

125^л



ПОЛИТЕХ
Инженерно-строительный
институт



В. В. Глухов

УПРАВЛЕНИЕ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ

Учебное пособие



ПОЛИТЕХ-ПРЕСС

Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого

2023

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО

В. В. Глухов

УПРАВЛЕНИЕ
ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ
КОЛЛЕКТИВАМИ

*Рекомендовано федеральным учебно-методическим
объединением в системе высшего образования
по укрупненным группам специальностей и направлений
подготовки 27.00.00 «Управление в технических системах»
в качестве учебного пособия при реализации основных
профессиональных образовательных программ по направлениям
подготовки магистратуры 27.04.05 «Инноватика»*



ПОЛИТЕХ-ПРЕСС

Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого

Санкт-Петербург
2023

ББК 65.291.2я73
Г55

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор, исполнительный вице-президент
Союза промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга *Е. А. Горин*

Доктор экономических наук, доцент,
профессор Высшей школы административного управления
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого *О. Э. Кичигин*

Глухов В. В. **Управление высококвалифицированными коллективами** : учеб.
пособие / В. В. Глухов. – СПб. : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – 128 с.

В учебном пособии рассматриваются основные подходы и принципы менеджмента и менеджеров разных стран и эпох. Определяются понятия, существенные характеристики и компоненты успешного менеджмента: эффективность, экономичность и производительность. Подробно анализируются содержание и структура управленческой деятельности, а также внутриорганизационное обеспечение менеджмента: понятие и основные признаки организации как управляемой системы, основные концепции деятельности организации и структуры управления высококвалифицированных коллективов.

Издание предназначено для руководителей различных профессиональных областей и специалистов, интересующихся особенностями современного менеджмента.

Печатается по решению
Совета по издательской деятельности Ученого совета
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

ISBN 978-5-7422-8177-1

© Глухов В. В., 2023
© Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Глава 1. Теории и принципы менеджмента при управлении высококвалифицированными коллективами	6
1.1. Сущность понятий «менеджмент» и «управление»	6
1.2. Философия власти и принципы управления древних мыслителей	9
1.2.1. Концепции власти	13
1.2.2. Формы и типы власти.....	13
1.3. Принципы менеджмента	14
1.3.1. Принципы и особенности европейского менеджмента	14
1.3.2. Принципы и особенности американского менеджмента.....	20
1.3.3. Принципы и особенности японского менеджмента.....	26
1.3.4. Принципы и особенности корейского менеджмента	33
1.3.5. Современные школы менеджмента.....	44
Глава 2. Политика организации и система менеджмента при управлении высококвалифицированными коллективами	47
2.1. Внутриорганизационное обеспечение менеджмента	47
2.1.1. Понятие и основные признаки организации	47
2.1.2. Организация как управляемая система	50
2.1.3. Пирамида управления	56
2.1.4. Концепции деятельности организации.....	59
2.1.5. Цели деятельности организации	62
2.1.6. Структуры управления	66
2.2. Содержание и структура управленческой деятельности	83
2.2.1. Модель управления	83
2.2.2. Функции управления	84
2.2.3. Стиль управления.....	95
Приложения	116
Приложение 1. Контрольные вопросы для самопроверки	116
Приложение 2. Пример экзаменационных билетов.....	118
Приложение 3. Темы рефератов	119
Приложение 4. Пример практического задания «Модели управления»....	120
Приложение 5. Пример практического задания «Функции управления»	121
Приложение 6. Пример таблицы для практического задания по теме «Функции управления»	122
Библиографический список	123

ПРЕДИСЛОВИЕ

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую, как нам предстоит узнать, нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. В данном учебном пособии рассматриваются основные подходы и принципы менеджмента и менеджеров разных стран и эпох. Здесь также определяется, что такое успех организации и его компоненты: эффективность, экономичность и производительность.

Общая задача данной пособия — дать основополагающее представление о принципах менеджмента в организациях, малых и крупных, и об эффективном управлении ими, особенно в сфере управления высококвалифицированными коллективами. Эффективный руководитель учитывает в своей работе ситуационные различия и действует с опережением, предвидя будущее и готовясь к нему, а не реагирует задним числом.

В связи с тем, что современный менеджмент, особенно в области информационных технологий переживает настоящую революцию, традиционные подходы к управлению привлекают внимание, прежде всего, к контролю над людьми, достижению стабильности и эффективности производства, использованию правил и процедур, созданию вертикальной структуры управления сотрудниками и достижению запланированных результатов (прибыли). Новый подход к менеджменту предполагает использование энтузиазма и творческих возможностей людей, поиск общих взглядов, норм и ценностей; открытый доступ к информации, поощрение командного труда, сотрудничества и партнерства; адаптацию организаций

к внезапным изменениям внешней среды и достижение максимальной эффективности их деятельности.

Издание предназначено руководителям различных профессиональных областей и специалистам, интересующимся особенностями современного менеджмента высококвалифицированных коллективов.

ГЛАВА 1. ТЕОРИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ

1.1. Сущность понятий «менеджмент» и «управление»

Современный менеджмент есть классическая теория управления (сравн.: классическое—неклассическое—постнеклассическое; объективное—субъективное—интерсубъективное; логика—хаос—инергия).

С одной стороны, это наука, так как в ее основе объективное знание или объяснительная функция, системность и упорядоченность знаний, предсказательность и четкая логическая организованность. С другой — это искусство, так как раскрываемые закономерности подвижны и требуют, порой, включения интуитивных способов деятельности, а главное — опыта.

Менеджмент (от «манус» — рука, управление, заведывание, организация) — теория и практика, преследующие цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли.

Это комплексный процесс обеспечения целенаправленной хозяйственной деятельности организации, эффективного использования факторов производства (труда, капитала, земли) и финансов, который основывается на системе функций, принципов, форм, методов и организационной структуре. Это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Это же и совокупность принципов, методов, средств управления с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли. Оскфордский словарь дает понимание менеджмента как способа, манеры обращения с людьми, власти и искусства управления, административные навыки, орган управления, административную единицу.

Впервые упоминание термина «менеджмент» произошло в докладе Г. Тауна (1844–1924) на ежегодном собрании инженеров-механиков в США. Разделение на понятия «управляемая» и «управляющая» системы, а также понятия «живой и мертвой природы организационных систем» принадлежит А.А. Богданову. Значимость менеджмента была особенно осознана в 30-е годы XX века (деятельность превратилась в профессию, область знания – в самостоятельную дисциплину, социальный слой – в силу).

Менеджер (наемный работник) – это управляющий, прошедший специальную подготовку и получивший профессию управленца, основными функциями которого являются: анализ, планирование, организация, мотивация, контроль.

Термин «управление» является более широким в сравнении с термином «менеджмент», так как применяется к различным видам человеческой деятельности. Менеджмент (англ.) же функционирует исключительно в условиях рынка. Управление (рус.) – это процесс целенаправленного воздействия органа управления на объект управления с целью обеспечения его эффективного функционирования и развития.

Менеджмент:

а) система и процесс (координации людских и иных ресурсов с целью поставленных организационных задач, повышения эффективности производства и его прибыльности);

б) группа специалистов (административно-управленческий персонал);

в) управленческий орган (подразделение, структура);

г) способ, манера обращения с людьми, власть, наука и искусство управления, особого рода умения.

Менеджер и руководитель одно и то же одновременно и нет. Американцы, используя понятие «менеджер», почти всегда подразумевают человека, группу людей, организующих работу предприятия. Чаще синонимизируют с термином «администрирование» (обезличенное). И всегда имеют в виду профессионального управляющего. У русских же функции управляющего может выполнять экономист, инженер и т.п. Полноценному менеджеру

необходимо знать английский язык, так как первоисточники можно прочитать на нем, на нем изъясняются менеджеры всего мира при встрече. Менеджер всегда анализирует взаимосвязи между частями организации, отношения организации с внешней средой.

В культуре развитых стран понятие о менеджменте связано с понятием о бизнесе. Управление бизнесом – это управление коммерческими хозяйственными организациями. Когда речь идет об управлении государственными организациями, то лучше использовать термин «государственное управление». Однако бизнесмен и менеджер – не одно и то же. В подчинении менеджера находятся люди, бизнесмен (предприниматель) «делает» деньги. Термин «предприниматель» был введен французским экономистом Ришаром Кантиллоном (нач. XVIII в.), его значение – человек, берущий на себя риск. Существуют предприимчивые менеджеры, они должны быть в организации. Без них организация теряет способность к разработке нового, а это всегда содержит определенный риск.

Виды менеджмента:

- организационный (создание организаций);
- перспективный (разработка долгосрочных целей);
- текущий (постановка конкретных задач);
- производственный (выбор основных параметров технологического процесса);
- инновационный (процесс научных исследований, прикладных разработок);
- кадровый (решает задачи подбора и расстановки кадров, обучения и повышения квалификации, создания благоприятного психологического климата);
- финансовый (составление бюджета и финансового плана организации);
- эккаунтинговый (сбор и обработка данных, вскрытие резервов для обеспечения более полного использования имеющегося потенциала);
- маркетинговый (изучение рынков, формирование каналов сбыта, выработка ценовой политики, рекламы).

1.2. Философия власти и принципы управления древних мыслителей

Принципы управления были объектом внимания всех известных мыслителей. Понятие «власть» возникло в древнегреческих городах. На их территории появилась необходимость регулирования взаимоотношений граждан и достижения их общих интересов. Отсюда и власть как насильственная деятельность, выражающая интересы и волю тех или иных субъектов, оказывающая регулирующее воздействие на поведение людей.

Одну из первых теорий управления создал Конфуций (551–478 гг. до н.э.). Он разработал концепцию благородного человека не по происхождению, а благодаря воспитанию и самосовершенствованию. Конфуций считал, что этот человек должен обладать в первую очередь гуманностью, любовью к людям, быть справедливым, верным, искренним, всегда стремиться к знаниям, с особым почтением относиться к родителям и старикам. Закон идеальных отношений выражался принципом: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». «Гуманное управление» предполагает твердо держаться истинного принципа, быть бескомпромиссным в основном, решающем, заботиться о людях и их благе, хорошо знать, что любят люди, и что они ненавидят. Конфуций отмечал: «Достигни любви народной, и ты достигнешь власти; если же потеряешь любовь народную, то потеряешь власть». Для конфуцианства характерна защита идей строгой социальной дифференциации и иерархического разделения обязанностей между членами общества. Причем государство должно опираться на мудрость и добродетель правителя и его достойных помощников.

Древнегреческий философ Платон (427–347 гг. до н.э.) трактовал государство как максимально возможное воплощение идей мира в земной общественно-политической жизни. Платон проводит аналогию между справедливым человеком и справедливым государством. Основными началами в государстве должны быть совещательное, защитное и деловое. Справедливость состоит в том, чтобы заниматься своим делом и не вмешиваться в чужие дела. Она требует соответствующей иерархической подчиненности во имя целого. «Бог, вылепивший людей, в тех из них, кто способен

править, примешал при рождении золото, в их помощников — серебро, а в земледельцев и ремесленников — железа и меди». В идеальном государстве Платона нет частной собственности, женщины уравниваются в правах с мужчинами, детей воспитывает государство, имеется справедливое управление лучших и благородных. «Я вижу близкую гибель того государства, где закон не имеет силы и находится под чьей-либо властью. Там же, где закон — владыка над правителями, а они — его рабы, я усматриваю спасение государства и все блага, какие только могут даровать государствам боги».

«Политика» Аристотеля (384–322 гг. до н.э.) начинается словами: «Всякое государство представляет собой некую форму общежития». Политическое устройство предполагает власть закона. «Закону страсть не причастна». Аристотель подчеркивал, что «государство по своей природе множество», «состоит из многих частей». Одни народы поддаются только деспотической власти, другие могут жить и при царской власти, а для иных нужна свободная политическая жизнь. Аристотель ввел классификацию форм политического устройства, включающую три правильные (монархия, аристократия, полиция) и три неправильные формы (тирания, олигархия, демократия). Монархия — древнейшая и самая «божественная» форма политического устройства. Она допустима, если в государстве есть человек, который превосходит всех других. Такие люди бывают, и для них нет закона, «они сами закон», такой человек «как бог между людьми». При аристократии власть находится в руках немногих, обладающих личными достоинствами, и она возможна там, где личное достоинство ценится народом. Полиция (республика) — власть большинства, но «республика состоит из людей, носящих оружие». Каждый член большинства хуже каждого члена аристократического меньшинства, но в целом большинство лучше меньшинства.

Тирания — это власть, которая «не согласна с природой человека». Олигархия — власть меньшинства, но не достойных, а богатых. Демократия — власть большинства, основанная на законе или «желания толпы». В условиях крайней демократии решающим оказывается мнение «чистых потребителей» — людей

свободных в негативном, отрицательном, смысле от собственности, труда, воспитания.

В эпоху Возрождения наиболее известными в теории устройства государства стали работы флорентинца Никколо Макиавелли. В труде «Государь» (1513) он отмечал, что *«судьба предопределяет половину наших действий, а другой половиной или около того она предоставляет управлять нам»*. Макиавелли вводит личную энергию, которая проявляется у человека как сила, предприимчивость, доблесть. Массы, отмечает он, не хотят, чтобы ими командовали и угнетали, а знать, напротив, стремится властвовать и порабощать народ.

В своей работе Макиавелли формулирует правила политического управления, которые необходимы для создания сильного государства в условиях, когда в народе не развиты гражданские добродетели. Государь должен руководствоваться общепринятыми нормами поведения, однако политику и политические деяния нельзя судить с нравственных позиций. Когда речь идет о спасении родины, не следует принимать никакие соображения о том, что справедливо и что несправедливо. Необходимо, забыв обо всем, действовать так, чтобы спасти существование и свободу. Макиавелли рекомендует государю быть безжалостным и вероломным, жестоким и действовать на поданных страхом. Поведением людей руководят два главных мотива — страх и любовь. Страх прочнее и тверже, а любовь — очень тонка, она держится на крайне зыбкой основе — человеческой благодарности. Людей нужно взять лаской или же вовсе от них избавиться. Обида, нанесенная человеку, должна быть такого рода, чтобы не опасаться за нее мести. Государь может не опасаться заговора, если пользуется благоволением народа и, наоборот, должен бояться всех и каждого, если народ питает к нему вражду и ненависть.

Государь может не считаться со своими обещаниями. Лукавством он должен опутывать тех, кто на него полагается. Он должен быть отважнее льва и хитрее лисы. Для государя частная собственность должна быть неприкасаемая. «Люди скорее забудут смерть отца, нежели потерю наследства». Государь должен быть смел и решителен, ибо медлительность и колебания способны погубить любое начинание. Об уме правителя первым делом судят по тому,

каких людей он к себе приближает. Если это люди преданные и способные, то всегда можно быть уверенным в его мудрости, ибо он умел распознать их способности и удержать их преданность. Если они не таковы, то первую оплошность государь уже совершил, выбрав плохих помощников.

В 70-х годах XVIII века при возникновении США были созданы важнейшие документы, регламентировавшие свободу личности как главную политическую ценность. Этими документами стали Декларация независимости, Конституция, Биль о правах. «Все люди сотворены равными, и все они одарены своим создателем (прирожденными и неотчуждаемыми) очевидными правами, к числу которых принадлежит жизнь, свобода и стремление к счастью... Для обеспечения этих прав учреждены среди людей правительства, заимствующие свою справедливую власть из согласия управляемых. Если желанная форма правительства становится губительной для этой цели, то народ имеет право изменить или уничтожить ее и учредить новое правительство, основанное на таких принципах и с такой организацией власти, какие, по мнению этого народа, всего более могут способствовать его безопасности и счастью».

Томас Джефферсон (1743–1826) был третьим президентом США и известен как автор проекта Декларации независимости. В 1825 году он сформулировал «Десять правил» практической жизни.

1. Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня.
2. Никогда не беспокой других тем, что можешь сделать сам.
3. Не делай трат, пока не держишь денег.
4. Не покупай того, что тебе не нужно, под предлогом «дешево».
5. Гордость нам обходится дороже, чем голод и холод.
6. Никогда не пожалеешь о том, что мало ел.
7. Все, что делается с охотой, не кажется тягостным.
8. Сколько горя нам причинили несчастья, которые никогда не случались.
9. Принимай все вещи с самой легкой их стороны.
10. Если ты разгневан, сосчитай до десяти, перед тем как сказать что-нибудь, и до ста, если гнев силен.

1.2.1. Концепции власти

Реляционистские концепции власти рассматривают ее как отношение между партнерами, при котором один из них оказывает определяющее влияние на второго. В этой концепции реализуются теории сопротивления, обмена ресурсами, разделения зон влияния.

Бихевиористские концепции власти исходят из ее трактовки как отношения между людьми, при котором одни властвуют, а другие подчиняются и выполняют решения первых. При таком подходе внимание акцентируется на мотивах поведения людей в борьбе за власть. Человек видит во власти средство улучшения жизни: приобретение богатства, престижа, свободы, безопасности и т.п.

Системные концепции власти трактуют ее как систематизирующее начало в политической системе. В рамках этих концепций можно выделить три подхода:

- власть как свойство или атрибут макросоциальной системы,
- власть на уровне конкретных систем — семьи, организации,
- власть как взаимодействие индивидов, действующих в рамках социальной системы.

Назначение власти — разрешать постоянно возникающее противоречие между необходимостью порядка в обществе и многообразием интересов членов общества, сопряженных с конфликтами.

1.2.2. Формы и типы власти

Классифицировать формы и типы власти можно по нескольким признакам. Наиболее общей классификацией форм государственной власти является выделение законодательной, исполнительной и судебной власти. Уровни взаимоотношения позволяют выделить федеральную, региональную и местную власть.

Типы господства, введенные М. Вебером, предусматривают выделение трех типов: традиционное, легитимное и харизматическое. Они опираются на характер власти.

Классификация, основанная на степени соучастия населения в ее осуществлении, предполагает выделение следующих типов:

- олигархия (власть немногих лиц или групп);
- этнократия (власть отдельной национальности и ее представителей);
- теократия (власть религиозных групп);
- технократия (власть требований производства, без учета в полной мере политических и социальных требований);
- охлократия (власть, основанная на примитивных и популистских массовых настроениях).

