы попытаться объяснить, как порядок вписывается в части этой системы, сейчас делается упор на то, как, каким образом порядок является результатом взаимодействия этих частей в целом.

Таким образом, теорию управления и результаты научных исследований следует рассматривать не как абсолютную истину, а как инструменты. Они помогают менеджеру предсказать, что, по всей вероятности, может случиться, помогая тем самым принимать более правильное решение.

Осмысление системы как некоторой целостности, состоящей из взаимосвязанных составляющих, каждая из которых вносит свой вклад в общие свойства, – это способность понять основные взаимосвязи, которые влияют на поведение сложных систем с течением времени, и именно они должны давать возможность менеджерам «видеть целостность». Например, после нескольких лет потрясающего успеха продукция одной компании внезапно потеряла спрос у покупателей. Отчаянно пытаясь удержаться, старшие менеджеры наняли еще большее число продавцов и постоянно пытались реализовывать все больше своей продукции. Эти действия увеличили продажу продукции, как и подразумевалось, но только на какое-то время. У фирмы наступил период, когда ее продукция то пользовалась спросом, то спрос падал, и это в конечном итоге привело к ее банкротству.

Изучая этот случай, специалисты определяют причину банкротства фирмы в неспособности менеджеров понимать некоторые основные процессы обратной связи. Говоря простыми словами, большой спрос на продукцию привел к тому, что компания не стала справляться с производством товаров. Неадекватное производство означало большие объемы невыполнения заказов и длительные задержки в поставках товаров. Заказчики потеряли доверие, и это привело к падению уровня продаж.

Таким образом, существует ограниченное число таких процессов обратной связи, которые действуют в любой организации и называются «прототипами систем». В определенном смысле это организационные эквиваленты «странных, привлекающих» путей теории хаоса, т.е. основные рисунки поведения, которые возникают во всех организациях постоянно.

История данной фирмы иллюстрирует ряд прототипов систем, т.е. рисунков поведения. Один из них специалисты определяют как «пределы роста», т.е. процесс роста создает условия для падения своей собственной фирмы. Менеджеры фирмы настолько были озабочены расширением ареала продаж и увеличением объема сбыта, что не смогли сосредоточиться на реальном решении своей проблемы – расширении производственных мощностей с тем, чтобы контролировать время поставок.

Реализация на практике основных положений теории систем, теории хаоса и сложности позволяет сформулировать сущность нового подхода в виде следующих практических рекомендаций.

Решающей концепцией в теории систем является система «рычагов», т.е. идея о том, что небольшие хорошо продуманные действия иногда могут вызвать значительные долгожданные улучшения.

Точно также теория хаоса учит тому, что небольшие изменения могут оказать большое влияние на физические системы.

11.2. Интеграция новых подходов к менеджменту

Возникновение управленческой науки базировалось на использовании концепций и методов, разработанных для других дисциплин. Более того, в процессе развития происходит как бы взаимодополнение, взаимообогащение концепций и методов различных наук. Поэтому естественным и закономерным является заимствование некоторых принципиальных положений других дисциплин и их включение в методологические основы современного менеджмента. В то же время теория и практика менеджмента в результате развития выработала и свою собственную систему взглядов на принципы построения, формы и способы научного познания.

Фундаментальные работы по теории систем, теории хаоса и теории сложности оказали влияние на теорию управления. Наука XIX столетия с самого начала учила разбивать мир на фрагменты, целое делить на части, чтобы лучше осуществлять контроль над ними.

Альтернативой этому является рассмотрение организации как живого организма. Для этого требуется холистический целостный подход, который отражает основные положения теории систем и теории хаоса – необходимость рассматривать поведение системы в целом. Живые системы – это интеграция, и их характер зависит от целого. То же самое верно и в отношении организации: чтобы понять наиболее важные проблемы управления, требуется рассматривать всю систему, которая вызывает эти проблемы.

Таким образом, теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных ранними школами, с концепциями новых теорий, в том числе теории хаоса и сложности (рис. 6).