1.3. Принципы менеджмента

1.3.1. Принципы и особенности европейского менеджмента

Бюрократическая теория организации М. Вебера. Огромный вклад в развитие управленческой мысли внес М. Вебер, разработавший теорию бюрократического построения организации и системы управления, в частности. Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Ответ на данный вопрос М. Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, а также правил и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в веберовской концепции организации. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников и конкретные решения, и деятельность руководства.

Вебер считал, что бюрократическая система организации должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Однако бюрократия имеет различные значения. В одних случаях это понятие характеризует правления с жестко отработанными правилами и процедурами. В других – бюрократией обозначаются негативные последствия деятельности больших организаций. В исследовании Вебера бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает форму или схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников.

Основными элементами построения организации, по Веберу, являются:

- положения законной власти;
- скорость;
- точность;
- порядок;
- построение организации;
- характеристика организации;
- тезисы структуры законной власти;
- определенность;
- непрерывность;
- предсказуемость.

Положения законной власти в организации:

- могут быть установлены такие легитимные законы, которые могут действовать с согласия части членов организации;
- закон есть система абстрактных правил, применяющихся в частном случае. Администрация соблюдает интересы организации в рамках закона;
- исполнительная власть также подчиняется этим правилам;
- член организации подчиняется правилам только в этом качестве;
- подчинение касается не лица, осуществляющего власть, а безличного порядка.

Тезисы структуры законной власти в организации:

- служебные обязанности установлены на постоянной упорядоченной основе;
- обязанности подразделяются по различным функциональным сферам, каждая из которых обеспечивается необходимой властью и санкциями;
- Должности учреждаются по иерархической шкале, где их взаимные полномочия на контроль и обжалование тщательно обозначены;
- правила, согласно которым должна выполняться работа, могут быть либо техническими, либо юридическими. В обоих случаях требуется квалифицированный персонал;

- ресурсы организации четко отделены от ресурсов, которыми располагают индивиды;
- должностное лицо не может присвоить должность;
- администрация основывается на письменных документах, что превращает контору (бюро) в центр современной организации;
- система законной власти может принимать многочисленные формы, но в наиболее чистом виде — это бюрократическая административная группа служащих.

Характеристика бюрократической организации:

- работники наслаждаются личной свободой и выполняют только те обязанности, которые предписывает их должность;
- существует четкая служебная иерархия;
- обязанности каждого уровня четко обозначены;
- служащие назначаются на основании контракта;
- они выбираются исходя из профессиональной квалификации, предпочтительно подкрепленной дипломом;
- заработанная плата (в денежной форме) определяется согласно положению в иерархии; служащий всегда может оставить свою должность, но в определенных обстоятельствах он может быть также уволен;
- должность служащего — его единственная или основная работа;
- существуют определенные ступени карьеры, и продвижение вверх по служебной лестнице зависит либо от срока службы, либо от заслуг, но всегда по усмотрению начальства;
- служащий не может присвоить свою должность или ресурсы, которыми он распоряжается;
- служащий подчинен единой системе контроля и дисциплине.

Теория административного управления А. Файоля. Анри Файоль (выдающийся французский администратор и предприниматель) основное свое внимание концентрировал на управленческих кадрах. «Управлять — вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов». Его базовые принципы управления предусматривали: власть

неотделима от ответственности, разделение труда при специализации, единство распоряжения, дисциплина, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, устойчивость персонала, инициатива, корпоративный дух. А. Файоль подчеркивал, что управление не является исключительной привилегией директоров, эта функция выполняется на всех уровнях организации и касается в определенной степени всех работающих, включая рабочих.

Деятельность Генри Форда ориентировалась на крупные промышленные комплексы. Он сформулировал для них следующие организационные принципы: вертикальное управление комплексом предприятий, ориентированных на выпуск единого конечного продукта; массовое производство, обеспечивающее меньшую стоимость изделий, лучшее удовлетворение массового спроса и большую прибыль; развитая стандартизация; глубокое разделение труда при конвейерной организации производства; постоянное совершенствование управления производством.

Александр Александрович Богданов заложил основы общей теории систем, ввел понятия обратной связи, управляемой и управляющей систем. В его работе «Всеобщая организационная наука» систематизированы закономерности организационных систем различной природы (живой и мертвой).

Количественная школа управления («кибернетика», «экономико-математические методы»). Другой школой, изменившей вид современного менеджмента, стала *количественная школа*, годом рождения которой принято считать 1950. Ее появление связано с развитием и применением в управлении математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники.

Импульсом для развития количественного подхода послужил рост мощности компьютеров, в способности которых входили такие, как хранение огромных объемов информации, связанной с производственным процессом, а также благодаря современным вычислительным машинам стало возможным упрощенное применение сложных математических моделей, имитирующих деловые

операции. В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принадлежит российским ученым В.В. Канторовичу и В.С. Немчинову.

Эта школа также опирается на первые работы Норберта Винера, А.И. Берга, Р. Акоффа, Р. Беллмана, Л. Берталанфи, С. Бира, Р. Калмана, Д. Форрестора. Математическая школа характеризуется использованием в менеджменте оптимизационных и количественных методов, математического моделирования. Ключевым элементом при этом является замена словесных рассуждений на построение и анализ моделей.

Кибернетика стимулировала внедрение математических методов и вычислительной техники в сферу управления производством.

Основные направления деятельности школы:

- развитие математических методов оптимизации,
- разработка математических моделей для конкретных организаций,
- математическое моделирование процессов функционирования организаций.

Производство в послевоенный период было ориентировано на удовлетворение массовых потребностей, но вскоре оно переориентировалось на более специфическое, поскольку разрушительные последствия войны были уже устранены. Такие потребности формировали рынки небольшой емкости, которые со временем увеличивали свои производственные силы. Это послужило стимулом к тому, что основными чертами предпринимательства для успешного развития бизнеса стали гибкость, динамичность, адаптивность к требованиям окружающей среды, а развитие математических наук, статистики и информатики сделало решение подобных задач более упрощенным.

Представители количественной школы рассматривают управление как логический процесс, который может быть описан математическим языком. Благодаря такому переосмыслению производственного процесса появилась нужда в новых элементах организации, таких как службы учета, планирования, маркетинга

и т.п., которые и по сегодняшний день представлены во всех крупных, а также в большинстве средних организаций.

При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением экономико-математических методов. С 1960-х годов экономико-математические методы используются для решения проблем оптимизации планов, формирования цен, распределения ресурсов, программно-целевого планирования и т.д.

В последнее время сформировалось несколько направлений совершенствования менеджмента. С одной стороны, происходит систематизация всего комплекса знаний в области менеджмента, а с другой – разработка новых принципов управления. Например, теория хаоса – это представление менеджмента как механизма, малейшие изменения в котором ведут к принципиальным изменениям в управляемом объекте. Небольшие изменения могут привести к радикальным последствиям в поведении управляемой системы. При этом кажущиеся случайными изменения на самом деле «складываются» в закономерный рисунок, и его последствия можно предсказать. Согласно принципам этой теории, руководителя следует абстрагироваться от небольших, кажущихся случайными изменений, и сосредоточиться на выявлении общей тенденции. Менеджер предсказывает наиболее вероятные последствия и принимает соответствующие правильные решения. Системный подход заключается в том, что организация рассматривается как система элементов, ориентированных на достижение определенных целей. Предприятие рассматривается как открытая система.

Принципы производственной системы следующие.

1. Принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.

2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем (большинство бизнес-процессов на 90% состоят из потерь и лишь на 10% из работы, добавляющих ценность).

3. Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.

4. Распределяй объем работ равномерно (работай как черепаха, а не как заяц).

5. Сделай остановку производства, с целью решения проблем, частью производственной культуры, если того требует качество.

6. Стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудников.

7. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.

8. Используй только надежную, испытанную технологию.

9. Воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.

10. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании.

11. Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.

12. Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами.

13. Принимай решения не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все варианты.

14. Внедряй выбранное решение немедленно.

15. Стань обучающей структурой за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования.

1.3.2. Принципы и особенности американского менеджмента

Во всем многообразии теорий и явлений живой практики американский менеджмент был и остается наиболее мощной «управленческой цивилизацией». Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. Именно в США впервые сформировались наука и практика менеджмента. Американская модель применяет-

ся в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других странах.

Американский менеджмент в качестве методологической основы управления первоначально использовал основные положения классической школы и школы научного менеджмента.

Школа научного менеджмента Ф. Тейлора. Школа научного управления зародилась с работами Фредерика Уинслоу Тейлора (1856–1915). Система Тейлора заложила основы научной организации труда, через «создание многочисленных правил, законов и формул, которые заменяют личное суждение работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будет произведен систематический учет, измерение их действия». Тейлор ввел расчленение трудового процесса на отдельные элементы с целью их анализа и наилучшего освоения. Применительно к оплате труда он сформулировал, например, следующие принципы: установление расценок должно быть основано на точном знании; расценки должны быть единообразны; заработная плата платится человеку, а не месту; заработная плата, основанная на точном знании, создает лучших рабочих, пробуждает интерес рабочих и предпринимателей к сотрудничеству. Наряду с Тейлором основы научной школы определили работы Френка и Лилии Гилберт, Генри Ганта. В их работах разработаны элементы научной организации труда на уровне отдельных движений и операций.

Основные принципы практической реализации теории Ф.У. Тейлора таковы:

- необходим точный учет рабочего времени, соответственно, нужно решать проблему нормирования труда персонала;
- каждое предприятие нуждается в профессионалах для планирования работ, составления графиков, организации ремонта оборудования, предупреждающих конфликты в отношениях между персоналом;
- введение дифференцированной системы оплаты труда (прогрессивная схема), что во многом определяет американский стиль менеджмента;
- введение технологических карт;

- подсчет производственных затрат.

Основные направления деятельности школы:

- анализ элементов трудовых процессов,
- разработка принципов подбора работников,
- разработка систем обеспечения ресурсами в процессе труда,
- разработка систем стимулирования труда.

Административная, или классическая, школа управления ориентируется на создание универсальных принципов управления, реализация которых обязательно приведет к успеху. Первыми представителями этой школы являются Г. Эмерсон (1853–1931), А. Файоль (1841–1925), М. Вебер (1864–1920), Г. Форд (1863–1947), А.А. Богданов (1873–1928), А.К. Гастев (1882–1941).

Основные направления деятельности школы:

- развитие принципов управления,
- описание функций управления,
- систематизация управления организацией.

Гаррингтон Эмерсон сформулировал важнейшие принципы повышения производительности труда на предприятии. «Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность — это не только не одно и то же, но и вещи, прямо противоположные. Работать напряженно — значит, прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно — значит, прилагать к делу усилия минимальные». Основные принципы Эмерсона — это: отчетливо поставленные цели, здравый смысл, компетентная консультация, дисциплина, справедливое отношение к персоналу, быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, диспетчирование, нормы и расписание, нормализация условий, нормирование операций, стандартные письменные инструкции, вознаграждение за производительность.

Школа человеческих отношений Гюго Мюинстерберга. В 1940-е годы XX века как альтернатива менеджменту, ориентированному главным образом на конечный результат, формируется школа «человеческих отношений». Сторонники данного направления

пытались наполнить методы, разработанные предшественниками, гуманным содержанием. Основоположники этой школы Ф. Тэйлор и Элтон Мейо (1880–1949), Абрахам Маслоу (1908–1970), Фредерик Херцберг, Дуглас Макгрегор (1906–1964), П.М. Кержинцев (1881–1940), Д. Карнеги (1888–1945).

В 1880 году Ф. Тейлор начал свои систематические исследования менеджмента. Он сформулировал следующие первоначальные допущения: человек – это «рациональное животное», озабоченное максимизацией своих экономических доходов; люди реагируют на экономические ситуации индивидуально; люди, как и машины, могут подвергаться стандартизированной моде. Э. Мейо отказался от принципов Тейлора, он считал, что организация обладает единой социальной структурой. И задача менеджмента развивать неформальную структуру управления с целью воздействия на результаты деятельности. А. Маслоу сформулировал иерархию потребностей человека и расположил их в виде пирамиды из пяти уровней. В простейшем случае потребности удовлетворяются последовательно, и это выступает мотивацией человека. Развивая идеи Маслоу, Ф. Херцберг ввел двухмерную модель мотивирующих факторов (гигиенические и мотивирующие), каждая из координат которой подразделяется на ступени.

Основные направления деятельности школы:

- применение наук о человеческом поведении управлению,
- разработка систем мотивации труда.

Концепции управления Д. Макгрегора. Не менее широкую известность приобрели теории, разработанные американским социологом и социальным психологом, специалистом по проблемам управления и организационного поведения, профессором школы индустриального управления Массачусетского технологического института Дугласом Макгрегором (1906–1964), впервые использовавшим представления психологов о мотивации человека в теории управления персоналом организации. В своем главном труде *The Human Side of Enterprise* («Человеческая сторона предприятия», 1960) Д. Макгрегор заявил, что любому управленческому решению или действию предшествуют те или иные предположения относительно человеческой

природы и поведения, являющиеся ключевым моментом, определяющим индивидуальный стиль руководства конкретного менеджера. Эти предположения подразделялись им на две категории – «теорию X» и «теорию Y», ассоциируемые с идеями классической школы и школы человеческих отношений соответственно. В основе этого деления лежало различие по форме получения заданий, степени свободы в способах и сроках их выполнения, методам контроля их исполнения, степени включенности исполнителя в процесс принятия решений, дистанцированности руководителя от подчиненного и формализации их отношений, концентрации управленческих функций в руках руководителя.

«Теория X» представляла собой авторитарный взгляд на регуляцию организационного поведения работников, а «теория Y» концентрировалась на создании среды, благоприятствующей возникновению преданности организационным целям и предоставляющей возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении. Иными словами, речь шла о демократическом стиле руководства, предполагающем использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении [31].

Принципиальной особенностью концепции Макгрегора, на что не всегда обращается внимание, является то, что «теория X» и «теория Y» не носят исследовательского характера, т. е. не отвечают на вопрос, как это происходит на самом деле. Прежде всего, они имеют рекомендательное значение, ибо говорят о том, как это нужно делать. Суть концепции – установление зависимости между стилем управления и поведением служащих [27].

Еще один знаменитый представитель американского менеджмента – известный автопроизводитель Генри Форд. Из его достижений, оказавших влияние на весь современный американский менеджмент и производство в целом, можно назвать изобретение конвейера. По его модели управления, человек на любом предприятии занимал второе место, а главенствующая функция

отдавалась технологической сфере. Известные принципы теории Форда – непрерывность производственных процессов, массовость выпускаемой продукции, максимальная скорость изготовления, точность как качество продукции.

В настоящий момент наряду с приверженностью классической школе в своей деятельности американские корпорации активно используют наиболее интересные теории школы человеческий отношений, ситуационный подход и стратегическое управление. Характерным признаком менеджмента выступает его интернационализация. Современный деловой мир США вступает в новую фазу – формирование менеджмента, базирующуюся на системе информационного обеспечения и переработке информации, способной обеспечить взаимодействие специалистов различных отраслей знаний. По мнению американских социологов, главными составляющими экономического развития США являются *менеджмент и капитал*.

Основные принципы американской системы управления:

- четкая формализованная структура управления и контроля;
- индивидуальный процесс принятия решений;
- индивидуальный контроль со стороны руководства;
- стиль руководства, ориентированный на индивидуума;
- распространено делегирование власти;
- целевые формальные отношения с подчиненными;
- быстрая оценка и продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах;
- метод найма – по деловым качествам;
- тесная связь размера оплаты труда с индивидуальными результатами и производительностью;
- низкие расходы на обучение персонала;
- ориентация на узкую специализацию работников;
- низкие гарантии для работников.

Основные особенности американской системы управления:

- функциональность, что означает четко закрепленные должностные обязанности за сотрудником. Принцип: сосредоточься на том, что ты делаешь успешнее всего; не важно, какой ты, важно, что ты умеешь делать как специалист;

- задача менеджера состоит в раскрытии творческого потенциала сотрудника. Поощрение новых идей;
- обязательная переподготовка и непрерывное обучение;
- управление по целям. Расчленение любой задачи, где решение связано с совокупностью разнородных знаний. Четкий алгоритм достижения;
- реализация противоположных тенденций: жесткий функциональный подход (например, конвейерная система) и большое количество лидеров и творческих личностей, децентрализация и централизация, жесткость в отстаивании своих интересов и гибкость в реализации;
- карьерный рост происходит строго в рамках профессиональной специализации;
- развитая корпоративная культура;
- менеджмент считается сильным конкурентным преимуществом.

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции «человеческих ресурсов» инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная «заинтересованность в фирме» управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70–80-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала.

1.3.3. Принципы и особенности японского менеджмента

Япония первой в мире стала развивать менеджмент, основываясь на межличностных отношениях. Будучи неизбалованной в отношении природных ресурсов страной, японские менеджеры полагаются на ресурс человеческий, создавая все условия для его наиболее эффективного использования.

После войны, пережив затяжное и длительное восстановление, Япония в 50–60-х годах продемонстрировала быстрый рост, по своим темпам в 2–3 раза опережающий развитие таких стран, как США, ФРГ, Англия, Франция и Италия. Существенными факторами быстрых темпов развития были: низкий уровень военных расходов, дешевая рабочая сила; значительна роль факторов организационно-управленческого характера.

Япония во все времена (и особенно после войны) уделяла большое внимание вопросам управления, еще в 60-е годы японские специалисты утверждали, что современное общество от конкуренции в финансовой и технической областях перешло к стадии конкуренции в способности управлять. История японской экономики свидетельствует о постоянной эволюции в структурах, методах и процедурах управления, о критическом пересмотре сложившихся традиций, активном заимствовании зарубежного опыта *и выработке собственных высокоэффективных, оригинальных решений в области менеджмента.*

Менеджмент в Японии, как и любой другой стране, отражает ее исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнуто прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально рас-

слоение по благосостоянию, и это дает возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

Чем отличается японский метод управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? *Прежде всего, своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы.* Цель, которую ставит перед собой японский управляющий, – повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте главной целью является максимализация прибыли, т. е. получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями [1].

Теоретической базой для становления японского стиля управления как обособленной модели менеджмента послужили американские идеи. Так, служащая стержнем для японского менеджмента идея о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться на одну организацию, имеет американское происхождение, но в Японии эта идея дала огромный эффект.

Японские менеджеры активно следят и практикуют наиболее полезные концепции управления западных стран, адаптируя их к национальным особенностям, тем самым сохраняя их и усиливая. Все это способствует активному развитию менеджмента как науки, привнося в уже изученные положения элемент новизны [24].

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «Наше богатство – человеческие ресурсы», в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособивая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Японская модель сформировалась под влиянием двух факторов:

- творческого освоения зарубежного опыта в области организации и управления;
- последовательного сохранения национальных традиций.

Японский менеджмент определяется следующими чертами японского характера:

- трудолюбием;
- эмоциональной сдержанностью;
- дипломатичностью;
- бережливостью;
- восприимчивостью к новому.

Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает в себя систему «Канбан» («точно-во-время») комплексное управление качеством, ориентацию только на потребителя, методы «участвующего управления» и «опережающего мышления», гибкую организационную структуру, систему управленческого контроля и др. Суть этой системы сводится к отказу от производства продукции крупными партиями и созданию непрерывно-поточного многопредметного производства изделий разных моделей. При этом снабжение участков осуществляется столь малыми партиями, что по существу превращается в поштучное.

Смысл работы по системе «Канбан» состоит в том, что на всех фазах производственного цикла требуемый узел или деталь поставляется к месту последующей производственной операции «точно-во-время», т. е. именно тогда, когда это нужно, а готовые изделия производятся и отправляются в тот самый момент, когда в них есть потребность в торговой сети.

Еще одна система, применяемая в японском менеджменте — комплексное управление качеством. Оказывая положительное влияние друг на друга, в сумме эти две системы дают синергетический эффект.

Ни одна страна мира не уделяет столько внимания эффективности производства и качеству продукции, как Япония. Это часть образа жизни населения страны. Как говорят японцы, «качество —

это состояние сознания, производительность — это способ добродетельного поведения».

Крупные промышленные компании Японии используют широкий набор средств для привлечения рабочих и служащих к новаторским разработкам. На многих предприятиях получили распространение так называемые кружки качества на общественных началах.

Японские кружки качества, на первый взгляд, выглядят довольно просто: это небольшие группы рабочих, которые создаются непременно по добровольному принципу в цехах и на производственных участках, т. е. непосредственно на рабочих местах. Члены кружка сами избирают из своей среды руководителя. Основная задача — поиск, изучение и решение практических задач, а также постоянное обучение всех членов кружка. Работая в кружке, рабочие совместно со специалистами и управляющими принимают участие в решении общих проблем, осуществляя на практике менеджмент, основанный на участии. В таблице 1.1. представлена сравнительная оценка японской и американской концепций качества.

Таблица 1.1

Сравнительная оценка двух концепций качества

Американская модель	Японская модель
1. Более высокое качество равносильно более высоким издержкам	1. Более высокое качество равносильно более низким издержкам
2. Более высокое качество равносильно более низкой производительности	2. Более высокое качество равносильно более высокой производительности
3. Контроль качества находится в руках инспектора по контролю за качеством	3. За качество отвечает коллектив рабочих
4. Производство более крупных изделий равносильно низким издержкам	4. Производство более мелких изделий снижает издержки
5. Производительность труда растет благодаря разделению труда между теми, кто думает и кто производит	5. Все рабочие должны думать: думающий рабочий — это продуктивный рабочий
6. Всегда существуют потери в затратах, качестве и при доставке	6. Никаких потерь в затратах, качестве и доставке
7. Автоматизация может позволить сократить затраты и устранить производственные дефекты, но сама она вызовет проблемы в отношениях с профсоюзами	7. Автоматизация сокращает трудовые издержки и устраняет производственные дефекты

Окончание табл. 1.1

Американская модель	Японская модель
	8. Высокое качество гарантирует потребительское доверие на долгий срок
	9. Низкое качество равносильно лишним затратам, а лишние затраты – это зло

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность также способствует улучшению взаимоотношениями между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма – явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

2. Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких как при-

оритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать и корпоративные ценности на всех уровнях.

3. Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но главным образом причины неисправности и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей, и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

4. Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота – получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и в итоге в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5. Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с затруднениями и содействовать решению проблем по мере их возникновения, японцы зачастую размещают управленческий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

6. Поддержка чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота

и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

1.3.4. Принципы и особенности корейского менеджмента

Проявления особенностей менеджмента Южной Кореи имеют те же корни, что и модели управления других стран. Так, являясь близкой во многих отношениях страной с Японией, бизнес в Южной Корее во многом зависит от качества использования рабочей силы, как основного ресурса производства. Южная Корея достаточно сильно ограничена в природных и территориальных ресурсах, при том, что население этой небольшой страны [29]. Именно из-за этого факта, термин *insamansa* (кадры решают все) вжился в обиход многих поколений Кореи. Многие корейцы связывают экономический рост, наблюдавшийся в Республике Корея с 1960 по 1980 год, именно с эффективным использованием трудовых ресурсов. Учитывая этот факт, при рассмотрении менеджмента в Корее нельзя не акцентировать внимание на таких факторах производства, как трудовые отношения и управление персоналом.

На протяжении XX века корейская экономика испытала как подъем, так и падение, и на каждом цикле экономической истории Южной Кореи перед корейской нацией стояли острые проблемы, требующие быстрых и обдуманных решений, и нередко при этом сменялась идеология всей нации. В течение колониального периода основной проблемой, поставленной перед корейской нацией, было достижение независимости, вследствие чего доминировали такие идеологии, как патриотизм [62].

Начавшаяся в 1950 году Корейская война привнесла свои изменения в настроение общественных масс. Главным врагом южнокорейского народа стал коммунизм. Преодолев страх стать одним из оплотов коммунизма, корейское правительство активно принялось принимать меры против нищеты, которые позже перелились в индустриализацию Республики Корея. Именно этот период (1960–1987) стал самым удачным для Южной Кореи, в которой

шло энергичное привлечение иностранных инвестиций (прежде всего, американских). Одновременно с индустриализацией корейского общества перед процветающей нацией встали вопросы демократии, как в политической, так и в производственной сферах. К 1987 году многие принципы демократического общества были воплощены в жизнь, и, казалось бы, ничто не способно пошатнуть экономическую ситуацию Южной Кореи до 1997 года, в котором случился азиатский кризис. Для многих корейцев помощь международного валютного фонда в трудный период стала унижением нации, однако это не помешало идеологии глобализации и неолиберализма выйти на первые места в обществе.

Все перечисленные сложности истории Южной Кореи XX века сплотили нацию в единый организм и отложили глубокий отпечаток в сознании корейского народа. Американское финансирование корейской индустрии также внесли изменения как в сознание корейских граждан, так и в особенности экономической системы страны.

Вместе с политическими изменениями в стране менялась и общая картина менеджмента Республики Корея. Так, до 1987 года в системе трудовых отношений главную роль в процессе изменений этой сферы играло государство, применяя всю свою власть. Авторитарное правительство принимало строгие меры по введению законов, нацеленных на экономическое развитие и рост. И работодатели, и наемный труд имели в то время очень мало прав и были достаточно слабы. Основными особенностями менеджмента того времени были недоразвитость с научной точки зрения, вертикальный метод принятия решений, патерналистское лидерство и высокий уровень бюрократии.

Наиболее отличительной чертой трудовых отношений того времени было подавление автономных рабочих движений. После принятия плана экономического развития в 1962 году государственная стратегия, ориентированная на экспорт, отрицательно повлияла на рынок труда. Низкие заработные платы, высокая дисциплинированность и ограниченные в своих правах рабочие движения — все это основные характеристики трудовых отношений

того времени. Всеобщая юнионизация Южной Кореи того времени была на очень низком уровне, по сравнению с другими странами. Появляющиеся же рабочие организации были полностью подчинены государству [64].

Корейские фирмы того времени чаще всего принимали стратегии, нацеленные на обучение и имитирование компаний-коллег в более развитых в экономическом плане стран. В этот период начинали формироваться корейские чеболи. Основными характеристиками в сфере управления персоналом того времени принято считать синьоризм – систему пожизненного найма, наймы на работу выпускников университетов, помесечные оклады, ориентированность на универсального работника, оценка работников начальником компании.

Корея, как и все конфуцианские страны, всегда высоко ставила образование. Часто южнокорейские руководители имеют диплом инженера-электрика или специалиста по компьютерам, многие получили образование в США. Все эти качества не появились внезапно после Второй мировой войны. Корейцы являются древней нацией с высокой культурой.

На протяжении многих десятилетий автономные демократические профсоюзы существовали лишь на бумаге, никогда ранее рабочие не могли мечтать о таких правах, как право забастовки или право коллективных переговоров между предпринимателями и профсоюзами об условиях труда. Но с провозглашением демократии эти и другие права стали более чем реальными, что повергло экономические отношения внутри страны в состояние, близкое к разрухе [18].

К середине 1980-х годов рабочими оспаривались все больше и больше старых устоев в промышленности. Их растущие требования за политические и трудовые права к 1987 году перелились в Великую борьбу за права рабочих (Great Labor Struggle), всеобщий автономный юнионизм, коллективные переговоры и эксперименты по внедрению плюрализма. Все эти внешние изменения заставили корейские корпорации пересмотреть свои подходы к управлению персоналом. Новая модель менеджмента, принятая

в Корее, получила название *sininsa* и внесла огромное количество качественных изменений. Система синьоризма была сменена новой системой, основанной на заслугах конкретного рабочего, а пожизненный найм – более гибкой системой трудовой занятости населения, тем самым сменив традиционные корейские принципы на рационализацию и справедливое повышение по службе.

Так же в новопринятую систему менеджмента были приняты следующие изменения:

- движение трудовых ресурсов: собеседования, основанные на слепом методе, найм специалистов узкого профиля, выборочное продвижение по службе, одинаковые карьерные возможности для мужчин и женщин, ликвидирован пенсионный фонд внутри организаций;

- система вознаграждения: сумма вознаграждения основывалась на навыках рабочего, введен единый размер оклада для начинающего рабочего.

Подобные методы, которые завоевали уважение многих фирм, никогда ранее не были известны корейским менеджерам, однако очень скоро некоторые из них все же были подвержены критике.

Азиатский финансовый кризис и вспомоществование, выделенное международным валютным фондом в 1997 году, стали причинами очередных изменений в общественном строе Республики Корея. В течение этого периода многие компании принимали различные меры по улучшению эластичности биржи труда. Для снижения количества сокращений, компании прибегали к таким мерам, как сокращение рабочего времени, запреты на сверхурочную работу, запрет на найм новых сотрудников и предоставления отпуска без содержания. Изменениям подверглась так же и система оплата труда [21].

Менеджмент компаний принял новую модель, которая основывалась на контрактных работах. Спецификой таких контрактов были:

- особые экономические условия (такие как тарифная ставка) как главный стимул для соискателя;

- сниженная занятость рабочего;
- ограниченные временные рамки (например, сезонные работы, контракт на 2—3 года);
- ограниченность в обязанностях рабочего;
- слабое движение кадров (переквалифцирование требовало расторжения контракта);
- использование уже полученных знаний (отсутствие повышения квалификации за счет компании);
- недвусмысленность.

Старые принципы пожизненного найма у одного и того же работодателя были окончательно вытеснены. Причинами тому послужили принятые государством законы, дающие ограниченную свободу для увольнений. Наниматели же не упустили данную возможность и провели до конца свои программы по увольнению и сокращению штата. Отток человеческих ресурсов из предприятий, в которых была достаточно рискованная ситуация, лишь усугубили и ускорили данный процесс. Хотя новая модель менеджмента была еще далека от совершенства, она все же успела поколебать главные устои в традиционной для восточной страны системе отношений. Впервые в истории корейских корпораций менеджеры серьезно задумались о необходимости удержания основных кадров на рабочих местах.

Современная модель менеджмента в Южной Корее переняла многие черты своих наиболее распространенных предшественников: японской и американской моделей. Во многих аспектах основой корейской системы менеджмента является японская модель, однако они, эти аспекты, в большей степени были изменены, учитывая культурные особенности Кореи и опыт американских менеджеров.

1. Действующая в Корее система пожизненного найма, основой которой является японская модель, претерпела многие изменения. В отличие от Японии, корейские наниматели не рассчитывают на то, что новый работник останется верен своей компании на протяжении всей жизни. Так, поощрения, выделяемые сотрудникам, в большей степени зависят все же от стажа работы, нежели от его индивидуальных способностей и уровня профессионализма.

Но в случае смены места работы учитывается трудовой стаж, нажитый в другой организации, если профессиональные качества могут быть применены на новой вакансии. Ещё одним плюсом предпринимательской деятельности Кореи в данном аспекте заключается в том, что организациям было дано право самоопределяться в вопросах поощрения и найма рабочего персонала. На сегодняшний день выделяют четыре различных кадровых политики, используемых корейскими организациями: система поощрений, основанная на личных качествах, основанная на трудовом стаже, и их различные смеси [60].

2. При найме на работу основным приоритетом, пользуются выпускники вузов, но в Корее уделяется мало внимания уровню престижа вуза. Основным критерием при выборе будущего сотрудника являются результаты экзаменов, проводимых организациями.

Второй особенностью при приеме на работу является рекомендация выпускников сотрудниками или знакомыми сотрудников нанимающей организации, но, в отличие от Японии, ответственность за рекомендованного сотрудника не ложится на человека, внесшего эту рекомендацию, так как соискатель в любом случае проходит экзамен, доказывая свою профпригодность.

Отличительной чертой процесса найма на работу в Корее является принудительное погружение в психологическое окружение коллектива для так называемых «белых воротничков». После предварительных экзаменов, наиболее успешные из выпускников отправляются в условия, максимально приближенные к полевым, в которых они имеют возможность ближе познакомиться друг с другом, узнав при этом все достоинства и недостатки своих будущих коллег.

3. Повышение квалификации сотрудников корпораций Республики Корея происходит без отрыва от производства и полностью оплачивается самой организацией. В отличие от японской системы горизонтального повышения, в которой работник получает опыт на каждой из ступеней производства, в Корее более распространена вертикальная система повышения. Это происходит благодаря особым курсам, проводимых для работников. Проходя такие курсы, работник получает теоретические, а не практические,

знания, что позволяет экономить время для обучения высшего персонала, при этом сочетая в себе все плюсы американской и японской моделей. Работник становится узкоспециализированным в практическом плане, однако его теоретические знания должны покрывать весь процесс производства. Но большим недостатком в корейской системе является то, что менеджеры высшего звена нанимаются все же благодаря родственным или дружественным связям с высшим руководством. Таким образом, получается, что среднее звено менеджмента Кореи более развито, чем высшее, что отрицательно сказывается на общей политике организации, однако исполнительность этой политики является образцовой.

4. *Процесс принятия решений* в корейских фирмах происходит следующим образом: решение, принятое высшим руководством, является неоспоримым и обязательным к исполнению, однако в корейской системе менеджмента ставка делается не только на трудовой стаж и возраст работника, а в расчет берутся и личные качества сотрудника. Это позволяет менеджерам среднего звена прислушиваться к советам своих младших коллег. Так, принятие решений не столь медленное, как в японских организациях, а его качество — не столь низкое, как в американских, где менеджер — единственное лицо, уполномоченное решать проблемы на производстве. Однако такая система не такая эффективная, как может показаться на первый взгляд. Присущие корейской культуре конфуцианство и подхалимство заставляют менеджеров различных уровней принимать такие решения, которые бы польстили руководству, что в конечном итоге негативно сказывается на их качестве [61].

5. Политика ведения дел в международных филиалах крупных корейских компаний полностью скопирована с опыта их японских коллег. В отличие от филиалов корпораций США, которые достаточно быстро приспосабливаются к особенностям страны, в которой этот филиал был открыт, корейские корпорации стремятся сохранить приоритеты головных компаний. Менеджеры и другие высокие должности назначаются главным офисом. В основном высокие должности в зарубежных филиалах занимают корейцы. Такая политика характерна для всех азиатских стран,

в которых считается, что дела могут вестись эффективно лишь при условии, если руководителем будет выступать их соотечественник. С одной стороны, такая политика позволяет быстрее принимать решения, так как лица, разделяющие одни и те же культурные традиции и говорящие на одном языке, могут более быстро привести решение проблемы к компромиссу. Но с другой стороны, это сильно тормозит производственный процесс во многих отношениях. Люди, устраивающиеся на работу в такие филиалы, далеко не всегда способны разделить особенности трудовых отношений, чуждые для своей страны, в результате чего увеличивается текучесть кадров [28].

Так же это снижает работоспособность всех сотрудников, даже тех, которые сумели погрузиться в такую среду. Жесткая иерархия и необходимость оказывать почтение руководителю в зависимости от его статуса делает атмосферу корейских компаний схожей с армейской. Амбициозным людям приходится подавлять свои лидерские задатки и играть роль надежного винтика в общей машине. Зато руководитель-кореец никогда не потребует достать с неба звезду, ведь у каждого сотрудника четко определен круг обязанностей. Корейцы не стимулируют конкуренцию, но и расслабляться персоналу не приходится. Дисциплина очень суровая – опоздания неприемлемы [17].