В современной системе взглядов на менеджмент можно выделить следующие принципиальные положения.

1. Применение системного подхода в управлении. Фундаментальным открытием, лежащим в основе всей науки об управлении, является представление о предприятии как о системе высочайшего порядка сложности, системе, важнейшими частями которой являются люди. Любую подлинную систему, механическую, биологическую или человеческую, характеризует взаимозависимость. Вся система не обязательно улучшается, если одна ее функция или часть совершенствуется, становится более эффективной. Возможен обратный эффект: система может быть серьезно повреждена и даже разрушена. В некоторых случаях, чтобы усилить систему, требуется ослабить ее часть – сделать ее менее точной или менее эффективной. В любой системе важна работа целого: это результат роста и динамического равновесия, приспособления и интеграции, а не простой технической эффективности.

Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредотачивают внимание только на одном каком-то важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. В этом принципиальное отличие современного подхода к управлению. Таким образом,



Рис. 6. Систематизированный подход к современному менеджменту

системный подход – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению. Именно поэтому теория систем помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

2. Применение ситуационного подхода в управлении. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организации. В соответствии с ситуационным подходом вся организация управления внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия переменных, характеризующих конкретную ситуацию. Организация и методы управления строятся в соответствии с ситуацией, в которой находится в данное время предприятие или учреждение. Меняется ситуация – меняются конкретные задачи – меняются организация и методы. Таким образом, в отличие от всех предыдущих способов управления коллективными действиями менеджмент предполагает постоянное обновление с ориентацией на конкретную ситуацию.

3. Новая роль управления – нововведения (инновации), интеграция, интернационализация. Вопросы нововведений, интеграции и интернациона-

лизации являются генеральными проблемами менеджмента. Они тесно взаимосвязаны между собой.

Нововведения (инновации). Это одна из главных узловых проблем менеджмента. Высокие темпы научно-технического и социального прогресса выдвинули вперед те системы управления, которые оказались в состоянии быстро и эффективно осваивать результаты научно-технической революции.

Нововведения становятся повседневным явлением. При этом проблема инноваций ставится широко: это не только новая техника или технология, но и любые нововведения, в том числе экономические, организационные и управленческие. В будущем эффективной будет не та организация, которая хорошо работает сегодня, а та, которая ориентирована на постоянное обновление, нововведения.

Интеграция. Интеграция сегодня имеет широкое толкование. Это не только интеграция различных производств, но и интеграция производства и науки, хозяйственных и исследовательских организаций. Она включает в себя объединение, согласование производства и социального развития. Усиление взаимозависимости организации и личности также одно из направлений интеграции. Фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными целями и ценностями. В условиях быстрых перемен управление, опирающееся на пассивных работников, неизбежно отстает от управления, которому удалось мобилизовать активность работников, заставить их думать о способах работы, вовлечь в дело не только их труд, но интеллект. В Японии, например, рабочий, который хорошо работает только руками, фирме не нужен. Помимо этого он должен также хорошо работать и головой, например, в кружках качества.

Интернационализация. Речь идет о процессах, которые носят объективный характер. Это выражается в росте числа международных корпораций и в появлении союзов типа Общего рынка и СНГ. Сама по себе эта тенденция к углублению международного разделения труда прогрессивна, она ориентирована на обеспечение максимального роста производительности труда международных компаний. К сожалению, в ряде случаев пока этот процесс развивается не столько в направлении сотрудничества, сколько в направлении усиления соперничества и конкуренции, в том числе и в рамках СНГ. Большое внимание должно быть уделено необходимости развития международного сотрудничества в области управления.

Нововведения, интеграция, интернационализация, долгосрочное планирование и системный подход, личность и организация, современная технология управления – это основные проблемы, которые стоят перед менеджментом.

4. Признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом в целом. Признание такой ответственности объясняется тем, что именно менеджмент влияет на экономическое и социальное развитие общества. Именно это обстоятельство и позволяет считать менеджмент крупнейшей социальной инновацией, обеспечивающей быстрый переход некоторых прежде слаборазвитых стран в разряд самых развитых, например, Японии. Согласно наиболее распространенной точке зрения организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местное население, среди которого проходит их деятельность, а также вносить определенный вклад в решение социальных проблем в целом.

Все большее распространение получает точка зрения, согласно которой организации несут ответственность перед обществом, в котором они функционируют, кроме обеспечения эффективности, занятости, прибыли и

ненарушения закона. Именно поэтому организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий на социальную сферу. Они обязаны жертвовать средства на благо и совершенствование общества и активно участвовать в защите окружающей среды, помогать здравоохранению, образованию, культуре, спорту и т.д.

Социальные ожидания в отношении бизнеса связаны с добровольным откликом на социальные проблемы общества со стороны организации. Только соединение усилий организаций с интересами общественности и благотворительных учреждений позволит разрешить проблемы тех районов, в которых они функционируют. Однако следует иметь в виду, что наметившийся явный сдвиг в сторону повышения социальной ответственности руководящих работников наталкивается на требования рядовых работников и менеджеров нижнего звена об увеличении уровня доходов.

5. Современная наука об управлении делает акцент на хаос и сложность окружающего мира. Мир, в котором живет большинство сегодняшних руководителей, часто оказывается непредсказуемым, непонятым и неконтролируемым. Сегодня ученые создают методы, с помощью которых сложные системы могут эффективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями, и именно в этом заключена возможность диалога между практикой управления и наукой, успешного использования достижений науки в практике. Формирование «теории хаоса» (т.е. переход от хаоса к «теории хаоса»), применение ее положений в управлении сложными системами является перспективным направлением повышения эффективности работы организаций.

12. КРИТЕРИИ УСПЕХА МЕНЕДЖМЕНТА

Устойчивый успех фирмы в значительной степени определяется ее экономической эффективностью и действенностью. **Экономическая эффективность** выражает количество затрат, которые фирма использует, чтобы произвести единицу продукции. Следовательно, когда компания способна увеличить количество производимой продукции или количество потребителей, которых она обслуживает, и при этом поддерживать неизменный уровень затрат, то компания повышает свою экономическую эффективность. Если количество и качество произведенной продукции остается неизменным, а количество затрат уменьшается, то и в этом случае компания повышает свою экономическую эффективность.

Действенность относится к успешному достижению организационных целей и отражает, правильно ли осуществляют менеджеры деятельность. Эффективность же определяет степень результативности деятельности менеджеров.

Компания действенна, когда она достигает своих целей. Когда же она терпит неудачу в достижении целей из-за плохого выбора самих целей, неудачного плана работ или неожиданных действий конкурентов, то в этом случае действенность компании низка.

Долговременный успех фирмы зависит от ее возможности быть эффективной и действенной. Очевидно, что фирма, которая успешно выполняет свои цели по объему продаж, но из-за уровня рыночных цен почти не имеет дохода (действительна, но неэффективна), является не более успешной, чем фирма, которая достигла низких затрат на единицу продукции, но не имеет оборудования, которое может быть приспособлено для удовлетворения меняющихся запросов потребителя (эффективна, но недействительна).

Возникает вопрос: можно ли дать на эти проблемы однозначный ответ? Почти все действия в бизнесе в чем-то эффективны и в чем-то действительны.

Путь к успеху в бизнесе открывается для фирмы, даже если она работает только чуть более эффективно и действенно, чем другие фирмы или чем она работала раньше. Таким образом, даже очень незначительные достижения в снижении себестоимости (повышение эффективности) или в увеличении доли участия в рынке (действенности) могут существенно повысить прибыльность фирмы и другие показатели ее успеха.

В какой-то мере разобраться в этом вопросе могут помочь исследования двух крупных американских специалистов по менеджменту Т. Питерса и Р. Уотермена, которые считают ключевыми следующие характеристики менеджмента.