6. Самой эффективной синтезом двух моделей корейцы добились в *сфере продаж*. Корейцы не так ориентированы на качество, как японцы, что позволяет производить большее количество продукции за определенный срок, однако качество корейской продукции, хоть и уступает японскому, но остается одним из лидирующих в мире. От американских коллег корейские производители взяли многое в сфере рекламы. Финансирование рекламных кампаний происходит не на таком высоком уровне, как в Америке, но вполне достаточное, чтобы поддерживать интерес потребителя к своей продукции. Более того, корейцы заняли лидирующие положения во многих отраслях производства, таких как судостроение и изготовление полупроводников, которые более не нуждаются в рекламе. Таким образом, корейцы сумели найти золотую

середины в соотношении «цена—качество», что является завидным фактором как для американских конкурентов, так и для японских.

7. Переговорный процесс. В отличие от Японии и США географическое расположение Корейского полуострова, открытого внешним вторжениям, обусловило формирование у корейцев исторического чувства острой уязвимости, национальной и личной незащищенности, когда они могли рассчитывать только на себя в борьбе за выживание в экстремальных условиях. В результате у корейцев выработалась склонность к максимализму, жесткости, упрямству, недооценке важности терпимости и компромиссов в переговорном процессе.

Примером может служить радикализм и обоюдная нетерпимость прокоммунистического и антикоммунистического режимов на Севере и Юге Кореи.

8. Еще одной особенностью корейского бизнеса является то, что *трудоустройство женщин*, относящихся к средним городским слоям, часто оказывается в Корее предметом оживленных дискуссий. В целом Корея и в наши дни остается страной домохозяйек, где во всех социальных группах большинство женщин после замужества не работает. Подобное положение вызвано не только тем, что традиция предписывает женщине находиться дома и заботиться о муже и детях. Куда большую роль играют разнообразные формальные и неформальные запреты, которые существенно затрудняют для женщины карьерное продвижение [30].

Например, до начала восьмидесятых годов XX века свадьба в обязательном порядке обозначала увольнение женщины, а на сегодняшний день зарплата женщины и мужчины в любой корейской организации (в том числе и в государственной) сильно отличаются. Женщины получают в среднем на треть меньше, нежели их коллеги-мужчины [29].

9. *Организация рабочей обстановки*. Так же, как и в Японии, руководитель отдела всегда находится в том же офисе, что и его подчиненные. Однако главному менеджеру выделено отдельное пространство в его личном кабинете, что ближе к американскому стилю управления. Это позволяет управляющим следить за действиями

своих сотрудников и придает больше атмосферы коллективизма. Достоинство, взятое из американской модели, заключается в том, что главному менеджеру предоставляется возможность работать в менее суетливой обстановке. Также такое положение дает работникам большой стимул для развития, нежели в японской корпорации.

10. *Организационная структура* корпораций Южной Кореи представляет собой особую, отличительную от других моделей особенность корейского бизнеса. Чеболи, которые, с одной стороны, доказали свою эффективность, порой ущемляются государством, которое боится потерять контроль над экономикой страны. Все это приводит к огромному количеству недостатков такой системы: для лоббирования своих интересов крупнейшим корпорациям приходится прибегать к связям с правительственными чиновниками, которые в итоге имеют коррумпированную основу. В периоды времени, когда общий курс политики государства противоречит интересам чеболей, они теряют любую политическую свободу. Итогом таких отношений между государством и чеболями становится недоверие между участниками экономических отношений, стремление защитить собственные интересы любой ценой и, как следствие, возникновение социально-экономических проблем из-за отсутствия координации и единой стратегии развития государства и бизнеса.

11. Особенности менталитета корейского бизнесмена. Говоря о корейском менеджменте, нельзя не упомянуть традиционные элементы менталитета корейского бизнесмена:

- неравенство в системе преемственности и наследования компании в пользу старшего сына. В корейской семье старший сын наследует львиную часть семейной собственности, в отличие от японской, где единственный наследник выбирается из потенциальных претендентов;

- исключительность и структура власти компании. Группа принятия решений в компании складывается из хозяина компании в ее центре и членов его семьи и ближайших родственников по отцовской линии. В соответствии с близостью к центрально-

му корню генеалогического дерева komponуются и последующие слои управленческой структуры компании;

- подчинение, чувство принадлежности и модель мышления наемных сотрудников компании. Феномен сыновней почтительности и послушания в семье моделируется на все структуры общества и взаимоотношения внутри компании: лояльность и подчинение вышестоящим в фирме; сильно развитое чувство принадлежности к данной фирме, как к большой семье;

- руководство «авторитета» и обеспечение «гармонии». Авторитет и единоначалие отца-главы семьи и фирмы не подвергается сомнению другими членами семьи и подчиненными как основной фактор обеспечения мира и солидарности в данном социуме. Но одновременно на нем лежит обязанность поддержания гармонии и справедливого разрешения конфликтов между членами его семьи и сотрудниками компании;

- система старшинства в управлении персоналом. Приоритет старшинства по возрасту четко определяет роль и место всех членов семьи в фирме, что оказывает определяющее влияние на состав группы принятия решения, расстановку и продвижение по служебной лестнице.

Однако сегодня некоторые корейские чеболи предпринимают меры, призванные изменить некоторые из этих особенностей. Так, в планах руководства Samsung есть следующие намерения:

- преодоление формализма и повышение гибкости мышления руководителей всех степеней;

- делегирование полномочий и прав принятия решений на нижестоящие уровни;

- поощрение личной инициативы, направленной на достижение общих целей компании;

- создание новой системы ценностей для сотрудников с целью повышения их заинтересованности в результативной работе [36].

В результате таких сочетаний американских и японских особенностей в трудовых отношениях получилась совершенно новая модель менеджмента. Она не идеальна, так как переняла у своих

собратьев не только плюсы, но и некоторые минусы, но получила огромное развитие и стала предметом для изучения зарубежных коллег, которые стремятся перенести некоторые ее особенности на свои предприятия, при этом изменяя некоторые характеристики.

Представления корейцев о государстве как своего рода большой патриархальной семье не только сохранились, но и оказались также перенесены и на фирму, на отношения в ней. В большинстве крупных компаний даже ведется целенаправленная пропагандистская работа, направленная на то, чтобы сформировать у работников дух единства. Эта «семейная» атмосфера играет двоякую роль. С одной стороны, власть руководства компании является беспрекословной, сотрудники должны мгновенно выполнять любые приказы, ни при каких обстоятельствах не высказывать недовольства, с готовностью оставаться на сверхурочные работы и воздерживаться от непосредственного обсуждения перспективы повышения заработной платы. С другой стороны, компания, особенно крупная, берет на себя ряд функций по социальной защите работника, предоставляет ему различные льготы, что очень важно в стране с почти полностью отсутствующей системой государственного страхования, и, наконец, гарантирует ему пожизненную занятость: пока существует фирма, ее сотрудник может быть переведен с места на место, из подразделения в подразделение, но уволить его могут лишь в исключительных случаях (относится это, правда, только к квалифицированным работникам — мужчинам).

Что касается мобильности работников, то сами служащие и работники нередко меняют место работы. Поскольку понятие лояльности в Корее основано на межличностных отношениях, то лояльность служащих часто имеет место по отношению к конкретному руководителю. Когда менеджер переходит в другую компанию, он может переманивать туда своих сотрудников по прежнему месту работы.

1.3.5. Современные школы менеджмента

Новые предприниматели послевоенного периода столкнулись с множеством сложнейших связей и зависимостей, конку-

ренцией и соперничеством. В этих условиях нужны были новые системы управления, учитывающие динамизм внешней среды и позволяющие быстро и гибко приспосабливаться к ее изменениям. Потребность в новых подходах к менеджменту испытывали и крупнейшие национальные и транснациональные корпорации, им требовались методы, которые, с одной стороны, позволяли бы оптимизировать принимаемые ими решения, оптимально использовать все ресурсы компании, с другой – помогали бы сохранить сложные организационные отношения между всеми составляющими.

Формирование школы науки управления (с 1950 года по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследования операций. Первоначально исследование операций сводилось к разработке способов количественного анализа задачи как целого без выделения ее частей. 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, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание ее сложности. 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.

Ключевой характеристикой науки управления является *замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями*. Компьютер позволил исследователям операций конструировать модели возрастающей сложности. Учеными строились модели, наиболее часто встречающиеся в менеджменте, а именно распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития.

В дальнейшем в школе сформировалась *теория принятия решений*. В настоящее время исследования в области управленческих решений направлены на разработку:

- методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях;
- алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и т. д.;
- количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства (в масштабе общества и на отдельных фирмах), моделей баланса затрат и выпуска продукции, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития.

Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются следующие принципиальные положения: 1) отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, выражающегося в утверждении того, что успех организации прежде всего определяется рациональной организацией производства продукции, снижением издержек и т. д. Вместо этого первостепенное значение придается проблемам гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды, 2) использование в управлении теории систем, дающее возможность решать задачи, рассматривая организацию в единстве ее составных частей и неразрывной связи с внешними факторами воздействия, 3) использование ситуационного подхода к управлению, 4) признание социальной ответственности менеджмента.

ГЛАВА 2. ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ

2.1. Внутриорганизационное обеспечение менеджмента

2.1.1. Понятие и основные признаки организации

Под организацией понимается устойчивая группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения имеющихся проблем или достижения поставленных целей. Для этого она преобразует на основе соответствующих технологий находящиеся в ее распоряжении материальные, трудовые, информационные ресурсы в требуемые конечные результаты (Энциклопедия менеджмента).

Однако термин «организация» характеризует и определенную структуру, в которую объединяются люди для достижения своих целей, т. е. объект менеджмента.

Главным признаком организации считается наличие цели, к достижению которой стремятся ее члены. Цель объединяет и сплачивает их, придает смысл существованию организации, определенность и конкретную направленность ее действиям. Без цели нет и не может быть организации, ибо люди не согласятся просто так терять свободу своей деятельности и подчиняться общим требованиям, которые они могут внутренне и не принимать.

В то же время определенность целей для различных организаций неодинакова. В одном случае цели официально декларируются, а их достижение специально стимулируется. Эти цели осознаются всеми участниками, играют активную роль, побуждают участников к деятельности, направленной на их достижение.

В другом случае цель выступает лишь в качестве общего смысла существования организации и не ориентирует людей на какие-то специальные действия. К таким организациям можно отнести, скажем, населенный пункт – город, поселок, деревню. Совместное проживание людей облегчает их повседневное жизнеобеспечение (водой, теплом, продуктами питания, делает возможным постоянное общение, при необходимости взаимопомощь), но не ставит перед ними никаких дополнительных задач.

Нужно иметь в виду, что достижение целей организации возможно только при наличии некоторого «критического» числа участников, объединение сил и способностей которых приносит необходимые плоды.

Другим признаком организации является ее обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих ее от внешнего окружения. Эти границы могут быть «прозрачными» или «непрозрачными», материальными в виде стен и заборов или «идеальными», основывающимися на различного рода правах, предписаниях и запретах. Примером обособленности может быть замкнутость кругооборота средств коммерческой фирмы – последняя сможет нормально функционировать только тогда, когда все затраты полностью вернутся в результате продажи продукции.

Третий признак организации – наличие связей между ее отдельными элементами, посредством которых они взаимодействуют, решают возникающие проблемы и достигают поставленных целей. Эти связи бывают экономическими, технологическими, управленческими, информационными, социальными и пр.

Четвертым признаком организации можно считать *саморегулирование*, предполагающее возможность для нее в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы внутренней жизни и по-своему, с учетом конкретных обстоятельств, действовать или реализовывать внешние команды. Такое саморегулирование осуществляется внутриорганизационным центром, координирующим деятельность людей, обеспечивающим их единство, интеграцию, а в конечном итоге целостность организации. В крупной

организации центров может быть несколько, но один из них всегда будет выполнять функции главного, а остальные – периферийных. Полицентризм делает организацию более гибкой, а следовательно и более устойчивой.

Наконец, в качестве еще одного признака организации следует назвать организационную культуру, представляющую собой совокупность установившихся ценностей, традиций, верований, норм поведения, символов, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей. Культура организации считается сегодня фактором конкуренции первого порядка. Сплав субъективных и объективных элементов организации формирует основу культуры управления, в которую можно включить стиль руководства, способы решения проблем, характер поведения менеджеров.

Характерной чертой современной организации являются устойчивость, т. е. способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних возмущающих воздействий, либо возвращаясь в прежнее состояние, либо переходя в новую точку равновесия. Устойчивость относится к структуре организации и к ее функциям.

Структурная устойчивость первична. Именно она позволяет организации и ее элементам восстанавливать свои функции, поэтому для обеспечения условий выживания организации постоянно поддерживаются равновесие и прочность ее структуры. Во многом это достигается за счет ее консерватизма, избыточности ресурсов. При этом усиливается инерционность, требующая высоких затрат на свое преодоление.

Устойчивость обеспечивается также простотой структуры предприимчивостью, самостоятельностью ее участников, их постоянной готовностью к новому, к изменениям, что составляет основу механизма самоподдержки и саморегуляции.

Другой особенностью современных организаций является сложность. Она обусловлена их масштабами; количеством и автономностью элементов и связей между ними; разнообразием их функций и свойств. Крупные фирмы включают в себя десятки

самостоятельных предприятий, разбросанных по всем уголкам света; на них заняты сотни тысяч работников, а объемы производства сопоставимы с величиной национального продукта небольших высокоразвитых государств [41].

2.1.2. Организация как управляемая система

При управлении организация рассматривается как некая совокупность ее параметров, которые меняются под воздействием управленческих решений и окружающей среды.

Внешняя среда – совокупность условий, оказывающих воздействие на деятельность организации. Они разделяются на факторы прямого и косвенного воздействия. К первым, в частности, относятся клиенты, поставщики, собственники, конкуренты, законы. Ко вторым – политические, демографические и экологические условия, состояние и тенденции научно-технического развития.

Внешняя среда – это совокупность воздействий и организаций, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности. Говоря об окружающей среде как системе законов, условий и правил, выделяют политическую, государственную, социально-демографическую, экономическую и научно-техническую среду. Среда не бывает стабильной, она динамична и фирме необходимо, принимая решения, адаптировать свою деятельность к этим изменениям.

Внешние факторы укрупнено могут быть сведены в группы:

- экономические,
- политические,
- демографические,
- культурные,
- экологические.

А. Смит писал: «Величайший прогресс в развитии производительной силы труда и значительная доля искусства, умения и сообразительности, с каким он направляется и прилагается, явились, по-видимому, следствием разделения труда». Современное предприятие функционирует в сотрудничестве с множеством орга-

низаций, фирм, людей. Значительную долю труда в конечном продукте предприятия обычно составляет стоимость приобретаемых комплектующих, энергии, материалов. «Уровень развития производительных сил нации обнаруживается, прежде всего, нагляднее в том, в какой степени развито у нее разделение труда» (К. Маркс). В результате оказывается, что каждое предприятие функционирует, с одной стороны, как сложный самостоятельный организм, а с другой – как часть общего экономического механизма экономики страны. Промышленность обеспечивает добычу и переработку природных ресурсов, сельское хозяйство обеспечивает продукты питания и исходное сырье для промышленности, транспорт – осуществляет доставку промежуточных и готовых продуктов, а также пассажирские перевозки и т. д.

Отраслевыми подразделениями экономики России являются: промышленность; строительство; сельское хозяйство; лесное хозяйство; транспорт; связь; торговля; информационно-вычислительное обслуживание; образование; культура и искусство; наука и научное обслуживание; здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение; жилищно-коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание; кредитование и государственное страхование; органы управления. В качестве подотраслей, например, промышленности выделяются: электроэнергетика, топливная промышленность, черная металлургия, цветная металлургия, химия и нефтехимия, машиностроение и металлообработка, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, промышленность строительных материалов, легкая промышленность, пищевая промышленность. В свою очередь, например, топливная промышленность подразделяется на угольную, нефтедобывающую, нефтеперерабатывающую, газовую. Всего в экономике России выделяется более 400 отраслевых подразделений различного уровня классификации.

Условия функционирования предприятия зависят, прежде всего, от внешней среды. Если потребности и требования внешней среды устойчивы во времени пространстве, то предприятие может использовать «жесткие» схемы функционирования. При изменении

внешних условий предприятие вынуждено постоянно адаптироваться, строить гибкую схему функционирования.

Клиенты — потребители продукции и услуг. Это ключевая группа, за счет которой существует и развивается организация. Четкое понимание состава клиентов организации представляется важнейшим условием успеха деятельности. Сбыт всегда оказывается важнейшим центром расходов. Расходы на сбыт являются скрытыми, но от них зависит прибыльность деятельности.

Товар — все, что продается и покупается на рынке. Деньги при этом служат мерой ценности товара. В сфере кредитных отношений деньги — обычный товар. Товары делятся на материально-вещественные и услуги. К первым относятся пища, одежда, машины, материалы и т. п., ко вторым — услуги транспорта, медицины, образования, культуры и т. д.

Способ, место и средства товарообмена относят к понятию «рынок». Рынок возникает тогда, когда люди встречаются прямо или через посредников с тем, чтобы продать или купить товары и услуги. С точки зрения вида товара выделяет рынок продаж, рынок закупок, финансовый рынок. Рынки делят также на оптовые, розничные, внутренние и внешние. Важнейшими характеристиками рынка являются стабильность, объем, динамика.

Поставщики — предприятия и организации, обеспечивающие ресурсами деятельность организации. К ним относятся поставщики материалов, энергии, оборудования, инструмента, комплектующих и т. д. Зависимость деятельности от поставщиков усиливается при повышении степени готовности получаемых узлов и комплектующих деталей, для выпускаемой продукции.

Сырье на производстве почти всегда является основной статьей расходов. К сырью следует относиться как к приобретаемым товарам. Недостаточно приобретать сырье дешевое и хорошего качества. Материалы должны подходить для выпускаемых изделий так же, как и изделия должны проектироваться с учетом используемых материалов. Сырье, технологи производства и выпускаемая продукция должны составлять единое целое. Именно это позволяет говорить о «менеджменте материалов» вместо «просто заку-

пок». Лучшие действия при производстве и сбыте, часто не могут компенсировать неудачи при снабжении.

Государство устанавливает правила (законы) функционирования экономики, контролирует их соблюдение. Косвенное воздействие на предприятие со стороны государства проявляется через систему налогов, прямое — через законодательные акты и государственные заказы.