1. Ориентация на действие, на достижение успехов. Передовые компании могут подходить к принятию решений аналитически. Во многих из этих компаний стандартная процедура деятельности такова: «Делай это, проверяй то, испытывай это». Старший управляющий «Диджитал Эквипмент Корпорэйшн», например, говорит: «Когда мы сталкиваемся с большой проблемой, мы хватаем десяток надежных парней и засаживаем их на неделю в комнату. Они выходят с готовым ответом и затем реализуют его практически». Такие компании и экспериментируют первыми. Вместо того, чтобы позволять 250 инженерам и сбытовикам разобщенно работать над новым продуктом в течение 15 месяцев, они формируют группы по 5-25 человек и подвергают идеи проверке на потребителя, часто с использованием недорогих опытных образцов в пределах нескольких недель. Поражает богатый арсенал практических методов, которыми пользуются образцовые компании, чтобы сохранить свою динамичность и избежать неповоротливости, которая появляется по мере увеличения размеров фирмы.

2. Лицом к потребителю. Образцовые компании учатся у людей, которых они обслуживают. Они предлагают потребителям необыкновенно высокое качество товаров, хорошее обслуживание и надежность. Они преуспели в специализации своих товаров. Вице-президент IBM по маркетингу Ф. Роджерс говорил: «Стыдно, что еще во многих компаниях хорошее обслуживание является исключением». Но не так обстоят дела в лучших компаниях. Здесь каждый вовлечен в общее дело. Многие новаторские компании получили свои лучшие производственные идеи от своих клиентов. Это приходит в результате того, что они внимательно и постоянно прислушиваются к потребителям.

3. Самостоятельность и предприимчивость. Компании, склонные к нововведениям, стремятся к тому, чтобы в организации было много лидеров и рационализаторов. Так, компания ЗМ описывается в литературе как «настолько ориентированная на инновации, что сама атмосфера в ней отличается от принятой в крупной корпорации и, скорее, представляет собой сеть лабораторий и уютных местечек, заполненных возбужденными изобретателями и бесстрашными предпринимателями, которые позволяют своему воображению летать во всех направлениях». Они не пытаются держать всех в узде, чтобы ограничить творчество. Они поощряют оправданный риск и поддерживают интересные начинания.

4. Производительность – посредством людей. Образцовые компании относятся к рядовому персоналу как к главному источнику качества и роста производительности. Они не одобряют установок типа «мы и они» в области трудовых отношений и не считают капитальные вложения основным источником повышения эффективности. Председатель «Тексас Инструментс» М. Шеферд говорит об этом так: «...в каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только рабочую пару рук». Каждый из его 9000 работников, участвуя в кружках качества, вносит свой вклад в достижения компании в сфере производительности.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство. Бывший председатель IBM Т.Уотсон говорил, что «основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и соблюдение сроков». Т.Уотсон и В.Хьюлетт из HP прославились своими посещениями заводов. Рэй Крок из «Макдональда» регулярно посещал закусочные этой фирмы и оценивал их по критериям, которые компания считает важными (качество, обслуживание, чистота и ценность).

6. Верность своему делу. Роберт Джонсон, бывший председатель «Джонсон энд Джонсон», говорит так: «Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете, как его вести». Или, как сказал Эдвард Харенсс, бывший главный управляющий в «Проктер энд Гэмбл»: «Эта компания никогда не отрывалась от своей основы. Мы стремимся быть всем, чем угодно, но только не конгломератом». Хотя и было несколько исключений, когда фирмы разумно занимались бизнесом, который они не знали.

7. Простота формы, минимальный штат управления. Как ни велики были в большинстве своем компании, которые обследовались, формально они не управлялись с помощью матричной организационной структуры, а те немногие, которые пытались применить эту форму управления, от нее отказались. Внутренние структурные формы и системы образцовых компаний отличаются изысканной простотой. Высший уровень управления малочислен. Нередко можно найти корпорации со штатом управления менее 100 человек, обслуживающим предприятия с многомиллиардными оборотами.

8. Свобода и жесткость одновременно. Лучшие компании являются одновременно централизованными и децентрализованными. По большей части, как мы говорили, они распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов. Кроме того, они – фанатики централизации в том, что касается немногих стержневых ценностей, которым они привержены. Компания ЗМ отличается открыто организованным хаосом, окружающим своих лидеров в производстве. Однако, как утверждает один аналитик, своих главных установок она придерживается чуть ли не с религиозным фанатизмом.

В компании «Диджитал» хаос так бросается в глаза, что один администратор отметил: «Ничтожное количество людей здесь знают, на кого они работают». Однако культ надежности продукции «Диджитала» почитается так ревностно, что человеку со стороны трудно себе это представить.

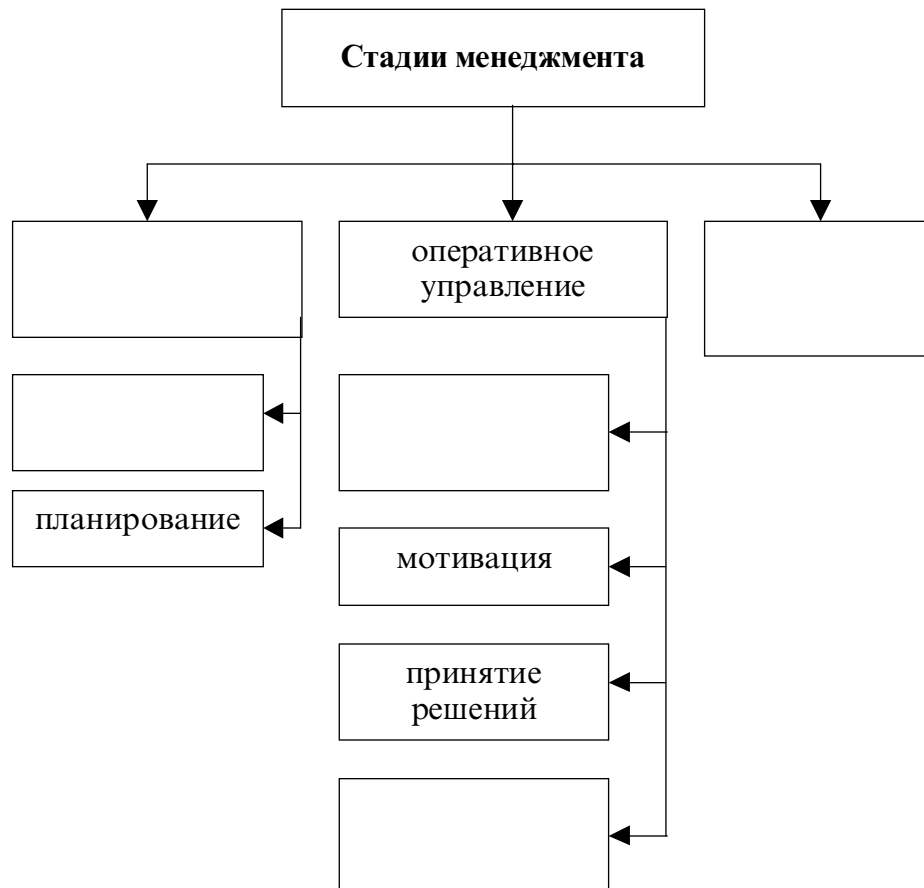
Внимательный взгляд на эти восемь характеристик лучших компаний проясняет, что поиск блестящих успехов начинается с задач управления. Все свойства, упомянутые Т.Питерсом и Р.Уотерменом, являются характеристиками управленческой деятельности, мастерства и функций. Т.Питерс и Р.Уотермен были подвергнуты критике за то, что они не принимали во внимание другие факторы, способствующие успеху, включая технологические преимущества, национальную политику и культурные нормы. Конечно, они установили некоторые философские ориентиры, которые помогают в управлении компанией в современном конкурентном окружении, но их самый значительный вклад состоял в том, что они подчеркнули жизненную важность овладения основными функциями менеджмента и основными видами мастерства.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