В последнее время все большее влияние на деятельность предприятий оказывают *общественные объединения и группы*. Они становятся постоянным фактором социальной и экономической жизни.

Конкуренты — предприятия, выпускающие аналогичную продукцию. Во многих случаях конкуренты определяют цену продаваемого товара, поэтому контроль за развитием конкурентов, их политикой на рынках является важнейшей задачей менеджмента.

Внешнее окружение организации становится основным источником проблем для руководителя. Во многом управленческие действия оказываются реакцией менеджеров на изменение внешних условий.

Экономическое окружение определяет стоимость ресурсов и спрос на товары. В условиях инфляции предприятия заинтересованы в накапливании запасов, задержке платежей, увеличении займов. Спад экономики в стране ведет к сокращению объемов производства, сокращению числа работающих.

Внутренняя среда предприятия — это управленческая, экономическая и социальная ситуация. Ее основными характеристиками являются цели деятельности, внутренняя культура, производственная структура, трудовые ресурсы, технология.

Производство обеспечивает изменение состава, формы, конфигурации или внешнего вида используемого материала. На большинстве предприятий расходы на производство стали небольшой долей общих расходов. Реализуется это через использование современных технологий, переход к значительному материалосбережению, сокращение «глубины» производственного цикла. Производство развивается через автоматизацию и гибкость, разделение

стадий производства. Складские запасы, имевшие ранее вид сырья, теперь становятся полуфабрикатами. *Технология* – способ преобразования сырья в продукцию и услуги. Наиболее известная классификация технологий, введенная Дж. Вудвордом, предусматривает выделение единичного, массового и непрерывного производства. Дж. Томпсон определил технологию как процесс и выделил категории: многозвенная, посредническая, специальная. Современная *технология* предоставляет организации потенциальные возможности для развития, устаревшая ведет предприятие к разорению.

Структура организации как элемент внутренней среды характеризуется через взаимоотношение уровней и функциональных областей деятельности.

Неоклассическая теория трактует функционирование фирмы в условиях ряда допущений:

- фирма имеет четкую ориентацию на максимум прибыли;
- управленческая информация является полной и совершенной;
- права собственности точно определены и надежно защищены;
- границы фирмы определяются эффективным масштабом;
- производственные ресурсы обладают абсолютной подвижностью;
- деятельность фирм рассматривается в условиях статического равновесия;
- спрос на производимую продукцию и отношение между затратами и выпуском заданы.

Представление фирмы сводится к логике оптимального выбора цены и комбинации затрат факторов производства, а фирма представляется точкой пересечения кривых спроса и предложения. Фирма рассматривается вне организационного единства, и рынок выглядит как единственно доступная форма обмена.

В определенной степени это абстрактное и формализованное представление.

Теория транзакционных издержек объясняет существование фирмы эффективностью внутрифирменных связей по сравнению

с рыночными сделками (Р. Коуз). Экономические отношения внутри фирмы рассматриваются как альтернативные внешним отношениям. Внутри фирмы отношения управляются не системой цен, а авторитарной властью, а рыночные трансакции заменяются административными решениями. Фирма возникает в ситуации, когда административные издержки организации меньше вытесняемых рыночных трансакций. Существование фирмы рассматривается как условие увеличения ценности производства.

С позиций теории имущественных прав фирма – это система прав собственности, созданной владельцами производственных ресурсов и приобретающей целостность за счет перераспределения прав с целью формирования эффективной собственности (Р. Коуз). Имущественные права – это система формальных и неформальных ограничений, регулирующих доступ к экономическим благам. Имущественные права ведут к развитию одних правил поведения и вытесняют или подавляют другие. В рамках фирмы происходит перераспределение прав собственности через контракты. Владельцы производственных ресурсов передают часть своих прав для поддержания хозяйственной деятельности аппарату управления. Ресурсы становятся факторами производства, трансформируясь из имущественных прав через контракты экономических субъектов.

Эволюционная теория фирмы (поведенческая теория) использует понятия «естественный отбор», «организационная генетика», «неопределенность ситуации», «многообразие целей» (А. Алчиан, А. Маршал, И. Шумпетер, Ф. Хайтек, Т. Мальтус, А. Смит). А. Маршал считал, что экономическая наука ближе к биологии, чем физике и химии. Теория исходит из отсутствия единого критерия деятельности предприятия. Он является строго индивидуальным и может меняться во времени. Предприятие рассматривается как элемент «популяции». Оно имеет наследование определенных устойчивых признаков и спонтанные факторы в окружающей среде. Состояние неопределенности связано с ограниченностью знаний и несовершенством предвидения будущего развития. Если нельзя точно идентифицировать оптимум, то и не

следует к нему стремиться. Взаимодействие фирм между собой и с внешней средой является элементом отбора лучших.

Под влиянием процессов глобализации капитала, коммуникаций, человеческих, энергетических и материальных ресурсов формируется «новый» образ фирмы. Ее отличительными признаками стали:

- признание персонала как главного элемента активов;
- повышение значимости нематериальных активов (патенты, ноу-хау, бренды и т. д.);
- большая динамика персонала;
- большая динамика сферы деятельности;
- гибкие формы внешних контактов (партнеры, потребители, поставщики);
- меньшая доля цикла производства (высокая скорость оборота финансовых средств).

Причины формирования новых принципов деятельности фирмы – это, с одной стороны, возможности глобальной кооперации и, с другой – необходимости выживания в среде усиленной конкуренции. Популярной стратегией деятельности фирм становится аутсорсинг – освобождение от непрофильных и смежных производств, работ.

2.1.3. Пирамида управления

Природа фирмы как управленческая теория прошла несколько этапов развития.

Классическая концепция фирмы была сформулирована А. Смитом. Он определил фирму как шаг на пути повышения производительности труда. Причиной возникновения фирмы провозглашена торговля, которая стимулирует разделение труда и рост производства. А. Смит первым выдвинул идею о типичном среднем размере (эффективном минимальном размере) фирмы как основы ее поведения. Развивая взгляды А. Смита, А. Маршалл, с одной стороны, продолжал подчеркивать значимость машинного способа производства – крупномасштабного производства, а с другой – ввел разнообразие форм организации фирмы, что позволило

ему акцентировать значимость управленческого предпринимательского фактора. Под предпринимательскими способностями А. Маршалл определил склонность человека к поиску новых вариантов производства и организации производства. Динамика поведения фирмы у А. Маршалла определяется характером проблемы инвестирования и распределения ресурсов во времени.

Классическая теория фирмы в работах Дж. Хикса переведена в проблему теории капитала, его формирования и распределения. Хикс проводит практически полную аналогию между поведением индивидуума как потребителя и его поведением как представителя фирмы.

Неклассическая теория фирмы базируется на работах Дж. Робинсон. Она анализирует фирму, действующую в условиях несовершенной конкуренции при многообразии поведенческих характеристик (конкуренции, монополии). С ее работ начинается утверждение о наличии прямой связи между уровнем концентрации на рынке, уровнем рыночной цены и величиной монопольной прибыли каждого продавца. Если раньше считалось, что конкуренция – это только ценовая борьба, то Дж. Робинсон выдвигает в качестве факторов конкуренции регулирование транспортных тарифов, уровень качества продукции, особенности обслуживания клиентов, сроки кредита, репутацию фирмы, рекламу. Исследовательскую концепцию продолжил Э. Чемберлен, который ввел монополистическую конкуренцию. При небольшом числе фирм каждый продавец осознает свою зависимость от поведения других продавцов, взаимное влияние своих действий на выбор цен и объемов конкурентами.

В институциональной теории фирма рассматривается как совокупность долгосрочных контрактов. Основная причина существования фирмы – наличие и величина транзакционных издержек, величина которых минимизируется через размер фирмы. Фундаментальный вопрос функционирования фирмы – «производить или покупать». Дополнением к теории стало введение прав собственности (на оборудование, запасы, здания, патенты, репутацию и т. д.). Они рассматриваются как право определять возможные способы использования активов.

Управление включает значительное число специфических направлений и функций деятельности: постановка целей, прогнозирование, принятие стратегических решений, планирование, организация, стимулирование, руководство, регулирование, контроль, оценка исполнения, интерпретация результата. Планирование определяет, что следует делать, что достигнуть, кто должен сделать, к какому сроку, где и каким образом. Организация определяет, как использовать ресурсы. Руководство приводит планы в действие. Контроль проверяет людей и работу.

Предпринимательская деятельность — это интеллектуальная деятельность по организации бизнеса в конкретной ситуации. Управление — это умение правильно определять, формулировать и анализировать проблемы, возникающие в процессе управления предприятием, разрабатывать программы, ставить конкретные задачи, принимать правильные решения. Ключевыми аспектами управления являются принятие решений, разрешение проблем, проведение переговоров и совещаний, обмен информацией, взаимоотношения с людьми.

Принятие решения — важнейшая часть управления. Это систематизированный процесс в организации деятельности, но это и тяжелое моральное бремя, особенно на высших уровнях управления.

Объектами управления являются производство, закупки, сбыт, кооперация, научные исследования, оборудование, финансы, персонал, сервис, информация.

Пирамида управления — это графическая иллюстрация увязанной системы задач управления, с учетом их значимости и количества.

Пирамида задач управления включает пять основных уровней: политика фирмы, стратегическое управление, тактическое (календарное) управление, оперативное управление, организация деятельности.

Стратегическое управление характеризуется разрывом между принятием решения и его реализацией. Временной разрыв достигает 25 лет, поэтому неопределенность — наиболее характерный фактор стратегического решения. Выбирая место строительства

предприятия, его профиль и объем производства, сложно оценить в полном объеме ситуацию через 20–25 лет с изменением спроса на продукцию, источниками сырья, ценами на используемые ресурсы. Реальная выгодность проекта будет в полной мере ясна через длительный период, когда многие из принимавших решение уже не будут нести ответственности за его последствия.

«Мы рождены не для разрушения, а для дальнейшего совершенствования творения. Поэтому каждый из нас должен стараться с помощью планомерного использования времени и сил завершить это великое дело» (Оскар Шелльбах). Мы работаем ради будущего, потому что нам и предстоит в нем жить. Создается это будущее именно стратегическим управлением.

Тактическое планирование характеризуется привязкой принимаемых решений к конкретным временным интервалам: году, полугодию, кварталу, месяцу. При этом детализируются объемы производства и работ, конкретизируются связи с поставщиками и потребителями.

Оперативное управление – краткосрочные управленческие решения, направленные на выполнение тактических планов, их небольшую корректировку в условиях изменения ресурсного обеспечения.

Организация деятельности – это управление деятельностью людей по выполнению плановых заданий. Организация реализуется через принуждение и убеждение. Принуждать – значит, склонять людей к совместной деятельности, ограничивая свободу их выбора. Убеждать – значит, склонять людей к совместной деятельности, расширяя свободу их выбора. Оперативное планирование и организация деятельности – это достижение ранее спланированных результатов и разрешение постоянно наваливающих на предприятие проблем.

2.1.4. Концепции деятельности организации

Развитие концепции деятельности предприятия происходило от простого к сложному. В настоящее время выделяют четыре основных типа концепции деятельности предприятия.

1. Концепция совершенствования производства — повышение производительности, снижение издержек. Эта концепция периода индустриализации 1920–1940-х годов. Она ориентировалась на крупные предприятия, построение системы логистики, единого финансового контроля.

Отличительные признаки концепции:

- доминирование технологического подхода;
- на важнейших административных должностях работают специалисты в области технологии;
- внутренние производственные возможности играют определяющую роль;
- особое внимание уделяется технологической эффективности и производительности;
- предприятие стремится стать лидером в технологических разработках;
- предприятие продает продукцию, которую может изготовить;
- цена продукции строится на базе фактически образующейся себестоимости;
- упаковка рассматривается как средство транспортировки и сохранности товара;
- подразделение сбыта функционирует исключительно как «приемщик заказов».

Концепция совершенствования товара — повышение качества продукции. В этот период качество выпускаемого товара стало целью трудовых коллективов. Появились кружки качества на предприятиях, национальные премии качества. Интенсивные технологии вытеснялись технологиями, ориентированными на качественные параметры готовой продукции.

Концепция совершенствования сбыта — расширение рынков сбыта и рекламы продукции. «Неважно, что и какого качества вы производите, если вашу продукцию активно покупают». Это эпоха становления и развития маркетинга. Компании превратились в этот период из продукто-ориентированных в клиенто-ориентированные. Внимание высших руководителей компаний обратилось на рынки сбыта продукции.

Отличительные признаки концепции:

- на важнейших административных должностях работают специалисты в области маркетинга;
- маркетинг считается важнейшим видом хозяйственной деятельности;
- администратор, занимающийся сбытом, пользуется высоким статусом;
- особое внимание уделяется разработке рыночной стратегии;
- предприятие стремится завоевать репутацию лидера на рынке товаров;
- предприятие стремится формировать новые рынки;
- ценовая политика ориентирована на покупателя;
- расходный бюджет строится от возможностей продажи;
- упаковка рассматривается как элемент стимулирования сбыта;
- реклама является неотъемлемой частью сбытовой деятельности.

2. *Концепция удовлетворения потребности* — искать товар, обеспечивая повышение удовлетворения потребности. Это период 1980–1990-х годов, связанный со становлением гибких производств. Компании стали ориентироваться на стратегическое планирование, прогнозирование будущих изменений в экономике, науке, энергопотреблении. Гибкие структуры управления, гибкие технологии, быстро изменяющиеся технологические линии стали основной тенденцией в развитии предприятий. Предприятия шли на отказ от выпуска освоенного продукта, если на рынке появлялись принципиально новые материалы и изделия, позволяющие принципиально поднять степень удовлетворения потребности покупателя. Компании не искали потребителя, а создавали его. Целью бизнеса стало именно «создание потребителя».

«В системе методов оперативного и стратегического управления должны действовать “антенны” для немедленного и своевременного приема сигналов об изменениях на рынке, чтобы предприниматель или менеджер могли своевременно начать регулировать процесс адаптации к новой ситуации на рынке» (Э. Майер).

Любая из концепций может оказаться разумной и эффективной, в конкретных условиях. Главная опасность – бессистемное использование принципов концепции деятельности предприятия. В этом случае менеджмент «разрывает» предприятие и ведет к снижению эффективности его функционирования.

Концепция деятельности ориентирует предприятие на повышение эффективности деятельности. В условиях различия уровня техники предприятие стремится к совершенствованию оборудования и технологии, чем обеспечивается превосходство над конкурентами. Сближение технических возможностей различных предприятий конкурентная борьба переносится на рынки сбыта, где концентрируется внимание руководства предприятия. При развитых транспортных, информационных и коммуникационных системах превосходство продукции достигается за счет оперативной ориентации на повышение степени удовлетворения потребности покупателя. В настоящее время наибольшим вниманием пользуются комплексные концепции, ориентированные на общее качество деятельности и на развитие персонала. Ведущие предприятия, выпускающие однотипную продукцию, стали близкими по уровню техники, показателям продукции, возможностям присутствия на рынке сбыта. Основные резервы роста эффективности деятельности исчерпаны. Требуются более «тонкие» механизмы выявления резервов. Ими стали комплексные концепции. Они затрагивают все стороны деятельности предприятия, охватывают всю цепочку действий при создании продукции, ее выпуске и реализации. Концентрирует усилия всего персонала. Концепция как бы покрывает всю деятельность предприятия, ожидая, что рост эффективности деятельности будет достигнут либо за счет координирующих действий либо за счет того, что где-то произойдет прорыв существенной частной экономики.

2.1.5. Цели деятельности организации

Цель – это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности. Цели – это эталоны, критерии. «Если не знаешь

куда плыть, никакой ветер не будет попутным» (Сенека). Целеполагание — основа управленческой деятельности.

Целеполагание — один из важнейших компонентов управленческой деятельности, а также общего функционирования, организаций. Оно является и основной функцией руководителя, и этапом управленческой деятельности, и ее структурным компонентом. Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование.

Прежде, чем говорить о целях предприятия, следует остановиться на целях государства. Их приоритет необходим. Наиболее общими государственными целями являются: высокая степень занятости граждан, постоянный рост экономики, стабильность цен, внешнеэкономическое равновесие, сохранение окружающей среды, поддержание высокого уровня технических знаний, социальная ориентация.

Для государственных целей допустима некоторая степень утопичности. *«Прогресс — это только осуществление утопий»* (Оскар Уайльд). Если совсем отбросить утопические элементы, то возникнут безразличие, банальность и растерянность.

Предприятие можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, что они не могли бы выполнить индивидуально. Задача руководителя сделать достижение целей своего предприятия кровным делом работающих. Такому предприятию гарантирована вечная молодость.

Формулирование целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными подразделениями. Выработка целей базируется на анализе прошлого опыта, оценке настоящей ситуации, определении условий будущего, выявлении желаний предприятия. Формулировку цели следует тщательно отрабатывать. *«Вы не камни дробите. Вы строите храм»*. Цель останется словами, если люди ей не поверят. Но цель должна увлекать, содержать немного риска, чуть-чуть авантюры. Цель — это очередная высота, которую необходимо предприятию взять с боем. Особо выделим, что прибыль — это

не цель, а средство достижения цели, индикатор успешности его деятельности. Каждая компания должна иметь цели, отличные от прибыли, которые оправдывают ее существование.

Цели должны отвечать ряду требований, которые можно объединить в три группы.

Первая группа (направление целей):

- определяют направления бизнеса,
- определяют действия,
- определяют приоритет усилий в конкретной сфере,
- определяют значимость служб предприятия,
- задают уровни для оценки результата.

Вторая группа (требования к целям):

- должны быть реальными,
- должны детализироваться по подразделениям,
- должны быть измеримыми,
- должны быть однозначными,
- могут быть множественными,
- должны быть понятными исполнителям,
- не должны противоречить объективным законам.

Третья группа (правила задания целей):

- задаются с учетом объема работ,
- задаются с учетом сроков,
- задаются с учетом исполнителей,
- задаются с учетом имеющихся возможностей.