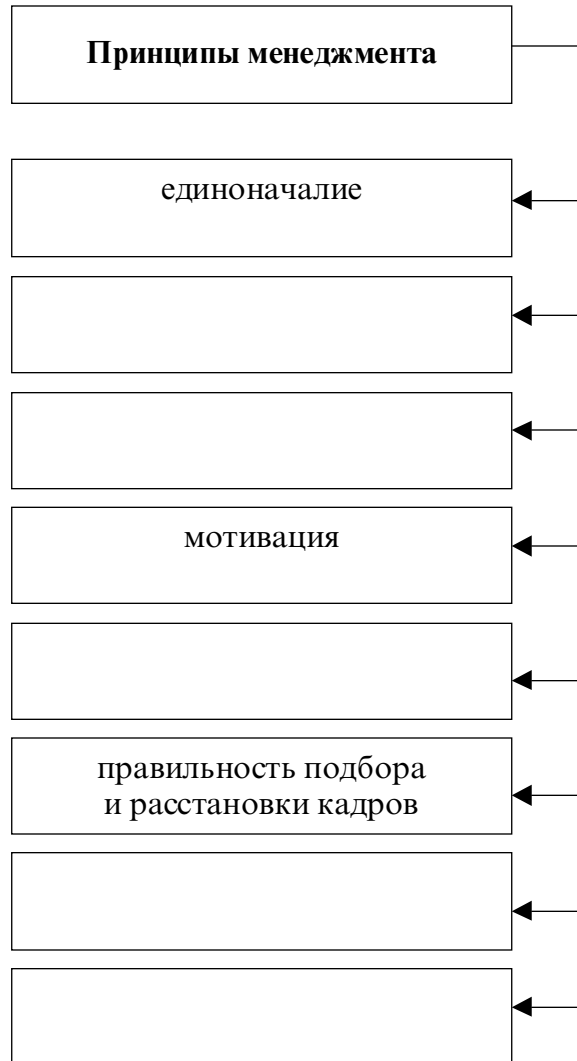
- 1. Составьте логическую схему базы знаний по теме юниты.*

2. Восстановите пропущенные элементы:

а) укажите в схеме стадии и функции менеджмента



б) перечислите принципы менеджмента, которых придерживаются американские специалисты М.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури (1996 г.)



в) укажите в схеме основные школы управления в соответствии с их представителями

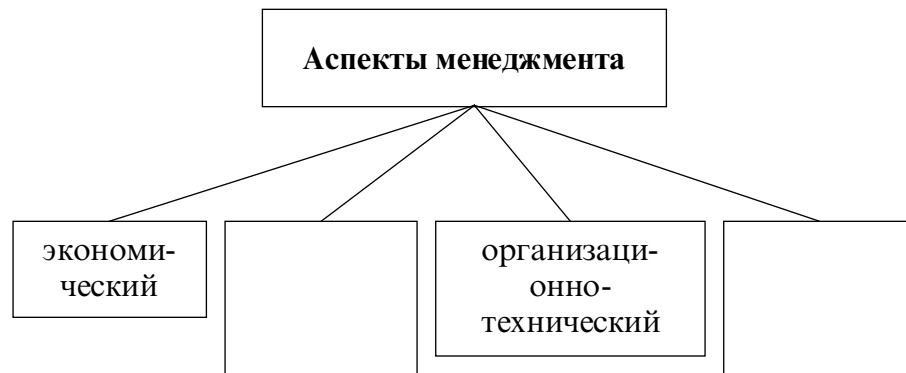


г) перечислите все принципы администрирования (по доктрине А.Файоля)

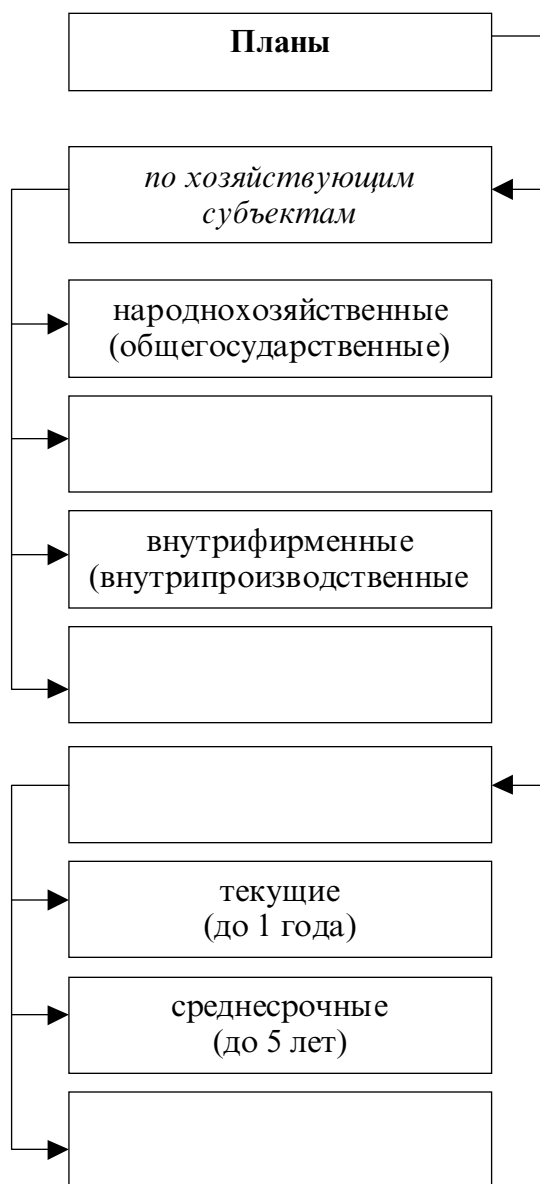
Принципы администрирования

- 1) разделение труда
- 2)
- 3)
- 4) единоначалие
- 5)
- 6) подчинение личных интересов общим
- 7)
- 8) централизация
- 9)
- 10)
- 11) справедливость
- 12) устойчивость персонала
- 13)
- 14) корпоративный дух

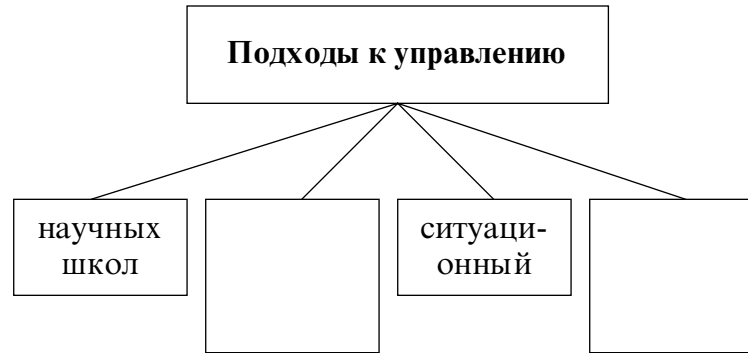
д) укажите в схеме аспекты менеджмента (по И.Н.Герчиковой)



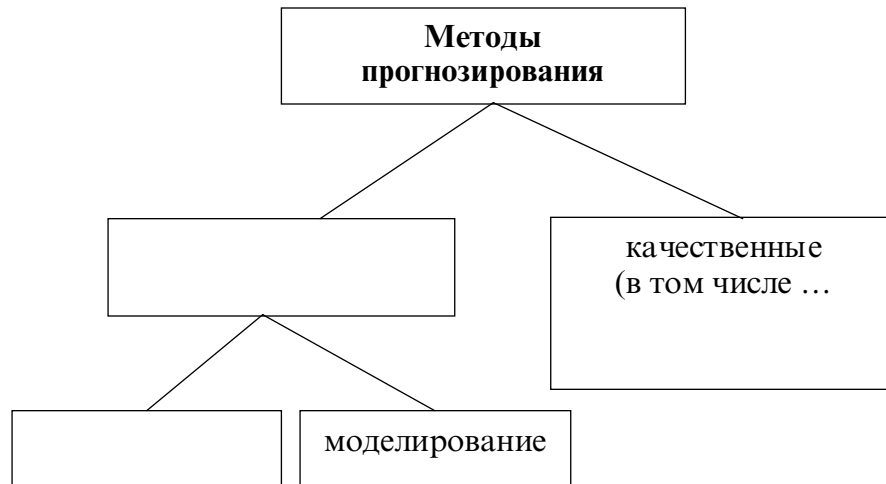
е) классифицируйте планы по соответствующим критериям