Например, формулировки «выучить иностранный язык», «съесть слона» — типовые неправильные формулировки. «Есть один бутерброд в день», «учить по три английских слова в день» — примеры правильной формулировки. Уже много лет для обозначения правильно сформулированных целей используется термин *smart* — умные цели.

Цели должны быть поставлены для каждого вида деятельности, который, по мнению компании, является важным и выполнение которого она желает наблюдать и контролировать. Цели подразделений составляют их конкретный вклад в цели деятельности организации. Приведем примеры формулировки целей подразделе-

лений: «увеличить прибыль по итогам года на 10%», «снизить задолженность к 10 марта до 1 млн руб.».

Цели деятельности организации меняются во времени, отражая возникающие проблемы и ожидаемые будущие условия.

Цели, принципы управления целями и способы их достижения должны быть известны каждому сотруднику предприятия, сформулированы письменно и документально закреплены.

Цели могут конфликтовать. Различают внешний, внутренний и временной конфликты целей. Внешний конфликт – столкновение интересов продавца и покупателя. Столкновение их интересов проявляется, например, при установлении размеров партии поставок, цен и количества выпускаемых типоразмеров продукции. Внутренний конфликт – столкновение интересов подразделений. Примерами внутренних конфликтов оказываются противоречия повышения загрузки оборудования и повышение его надежности, сокращение оборотных фондов и сокращение производственного цикла. Временной конфликт – столкновение интересов текущего и перспективного периодов.

Целевая функция деятельности предприятия формируется как элемент теории фирмы. Она допускает следующие варианты.

1. Максимум прибыли.
2. Максимум прибыли с учетом риска.
3. Минимум транзакционных издержек. При формулировке целевой функции в состав транзакционных издержек включают затраты, сопровождающие взаимодействие экономических субъектов.
4. Максимизация объема продаж.
5. Максимизация темпов роста предприятия.
6. Оптимизация темпов устойчивого роста.
7. Максимум конкурентного преимущества.
8. Максимум добавленной стоимости.
9. Максимум рыночной стоимости предприятия. Эта целевая функция рассматривает собственников как главных субъектов в системе экономических интересов предприятия.
10. Оптимизация структуры капитала.

11. Минимизация средневзвешенной стоимости используемого капитала.

12. Оптимизация размера дивидендов.

Изменение целей организации может происходить под влиянием масштабов производства, факторов внешней среды, развития техники и технологии, новых лидеров.

2.1.6. Структуры управления

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура — это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Отсюда структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению. Структура управления оказывает огромное влияние на все стороны управления, так как связана с ключевыми понятиями менеджмента — целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, полномочиями людей. Поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинаций типов структур, изучению тенденций их построения, оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Элементами структуры управления являются:

работник — человек, выполняющий определенную функцию управления;

орган управления — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;

первичная группа — коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами. *Горизонтальные* связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. *Вертикальные* связи – связи подчинения, возникают при наличии нескольких уровней управления. Вертикальные связи могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные* связи означают подчинение линейным руководителям, т. е. по всем вопросам управления. *Функциональные* имеют место при подчинении по определённой группе проблем функциональному руководителю.

Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и *объем полномочий* работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Важное значение имеет реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

Важнейшими требованиями, которым должны удовлетворять организационные структуры управления, являются: возможно меньшее число ступеней иерархической лестницы, разумная гибкость, минимум затрат времени на принятие и реализацию обоснованных решений. При этом необходимы: обеспечение адекватности организационной структуры управления внутренней структуре объекта управления; определение состава, содержания и объема функций, которые должны реализоваться в данной системе; подготовка положений о каждом структурном подразделении; установление критериев эффективности работы аппарата управления, его структурных подразделений и отдельных работников.

Линейная структура. Линейная структура – это система управления с единоначалием на всех уровнях.

Преимуществами линейной структуры управления являются эффективное использование центрального аппарата управления,

повышенный контроль, централизация и координация управленческих действий, увязка интересов управленческих подразделений. Недостатками ее оказываются повышение времени управленческих решений, малая инициатива на подчиненных уровнях управления, задержка роста квалификации менеджеров.

Линейные полномочия предоставляют руководителя узаконенную власть для управления подчиненными, принятия решений без согласования с другими руководителями в пределах своих должностных обязанностей. Реализуется управление в линейной структуре через цепь команд по уровням управления.

Линейная структура усматривает прямое воздействие на исполнителей со стороны линейного руководителя, сосредоточившего в одних руках все функции руководства. Распределение должностных обязанностей осуществляется таким образом, чтобы каждый исполнитель (или отдельное подразделение) был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

Все полномочия — прямые (линейные) — идут от верхнего звена управления к низшему. Четкая регламентация ответственности — обязательств, возможность оперативного принятия решения — вот достоинства линейной структуры управления.

Руководитель, однако, может привлечь к управлению не более четырех-пяти подчиненных, а потому чаще всего перегружен, распылается на решение мелких вопросов, которые не оставляют времени для других, более важных функций. Линейная структура не эффективна в том плане, что большой объем информации, передаваемой от одного уровня к другому, а также высокие квалификационные требования к специалистам в сочетании с подавлением инициативы работников нижних уровней способны привести к стрессу и плохому управлению.

Ввиду сказанного линейная структура применима лишь при небольших объемах работ, когда задачи управления проектом относительно просты.

Линейно-штабная структура. Впервые понятие штаба было применено в армии Александра Македонского (336—323 гг. до н.э.). Основная идея состояла в разделении офицеров на две группы:

планирующих сражение и управляющих солдатами. Первая группа офицеров являлась помощниками старших офицеров. Вторую группу составляли строевые офицеры.

Линейно-штабная структура – это линейная структура дополненная специфическими подразделениями по подготовке управленческих решений. Эти подразделения не имеют ниже стоящих уровней управления, они не принимают решений. Их задача – делать анализ вариантов и последствий решений для конкретного руководителя, к которому данное «штабное» подразделение прикреплено. Примерами подобных подразделений могут быть вычислительное бюро, юридическая служба, исследовательская группа.

Штабной аппарат классифицируют на три группы: консультативный, обслуживающий, личный. Консультативный аппарат состоит из профессионалов по направлениям деятельности (право, технологии, экономика и т. п.). Обслуживающий аппарат обеспечивает деятельность руководителя по вспомогательным направлениям. Это может быть группа поддержки связей с общественностью, анализа потоков корреспонденции, проверки документации и т. п. Личный аппарат – это разновидность обслуживающего аппарата. Он включает секретаря, помощника, референта и т. п. Личный аппарат обычно не имеет формальных полномочий, но обладает большой властью. Посредством фильтрации информации они могут контролировать доступ к руководителю.

Люди, находящиеся на вершине организации, должны обладать широким набором качеств (планирование, организация, комплектование персонала, управление, координация, контроль и учет). Роль управляющего состоит в ориентации структуры управления на достижение поставленной цели. Привлекаемые специалисты должны быть «под рукой, а не над вами». Достигнув успеха, они начинают думать, что их компетенция является общим качеством и вступают в другие области деятельности. «Королевская мантия в одном государстве не обеспечивает тех же полномочий в другом. Ее ношение будет там не более чем маскарадом».

Функциональная структура. Определенный интерес представляет *функциональная структура управления*, основанная на

дифференциации управленческого труда по отдельным функциям, каждая из которых выполняется одним специалистом, группой или отделом (рис. 2.1). Руководители функциональных подразделений специализируются в определенных областях деятельности, отвечая за отдельные участки работ, входящих в их компетенцию.

Функциональная специализация аппарата управления позволяет привлечь к руководству квалифицированных специалистов, повысить качество и оперативность управления, разгрузить линейных руководителей, но в то же время снижает ответственность за результаты работы и нарушает единство распорядительства. При этом возникает проблема межфункциональной координации, разрешение которой поручается одному или нескольким *координаторам*. Эти последние могут подчиняться непосредственно управляющим разных уровней в интересах согласованности выполнения отдельных видов работ, относящихся к одному или нескольким проектам. Поскольку координаторы непосредственно не участвуют в решении повседневных задач, возникающих при выполнении проекта, усилия их не всегда достигают поставленных целей.

Пять структур Генри Минцберга. Генри Минцберг предложил свою квалификацию типовых систем управления. Первый ее вариант – это простая структура, второй и третий – предусматривают разновидности сложной структуры управления (вертикальная и плоская), четвертый и пятый варианты – учитывают сочетание системы управления и производственной структуры.

1. Простая структура – небольшой штат, 1–2 уровня управления, минимум вспомогательных служб.

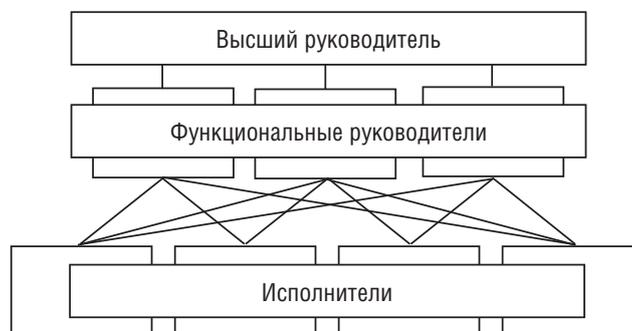


Рис. 2.1. Функциональная структура управления

2. Машинная бюрократия – стандартизация процессов, высокая централизация власти, четкие бюрократические структуры, значительное число уровней управления.

3. Профессиональная бюрократия – сочетание самостоятельности и высокого профессионализма работников, небольшое число уровней управления.

4. Дивизионная структура – объединение квазиавтономных звеньев с высокой степенью самостоятельности структур управления.

5. «Adhoc»-кратия – сочетание жесткой управленческой функциональной и гибкой производственной структур.

Отличительный признак лучших систем управления – сочетание разнородных структур при управлении текущей деятельностью, выработкой стратегии, разработкой нововведений. В любой структуре выделяют формальные связи, регламентированные должностными инструкциями, неформальные связи персонала, структуры специальных решений.

Бюрократическая структура Макса Вебера. Макс Вебер предложил нормативную (идеальную) модель организационной структуры. В ней имеются высокая степень разделения труда, развитая иерархия управления, регламентированные цепочки команд, многочисленные правила и нормы поведения персонала. Признаками построенной организации были следующие.

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.

2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.

3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

4. Дух формальной обезличенности, с которой официальные лица выполняют свои должностные обязанности.

5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Такая структура при множестве положительных черт, однако, имеет ряд недостатков:

- неспособность к внедрению новшеств,
- отсутствие достаточной мотивации сотрудников,
- преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм,
- отсутствие гибкости при взаимоотношениях сотрудников внутри организации.

Дивизионная структура. Дивизионная структура – это разделение организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам. Предприятие фактически функционирует как совокупность нескольких субпредприятий. Каждое из них осуществляет рабочий процесс, опираясь на собственные ресурсы и собственный штат персонала.

Главными создателями дивизионной структуры были Пьер С. Дюпон и Альфред П. Слоун (1920 г., фирмы «Дюпон» и «Дженерал Моторс»). В 1934 году К. Мацусита произвел реорганизацию компании «Мацусита дэнки» с внедрением дивизионной структуры. Разработанная ими структура подразумевала создание полуавтономных производственных отделений (как правило, со статусом центров прибыли), сформированных в зависимости от типа продукта, торговой марки или по географическому признаку. Производственная деятельность каждого из отделений управлялась отдельно. Генеральная дирекция распределяла ресурсы между отделениями и выработывала стратегические планы.

Преимуществами дивизионной структуры управления являются оперативное реагирование на изменение внешних условий, сближение стратегических и текущих задач в производственных структурах, сближение ответственности и принятия решений, хорошие условия для роста генеральных менеджеров, высокая степень координации в рамках одного «дивизиона». Недостатками структуры оказываются внутренняя конкуренция за ресурсы и за квалифицированный управленческий персонал, сложность разделения накладных расходов, трудность согласования интересов

власти и стратегических целей, различие в квалификации управленческого персонала в однотипных подразделениях.

Различные типы дивизионной структуры имеют одни и те же достоинства и недостатки. Продуктовая структура легко справляется с разработкой новых видов товара. Структура, ориентированная по группам потребителей, эффективно настраивается на их запросы.

Дивизионная структура используется, главным образом, в объединениях с крупными производственными и слабо связанными цехами (заводами).

Структура единого стратегического бизнеса. Структура единого стратегического бизнеса предусматривает концентрацию в производственных структурах только линейных (производственных) управленческих подразделений, необходимых для обеспечения текущей производственной деятельности. Все обеспечивающие функции при этом концентрируются в общих подразделениях на уровне управленческих структур при генеральном директоре. Подобная структура позволяет организовать управление с ориентацией на общие цели деятельности. Однако ее реализация наиболее удобна для крупного массового производства, опирающегося на поточный производственный процесс.

Адаптивные структуры. Чтобы организация имела возможность реагировать на изменение внешних условий, внедрять новые технологические решения, необходимы гибкие (адаптивные) структуры управления. Их можно быстро модифицировать, и их отличие от других структур состоит, прежде всего, в отсутствии долговременной жесткой структуры управления. Создаваемое подразделение получает конкретную проблему, после решения которой подразделение ликвидируется. Под систему задач создается система подразделений на конкретный срок, после чего система управления перестраивается. Адаптивная структура – это не только новый тип, это процесс «существования» структуры управления как надстройки над проблемами организации.

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения

труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Кроме того, адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

Проектная структура. Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Традиционно руководитель подразделения в любой крупной компании в рамках организационной структуры иерархического типа имеет множество различных обязанностей и несет ответственность за разнообразные аспекты нескольких разных программ, проблем, проектов, видов продукции и услуг. Неизбежно, что в этих условиях даже хороший руководитель будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие – меньше. В результате – невозможность учесть все особенности, все детали проектов могут привести к самым серьезным последствиям. Поэтому для того, чтобы управлять проектами и, прежде всего, крупномасштабными, и используются специальные проектные структуры управления.

Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д.

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые чистые или сводные проектные структуры управления, подразумевающие формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании. Правда, на практике эти проектные команды редко находят отражение на формальных схемах организационных структур управления. В состав временных групп включают необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению. Руководитель проекта наделяется проектны-

ми полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта). Руководитель отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы. В число проектных полномочий руководителя проекта входит ответственность за планирование проекта, за составление графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняется).

Чисто проектные структуры, как правило, используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. В таких относительно небольших проектах его руководитель может выступать в качестве консультанта высшего руководства фирмы. Или же кто-нибудь из высшего руководящего состава компании координирует реализацию проекта в рамках обычной линейно-функциональной структуры.

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

- интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;

- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций.

Матричная структура. Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается матричная структура. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

В связи с вышесказанным отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. Исполнитель подчиняется непосредственно руководителю функциональной службы, которая наделена необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного (продуктового).

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Ее подход совместим с продуктовым или функциональным подходами. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач.

Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах так же, как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;

- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Приведем перечень недостатков матричных структур. Он получился достаточно внушительным и содержит следующие негативные моменты:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;

- она является трудной и порой непонятной формой организации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;
- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- для этой структуры характерна борьба за власть, так как в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций;
- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
- отмечается конформизм в принятии групповых решений;
- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя мы привели достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования

отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные [10].

Возможность привлечения высококвалифицированных специалистов к работе над проектом позволяет достичь его высокого качества при минимальных затратах времени и стоимости на осуществление проекта в целом.

Недостатки матричной структуры управления заключаются в частых перегрузках функциональных подразделений, что влечет за собой внутрифирменные конфликты, устраняемые в основном с помощью более качественного планирования загрузки специалистов.

Матричная организационная структура управления не может эффективно использоваться без стратегического плана, учитывающего перспективы выполнения работ и потребность в ресурсах. Составление матричного бюджета требует большого объема достоверной информации, которую не всегда представляется возможным получить, поэтому формирование и уточнение стратегического и годовых планов ведется постоянно.

Процесс определения загрузки функциональных подразделений завершается составлением плана, в котором отражаются следующие элементы:

- структура распределения заданий;
- трудоемкость выполнения работ;
- календарный график выполнения работ;
- график движения специалистов по проектам.

Успешная реализация матричной структуры управления проектом во многом зависит от организации контроля за ходом работ, поэтому, как правило, постоянно ведется мониторинг, составляются отчеты, а в критических ситуациях своевременно принимаются меры по устранению отклонений от запланированных сроков выполнения отдельных работ и проекта в целом.

Программно-целевая структура. Программно-целевая структура в ряде случаев представляет огромный научный и практический интерес; программно-целевая структура, базирующаяся на комплексном управлении всей системой работ, в том числе на технико-экономическом обосновании проекта, формировании

проектно-сметной документации, строительстве, установке технологического оборудования, выпуске продукции. Основу этой прогрессивной формы организации управления составляет специальный орган управления, в задачи которого входит формирование и координация деятельности всех функциональных подразделений. Разновидностями программно-целевой структуры являются проектная, матричная и некоторые другие. Под *проектным управлением* понимают совокупное управление всеми трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами, требуемыми для проектирования и строительства объекта в указанные сроки и в пределах утвержденной сметной стоимости.

Каждая из рассмотренных организационных структур управления обладает специфическими преимуществами и недостатками. Выбор в пользу той или иной структуры делают с учетом таких факторов, как:

- масштаб проекта;
- сложность проекта;
- продолжительность проектного цикла.

Линейная или функциональная структуры лучше всего подходят для малых проектов, в то время как для средних более приемлема матричная. Особенности крупных и сложных проектов отвечает проектная структура.

2.2. Содержание и структура управленческой деятельности

2.2.1. Модель управления

Модель – продукт моделирования, т. е. процесса, в котором «участвуют» объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет).

Под моделью управления понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

Она включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов, организационную культуру и т.д.