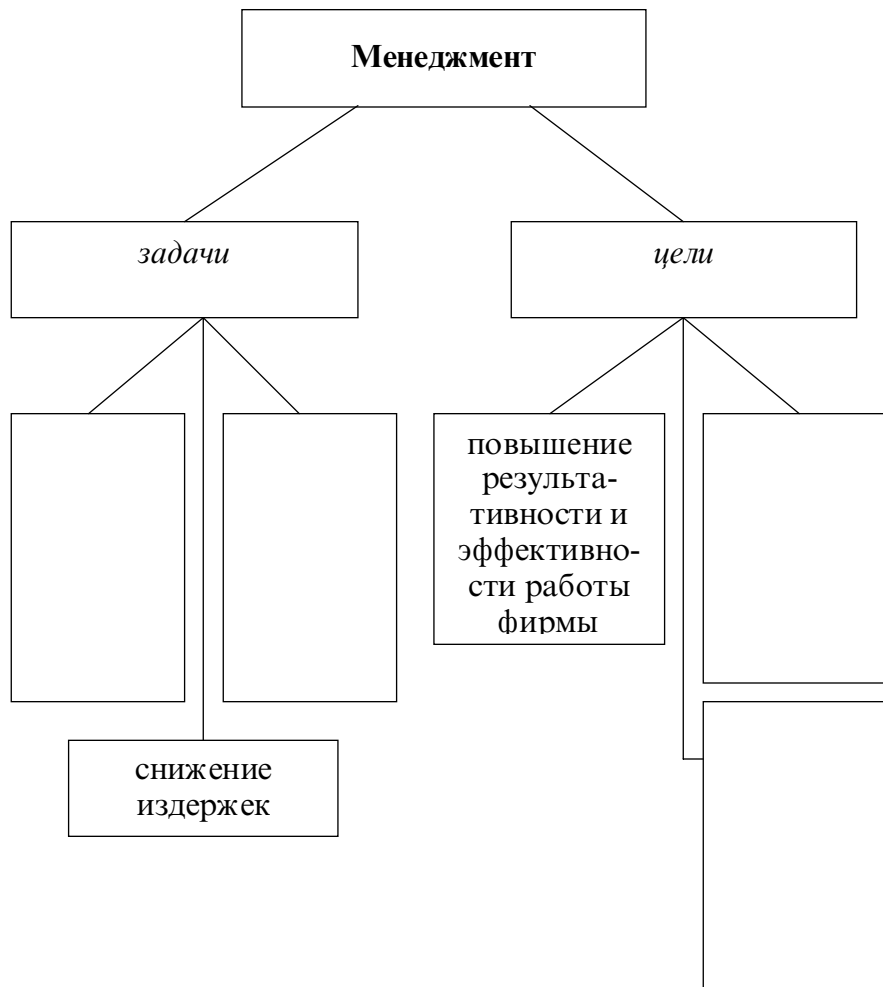
ж) укажите в схеме основные подходы к управлению (концепции менеджмента)



з) укажите методы прогнозирования



и) укажите задачи и цели менеджмента



3. Заполните таблицу, подробно указав вклад в развитие менеджмента каждой школы управления.

Наименование школы	Временной период	Основные представители	Вклад в развитие менеджмента

МЕНЕДЖМЕНТ

ЮНИТА 1

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Редактор Н.И. Лебедева
Оператор компьютерной верстки Д.В. Федотов

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998
НОУ “Современный Гуманитарный Институт”
Тираж

Сдано в печать
Заказ

Современный Гуманитарный Университет