Выделяют следующие основные модели управления:

- по виду преобладающей собственности на средства производства: капиталистическая, социалистическая, корпоративная;
- по степени рыночного влияния на экономику: рыночная (либеральная), рыночная с элементами государственного регулирования, социальная рыночная, модель государственного управления с развитыми рыночными отношениями, модель централизованного управления с элементами рынка (плановая);
- по характеру реализации властных полномочий руководством: авторитарная, демократическая;
- по принадлежности к соответствующим школам менеджмента: школа научного менеджмента, школа рациональной бюрократии, административная школа, «классическая школа», школа НОТ, школа «человеческих отношений».
- по отношению к изменениям во внешней и внутренней среде: статическая (традиционная, консервативная, текущего состояния), адаптивная (опережающая, инновационная), динамическая (прогнозная, вероятности, развития) [23].

2.2.2. Функции управления

По мнению ведущих специалистов в области управления, на сегодняшний день в менеджменте пока нет определенного, общепотребимого определения категории «функция». Из разнообразия таких определений (Г. Кунц и С. О’Доннел, О.С. Виханский и А.И. Наумов, А.В. Игнатьева, В.В. Кондратьев, Р.А. Фатхутдинов, Б.А. Лагоша, В.Г. Шаркович и Т.Д. Дегтярева и др.) можно выделить следующее: функция – это:

- 1) обособленный, относительно самостоятельный и специализированный вид управленческой деятельности;
- 2) внешнее проявление свойств объекта в данной системе связей и отношений.

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции) (рис. 2.2).

Основные функции являются основополагающими всего процесса менеджмента, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами [8].

Основные – часть управленческого процесса, характеризующаяся регулярным видом деятельности.

Конкретные – которые определяются по принадлежности к конкретной стадии производственного процесса.

Содержание общих функций управления:

- а) планирование,
- б) принятие управленческих решений,
- в) организация,
- г) укомплектование штата работников,
- д) эффективная коммуникация,
- е) стимулирование (мотивация),
- ж) руководство,
- з) контроль.

Руководитель должен принимать решения – творческие волевые, действия субъекта менеджмента на основе знания объективных законов функционирования управляемой подсистемы, анализа ее состояния, выборе цели, программы и способов деятельности по разрешению проблемы. То есть это сознательный выбор способа поведения или действия в определенных условиях, для достижения определенных целей.

Эффективность организации, основанная на неограниченной власти, может проявляться в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Как правило, успех, достигнутый таким образом, не долговечен, потому что, добившись цели, руководитель

часто пытается удержать свою власть искусственным путем, что может противоречить интересам остальных членов организации, а его уход или устранение разрушает организационную ситуацию. В любом случае происходит снижение эффективности деятельности, а иногда ее полный провал.

Отклонения от нормы в работе коллектива – это не обособленные явления, с которыми надо бороться, а последствия упущений в рациональной управленческой деятельности. Поэтому руководителю необходимо уметь предвидеть последствия реализации власти, которой он располагает.

Важной задачей является соблюдение основных направлений грамотного управления персоналом. Все они относятся к области человеческих отношений и дополняются необходимыми организационными чертами, включающими:

- 1) должностные инструкции и стандарты;
- 2) делегирование полномочий;
- 3) отношения с коллегами;
- 4) определение конечных результатов;
- 5) оценку положительных сторон работы подчиненных;
- 6) оценку отрицательных сторон работы;
- 7) действия по исправлению ошибок;

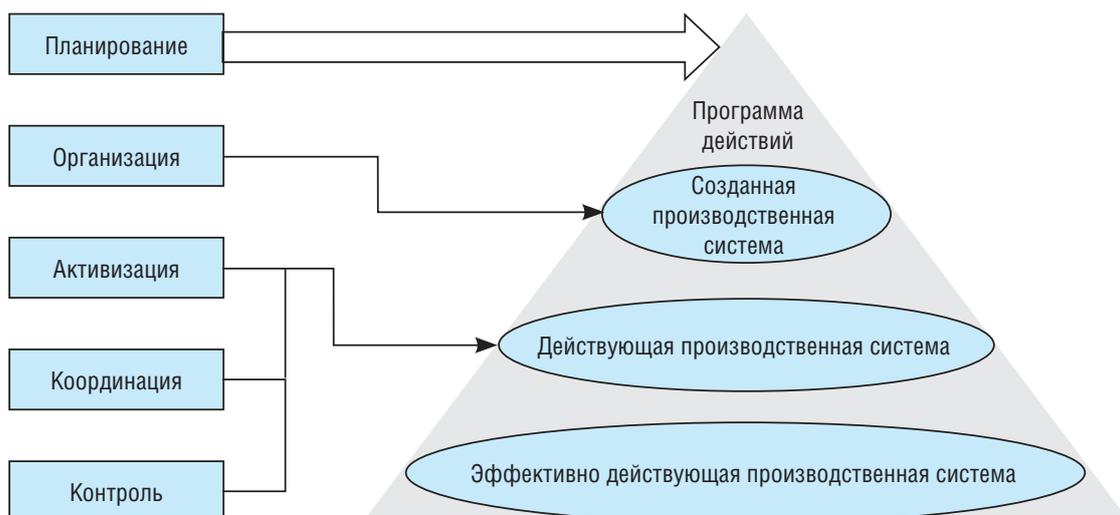


Рис. 2.2. Основные функции менеджмента по А. Файолю

- 8) систему вознаграждений;
- 9) систему продвижения по службе;
- 10) интерес к личности подчиненных и др.

В начале XX века А. Файолем было выделено пять функций менеджмента. Главной функцией а считается планирование. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа ситуации, в которой в настоящий момент находится организация, и ее перспектив формулирует цели и задачи на предстоящий период, разрабатывает стратегию действий и, наконец, составляет необходимые планы и программы для их реализации.

При составлении планов руководствуются следующими принципами:

- полнота планирования — при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;
- точность планирования — при составлении планов используются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов;
- ясность планирования — цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации;
- непрерывность планирования — это не одноразовый акт, а непрерывный процесс;
- экономичность планирования — расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Практическое воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах, стратегиях берет на себя организационная функция. Она реализуется через создание самой организации, формирование ее структуры, системы управления, обеспечение ее деятельности необходимой документацией.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

- 1) определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;

2) определение видов деятельности по достижении этих целей;
3) поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

4) координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т. е. каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит (управляет);

5) единство цели – работает ли каждый член организации на общую цель, т. е. никто не должен работать против целей организации;

6) размах контроля или размах менеджмента – отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.

Реализация задач организации осуществляется посредством совместной деятельности людей. Чтобы последняя достигла своей цели, ее нужно координировать, направлять в нужную сторону, обеспечивать необходимый уровень взаимодействия между участниками.

Ни одна задача не будет успешно решена с должным качеством и минимальными затратами, если работники – руководители и исполнители – не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция менеджмента – мотивационная. Она заключается в определении потребностей людей, выборе наиболее подходящего и действенного в данной ситуации способа их удовлетворения с тем, чтобы обеспечить их максимальную активность в процессе достижения целей, стоящих перед организацией.

Результаты деятельности организации и ее сотрудников необходимо время от времени проверять, оценивать и корректировать. Это составляет содержание контрольной функции менеджмента. Контроль призван заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов и тем самым создавать основу для совершенствования работы. Безусловно, по его результатам могут делаться и организационные выводы, связанные с поощрением или наказанием исполнителей [39].

Изначально, согласно теории Адама Смита, единственной управленческой функцией было инвестирование – вложение капитала и приобретение рабочей силы и оборудования. Потом Тейлор ввел функцию планирования, контроля и координирования в качестве самостоятельных видов деятельности менеджера. В течение XX столетия содержание функций и название некоторых претерпело существенные изменения в сравнении с теми, которые приведены в работах А. Фаойля. Это обусловлено изменениями в экономике и социальной структуре общества.

Содержание управленческих функций в системе управления многогранно и также может быть исследовано путем выделения характеристик отдельных его сторон. Такие характеристики выступают критериальными признаками выделения и обособления взаимосвязанных групп управленческих функций в системе управления.

Эти критериальные признаки могут быть получены при рассмотрении управления в статике, динамике, а также как взаимодействие субъекта и объекта управления. Вероятно, также имеет смысл выделить еще один критериальный признак – профессионализм управляющих. Каждый из признаков отражает определенный аспект содержания управления, но лишь исходя из их совокупности можно получить более полное представление о функциях как возможных областях или сферах деятельности управляющих.

О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяют три критерия существования управленческих функций: содержание, процесс и структура.

Известно, что содержательная характеристика управления – это функция руководства людьми, представляющая собой воздействие на людей для согласования и упорядочения их действий в совместном труде посредством мотивации их поведения.

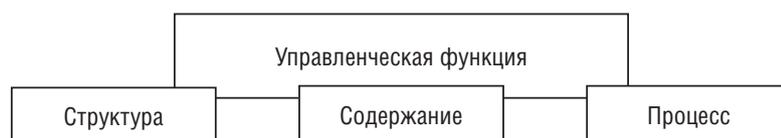


Рис. 2.3. Критерии существования управленческой функции по О.С. Виханскому и А.И. Наумову

Рассмотрение управления в статике позволяет выявлять функции в рамках подсистем управления, устанавливать горизонтальные и вертикальные связи, инициализирующиеся в процессе функционирования СУ. С позиций системного подхода управление рассматривается как органическое единство взаимосвязанных компонентов и элементов, образующих подсистемы СУ.

В рамках взаимодействия субъекта и объекта управления проявляется действие общих функций управления или, другими словами, этапов управленческого цикла: планирование, организация, мотивация и контроль.

О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяют три критерия существования управленческих функций: содержание, процесс и структура (рис. 2.3).

Функции организации, или бизнес-функции. Существующие классификации функций организации, как об этом говорилось, субъективны и неоднозначны. Кроме того, набор этих функций зависит от вида деятельности организации: предпринимательская, корпоративная, административная. В современной интерпретации функции организации [9], реализующие ролевое ее функционирование, представлены на рис. 2.4, 2.5. Каждый основной используемый ресурс (слева) является неотъемлемой составляющей функции предприятия (справа). Например, время – планирование, потребитель – маркетинг и т.д.

Каждая из указанных функций организации является определенным видом работы в управлении предприятием. Это отно-

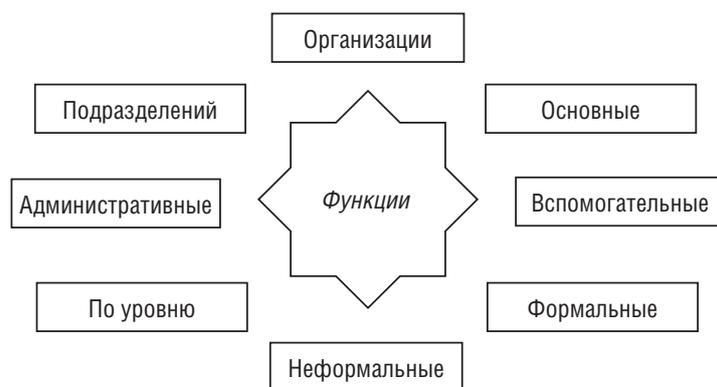


Рис. 2.4. Виды управленческих функций



Рис. 2.5. Специфические управленческие функции организации по О.С. Виханскому и А.И. Наумову

сительно самостоятельные участки работы, выделившиеся в процессе разделения труда в управлении, имеющего объективный характер. *Каждая функция предприятия немыслима без разработки и принятия управленческого решения.*

Следует отметить, что эта классификация, как и другие, базируется на идее, принадлежащей А. Файолю [53, 54], о наличии шести функций или серий операций, осуществляемых в компании:

- 1) техническая (производство);
- 2) финансовая (финансирование);
- 3) коммерческая (закупка, реализация);
- 4) учета;
- 5) обеспечения безопасности (сохранность материальных благ и персонала);
- 6) административная.

В.В. Гончаров [16], ссылаясь на других авторов, считает, что основными являются функции организации, связанные с:

- административной деятельностью;
- производством;
- маркетингом;
- исследованиями и разработками новой продукции (НИ-ОКР).

В.В. Кондратьев и В.Б. Краснова [25], опираясь на формулировку в экономической теории тройственной роли предпринимателя,

предлагают в качестве основных считать следующие функции организации:

- сбыт;
- производство;
- закупка;
- финансирование;
- общее управление, включая найм персонала.

Классификации функций В.В. Гончарова, В.В. Кондратьева и В.Б. Краснова позволяют проводить функционализацию управления на высшем ее уровне в организации (на предприятии), поскольку не превышают значения нормы управляемости (будет рассмотрена далее).

Эти же авторы отмечают, что существует ряд функций, без которых небольшая по размерам организация может обойтись, если таковое не регламентировано (табл. 2.2). Это *дополнительные функции*, такие как:

- обеспечение безопасности;
- учет;
- контроль;
- анализ;
- социальная или управление персоналом.

Таблица 2.2

**Функции и основные задачи администрирования
по О.С. Виханскому и А.И. Наумову**

Функция	Задачи
Установление целей	Определение будущего состояния предприятия
Разработка стратегии	Определение правил достижения цели
Планирование работы	Определение задач конкретным исполнителям
Проектирование работы	Определение рабочих функций исполнителей
Мотивирование к работе	Целенаправленное воздействие на работника
Координация работы	Согласование усилий исполнителей
Учет и оценка работы	Измерение результатов и их анализ
Контроль работы	Сопоставление результатов с целями
Обратная связь	Корректировка целей

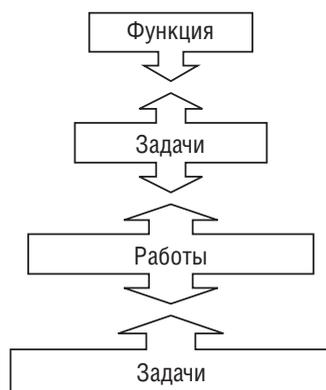


Рис. 2.6. Архитектура управленческих функций

Формальные функции — это закрепленные за должностью, подразделением, организацией в целом и документально зафиксированные управленческие функции. Но в силу различных причин объективного и субъективного характера некоторые формальные функции фактически могут не реализовываться, тогда появляются незафиксированные функции — **неформальные функции**. Неформальные функции в обязательном порядке должны периодически изучаться и документироваться в целях повышения эффективности управленческой деятельности.

Разновидности функций, или архитектура функций, представлены на рис. 2.6.

А.В. Карпов [23] считал, что все трудности классификации управленческих функций преодолеваются, если в основу построения ее системы положить не какое-либо одно, а несколько оснований критериев. Эти критерии определяются самим содержанием деятельности руководителя. Они зафиксированы в понятии основных измерений управленческого труда. Во-первых, это измерение, связанное с *организацией* и *регуляцией* непосредственно *деятельности* управления (как его понимали уже представители «классической» школы — административное, деятельностное измерение). Во-вторых, это измерение, связанное с воздействием на важнейший и наиболее специфический компонент управленческой деятельности — на других людей, на персонал — *кадровое* измерение. В-третьих, это измерение, связанное с направленностью

управленческой деятельности на организацию непосредственно самого технологического процесса (в широком смысле) – *производственно-технологическое* измерение.

Эти три измерения – деятельностное, кадровое и производственно-технологическое (направленные соответственно «на администрирование», «на людей», «на дело») – образуют три основных вектора управленческой деятельности и задают ее общее «пространство». Они являются основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Кроме того, учет взаимосвязи управленческих функций и их комплексного проявления в деятельности требует выделения не только основных – «первичных», но производных («вторичных») функций. Они являются формой интеграции функций всех трех указанных категорий. Сказанное можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 2.7).

Соответственно все управленческие функции классифицируются по четырем основным категориям, группам.

Первая группа – деятельностно-административные функции: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация исполнения, мотивирование, принятие решения, коммуникация, контроль, коррекция.

Вторая группа – кадровые функции: управление персоналом¹, дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая.

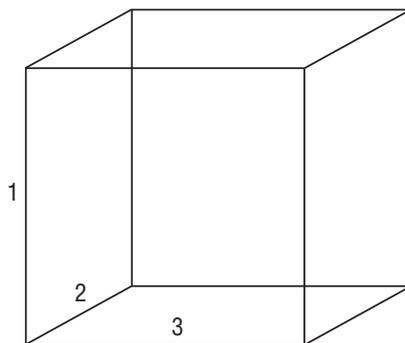


Рис. 2.7. Три измерения управленческой деятельности:

1 – производственно-технические функции; 2 – кадровые функции; 3 – организационно-административные функции

Третья группа – производственно-технологические функции: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая.

Четвертая группа – производные (синтетические) функции: интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная.

В заключение необходимо сделать следующее уточнение. Любая из указанных функций в силу своей сложности включает два основных плана реализации.

Первый – это индивидуальная деятельность руководителя по их осуществлению. Второй – общеорганизационный: любая из функций именно в силу своей сложности может быть обеспечена не только деятельностью руководителя, но требует подключения многих иных структур управляемой организации.

Например, функция планирования, оставаясь в конечном итоге прерогативой руководителя, на деле столь сложна, что к выработке планов привлекается множество других лиц, включенных в организацию. Более того, в ее составе предусмотрены, как правило, специализированные подразделения, направленные на реализацию этой функции.

Аналогичной, также «распределенной по организации», является функция контроля и др. Общеорганизационный план создает контекст, «поле» для индивидуальной управленческой деятельности руководителя. Ее поэтому просто невозможно раскрыть вне общеорганизационного аспекта. Именно поэтому рассмотрение каждой функции должно быть достаточно общим и включать как ее индивидуальный, так и общеорганизационный аспекты.

2.2.3. Стиль управления

Стиль управления – способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему

стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую работу, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его опека, прежде всего, о человеческих отношениях или о выполнении задачи — все отражает стиль руководства данного руководителя. Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов менеджмента. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства, соответствующий сложившейся ситуации, способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам.

Стиль управления во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль менеджмента. Компоненты эти составляют субъективный компонент стиля, но стиль *вечно* имеет и общую объективную основу. Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его отбор определяется сознательной поставленной задачей, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого, существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально-психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы менеджмента, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают со-

четание в деятельности руководителя производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы. Любое управленческое дело имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое-либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное влияние на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение чутко относиться к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию. Следовательно, в стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, более того самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации.

Можно выделить основные факторы, характеризующие стиль руководства: требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;

Специфика системы — ее цели и задачи, управленческие структуры и технология менеджмента, функции руководителя;

Окружающая производственная среда — технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.

Особенности руководимого коллектива — его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Стиль работы определяет не только дело руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных.

Таким образом, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий — это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля менеджмента, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а также он во многом определяет результаты деятельности всей системы [3].

Все стили управления можно разделить на одномерные и многомерные.

Одномерные стили управления.

К «одномерным», т. е. обусловленным одним каким-то фактором, стилям менеджмента относятся: авторитарный, демократический и либерально-попустительский. Концептуальной основой авторитарного стиля менеджмента и его «эксплуататорской» и «благожелательной» разновидностей является «теория X и Y» Дугласа Мак-Грегора,

Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания,

замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в обществе преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увильивает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

«Эксплуататорский» авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что,

как и когда совершать, а в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Сотрудники в основном относятся к навязанным руководителям решениям безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается почва для развития производственных конфликтов.

При более мягкой «благожелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, интересуется при принятии решений их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, и если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается, предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть более того в ограниченных пределах. Мотивирование страхом наказания тут имеет место, но оно минимально.

Еще до Макгрегора более объемную одномерную систематизацию стилей руководства предложил К. Левин. В его классификации в качестве крайних полюсов были поставлены автократичное и попустительское (в исходной терминологии – либеральное) руководство, а демократичный стиль выступал как компромиссный и наиболее приемлемый вариант. Континуум стилей менеджмента по К. Левину представлен на рис. 2.8 [24].

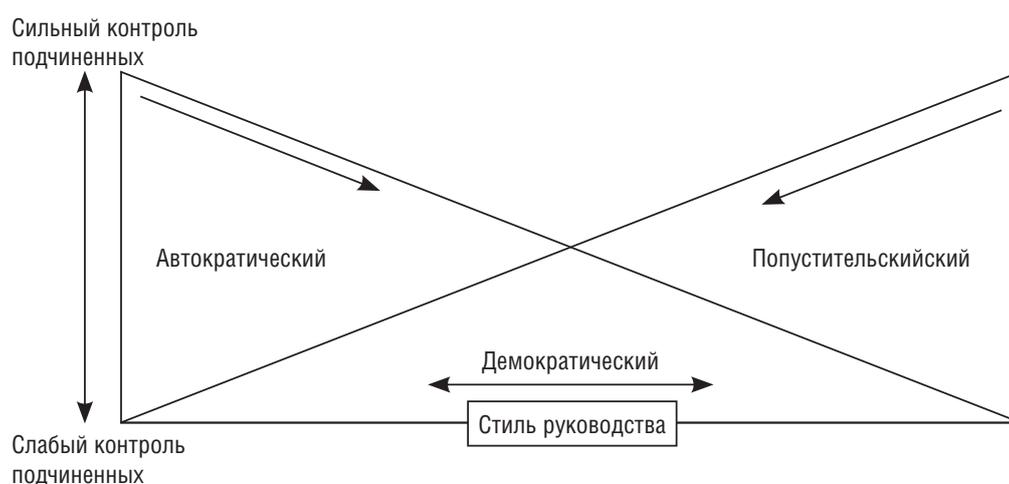


Рис. 2.8. Стили руководства по К. Левину

Исследователи обратили также внимание на то, что деятельность автократичного руководителя подчинена, прежде всего, производственным задачам и что люди для него имеют второстепенную важность. И наоборот, для демократичного лидера на первом месте оказываются люди, работники, чье взаимодействие он, прежде всего, и стремится организовать. Эти характеристики также измеряются шкалой, полюсами которой являются, с одной стороны, ориентация руководителя на работу, с другой – на людей и отношения в трудовой группе [57].

Организации, в которых доминирует демократический стиль менеджмента, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательно, а достижение при этом успеха служит вознаграждением.

На практике выделяют две разновидности демократического стиля: «консультативную» и «партисипативную». В условиях «консультативной» руководитель в значительной мере полагается подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений фактически подсказывается им сверху, и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

Наконец, «партисипативная» разновидность демократического стиля менеджмента предполагает, что руководители полностью верят подчиненным во всех вопросах, вечно их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Обычно демократический стиль менеджмента применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут вписать в нее новизну и творчество.

Специальные исследования показали, что хотя в условиях авторитарного стиля руководства можно реализовать в количественном отношении в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, сориентированными на количественные результаты, а демократический для руководства – сложными, где на первом месте выступает качество.

Там же, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль менеджмента. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свои потенции и творческие способности. Подчиненные избавлены от назойливого контроля, «самостоятельно» принимают решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не подозревая, что руководитель часто все уже загодя продумал и создал для этого процесса необходимые условия, во многом предопределяющие конечный результат. Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых руками высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и пр. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к этому, четкой формулировкой руко-

водителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения [42].

В то же пора такой стиль легко может трансформироваться в бюрократический, когда руководитель совсем устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев», которые от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам же он лишь делает вид, что верх пребывает в его руках, а на самом деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой какого-то непреодолимого барьера и на деле плавно переходят товарищ в друга, образуя непрерывную цепочку.

В целом в рамках перечисленных стилей менеджмента возможны следующие варианты взаимодействия руководителя и подчиненных:

- руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнить;
- руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;
- руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными;
- руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультации с подчиненными;
- руководитель излагает проблему, получает советы и рекомендации подчиненных, на основе которых принимает решение;
- руководитель принимает решение совместно с подчиненными;
- руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение.

Для оценки эффективности каждого из стилей менеджмента американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение определяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению,

в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения.

В заключение приведем сводную таблицу характеристик «одномерных» стилей руководства, предложенную отечественным исследователем Э. Старобинским (табл. 2.3).

Нужно иметь в виду, что в каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс и подъем доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других.

Таблица 2.3

Характеристики «одномерных» стилей руководства

Показатель	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений	Единоличный с подчиненными	На основе консультаций сверху или мнения группы	На основе указаний
Способ доведения решений до исполнителя	Приказ, распоряжение, команда	Предложение	Просьба, упрощение
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителя
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	—
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, активно идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Многомерные стили управления. В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненными и степенью свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Отражением этого являются «многомерные» стили менеджмента, представляющие собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.

Первоначально сложилась мысль «двумерного» стиля управления, основывающегося на двух подходах, один из которых ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений, а другой – на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек довольно полно сможет раскрыть свои способности.

Наиболее простое сочетание этих подходов показывает так называемая «управленческая решетка» Р. Блейка и М. Муттона, изображенная на рис. 2.9. Она представляет собой таблицу, состоящую из 9 строк и 9 столбцов, пересечение которых образует 81 поле. Если такую таблицу наложить на правый верхний квадрант, образованный осями абсцисс и ординат, то на них можно отобразить величину экспертных оценок подходов, которых придерживается тот или иной конкретный руководитель, и определить занимаемое им поле на «решетке», характеризующее применяемый им на практике стиль менеджмента.

В результате руководитель, ориентация которого в каждом направлении оценивается одним баллом, попадает на поле 1.1, пребывание на котором свидетельствует о том, что он в равной мере не уделяет внимания ни первому, ни второму подходам. Понятно, что при таком отношении к делу он продолжительно на своем посту продержаться не сможет.

Руководитель, занимающий поле 1.9, главное внимание уделяет людям, созданию и упрочению коллектива, благоприятного морально-психологического климата и творческого настроения в нем, считая, что таким способом можно достичь высоких результатов,

более того, при отсутствии внимания к организационно-техническим условиям. Зачастую такой подход совсем не является признаком односторонности, поскольку во многих организациях, например, в научных коллективах, основа успеха состоит именно в этом.

Руководитель с поля 9.1, наоборот, основное внимание уделяет организационно-технической стороне дела, мало внимания обращая на отдельных людей и коллектив в целом. Но и тут в основе такого стиля могут лежать объективные обстоятельства, например, технологические процессы, в которых роль взаимоотношений работников и их коллективных действий минимальна.

Руководитель, находящийся на поле 5.5 примерно поровну делит свои «привязанности» между людьми и организационно-техническими факторами производства. Он твердо стоит на ногах во всех сферах управленческой деятельности, однако не хватает с неба звезд.

Степень учета интересов людей	Высокая 9	1.9 Управление в духе загородного клуба			9.9 Групповое поведение	
	8	Скрупное внимание к потребности людей ведёт к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и рабочему ритму в организации			Производственные успехи обусловлены преданностью своей работе людьми; взаимозависимости через общую установку в организационной цели ведут к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении	
	7					
	6					
	5		5.5 Организационное управление			
	4		Можно добиться хорошей организации управления путём балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей.			
	3					
	2	1.1 Обеднённое поведение			9.1 Власть-подчинение	
	1	Приложение минимальных усилий для достижения необходимых результатов достаточно для сохранения членства в организациях			Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени	
Низкая						

Рис. 2.9. «Решетка управления» Р. Блейка и М. Муттона

И, наконец, руководитель, позиции которого характеризуются баллами 9.9 создает команду единомышленников, способных на любые дела. Здесь совместно определяются цели деятельности, совместно создаются благоприятные условия для их осуществления и самореализации людей.

Пользуясь «управленческой решеткой», можно загодя определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к ее замещению.

В современных управленческих концепциях западных специалистов делается попытка осуществить иные комбинации подходов, формирующих стиль менеджмента. Так, считается, что авторитарные методы руководства, содержащие в себе опасность культа личности руководителя, в большей степени сочетается с подходом, ориентированным на создание благоприятных организационно-технических условий производства, а демократические, раскрепощающие людей, — с подходом, ориентированным на создание и укрепление коллектива.

Быстрый же уход от авторитарного стиля руководства может привести людей в состояние растерянности, ничуть не улучшив ситуации. Правда, это в большей мере свойственно коллективам низового уровня; в верхних же эшелонах имеет место обратная картина, когда раскрепощение людей приводит к росту производительности и сокращению текучести кадров.

По мнению Френка Фидлера, особенности менеджмента во многом зависят от ситуации, и поскольку руководитель, исповедующий определенный стиль, изменить себя, как правило, не может, важно, исходя из стоящей задачи, помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить [59].

В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с подчиненными, четкости структурирования решаемых задач Фидлер выделяет 8 типов различных ситуаций, варианты которых приведены на рис. 2.10.

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными

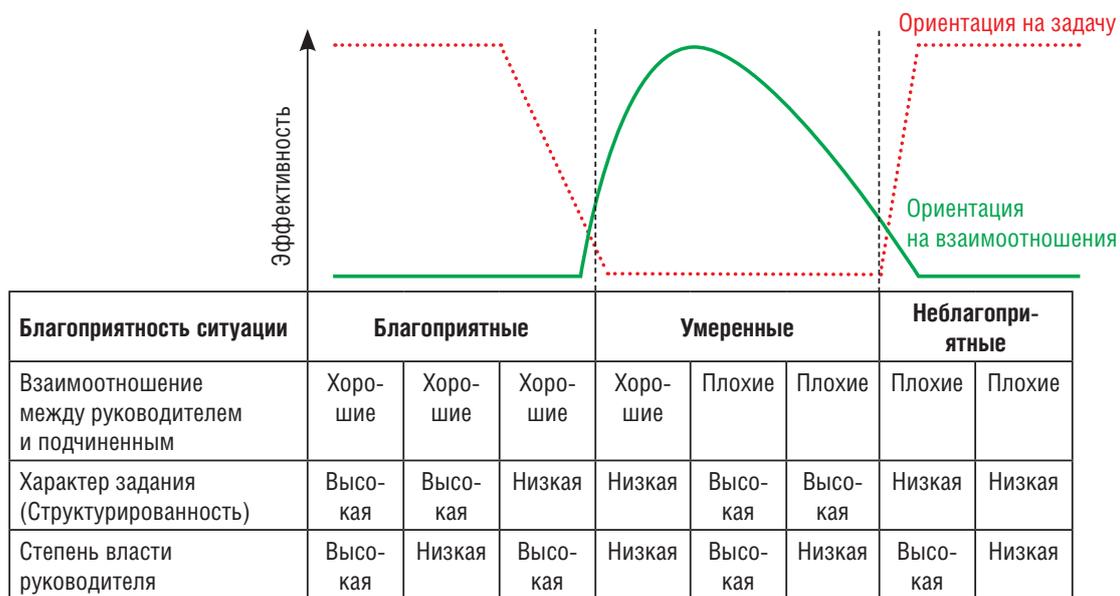


Рис. 2.10. Зависимость руководства от ситуации. Модель Фидлера

благоприятны, так что на последних легко воздействовать. В противоположном случае, когда, наоборот, все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, отодвинув вопросы создания коллектива и налаживания человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает единство целей, оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.

В данной ситуации не следует тратить время на налаживание отношений, руководитель может придерживаться авторитарного стиля, не забывая, однако, что легкое диктаторство и тирания есть не одно и то же. Первое люди могут воспринять с пониманием, а против второй на законном основании возмутятся и откажутся сотрудничать с руководителем совсем.

Стиль менеджмента, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны совершать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную

сторону дела может побудить конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными [41].

Другую модель, описывающую подневольность стиля управления от ситуации, предложили Т. Митчел и Р. Хаус. По их мнению, исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду, поэтому основная проблема руководства состоит в том, чтобы объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, вручить совет, направить действия по верному пути. Естественно, что руководитель при этом должен быть правдивым и не обещать то вознаграждение, которое организация не в состоянии будет предоставить.

Модель Митчела и Хауса включает в себя четыре стиля управления, использование которых предопределяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается «стиль поддержки», подобный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать так называемый «инструментальный» стиль, сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее реализовать поручение, предпочитают, чтобы им указывали, что и как надобно совершать, и создавали необходимые условия работы.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель перед ними ставит посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.

Стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, по мысли Митчела и Хауса, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, обширно использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

В неоднозначных ситуациях, как считают авторы, лучше использовать «инструментальный» стиль, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом, и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом указаниями нельзя злоупотреблять, так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль [31].

В соответствии с ситуационной теорией П. Херсли и К. Бланшара применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей.

В свете этого Херсли и Бланшар сформулировали четыре основных стиля руководства, суть самого простого из которых заключается в указаниях незрелым, не способным и не желающим отвечать за результаты своей работы сотрудникам, что и как нужно совершать. Здесь руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они уже хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого, предпочтителен стиль руководства, сочетающий в равной мере ориентацию на организационную сторону дела, с одной стороны, и на коллективность — с другой. Здесь руководитель должен одновременно и одаривать исполнителей указаниями, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать [12].

Когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за решение поставленных задач, несмотря на наличие для этого всех условий и обладание достаточной подготовленностью, самым подходящим считается стиль, предполагающий их участие в принятии

Любопытную модель стилей руководства разработали американские ученые В. Вурм и Ф. Йеттон. По их мнению, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно изречь о пяти стилях менеджмента (рис. 2.11).

А – Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.

Б – Руководитель пишет подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение.

В – Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает свое решение.

Г – Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему, и в результате вырабатывается общее мнение.

Д – Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;
- степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- степень, вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

В зависимости от этих критериев руководитель использует пять перечисленных выше стилей менеджмента, алгоритм выбора которых отражен на рис. 2.11.

В настоящее время все большее распространение получает концепция атрибутивного подхода к выбору стиля руководства. В основе этой концепции, в отличие от других моделей, лежит реакция руководителя не столько на само поведение подчиненных как таковое,

сколько на причины, его вызвавшие. При этом руководитель основывается на трех основных видах информации: о том, насколько поведение подчиненного обусловлено особенностями задания; о том, насколько оно стабильно, и о том, насколько оно уникально.

Если поведение подчиненного вызвано серьезными внутренними причинами, руководитель принимает по отношению к нему необходимые меры воздействия и в дальнейшем осуществляет их коррекцию в соответствии с ответной реакцией подчиненного. Если же причины вызваны внешними условиями, руководитель направляет усилия на их изменение.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и другие факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддержание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат.) Причинами разделения стилей руководства могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики.

Успешные топ-менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства [51].

Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль менеджмента. Компоненты эти составляют субъективный компонент стиля, но стиль вечно имеет и общую объективную основу [24].

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его отбор определяется сознательной поставленной задачей, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме того, существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально-психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы менеджмента, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы. Существуют два подхода к изучению стиля руководства.

1. Поведенческие теории, рассматривающие проблему с позиции поведения руководителя, стремящегося результативно организовать деятельность подчиненных ему работников.

2. Ситуационные теории, исследующие стиль руководства в контексте ряда ситуационных факторов. К таким факторам относятся ясность и характер задания, объем имеющейся у руководителя информации, личные качества подчиненных, наличие профсоюза и т.п.

Можно выделить основные факторы, характеризующие стиль руководства:

- требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;
- специфика системы — ее цели и задачи, управленческие структуры и технология менеджмента, функции руководителя;
- окружающая производственная среда — технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.;
- особенности руководимого коллектива — его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

При осознанном выборе стиля и методов управления высококвалифицированным коллективом руководитель должен помнить, что работники интеллектуального труда зачастую ориентированы на поддержку экспертного лидерства. Это обусловлено тем, что в таких коллективах одной из основных ценностей является «знание» и сотрудники будут поддерживать такого руководителя, который, по их мнению, является достаточно компетентным в первую очередь в профессиональной области. Кроме того, высококвалифицированные специалисты зачастую обладают способностью достаточно компетентно оценивать эффективность и результативность руководителя. Это накладывает дополнительные требования к применению руководителем тех или иных методов и стилей управления.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

Контрольные вопросы для самопроверки

11. Что такое менеджмент и чем он отличается от управления?
12. Что такой менеджер и что входит в его функции?
13. На какие виды принято разделять менеджмент?
14. Как определяют власть реляционистские, бихевиористские и системные концепции власти?
15. Что такое олигархия?
16. Чем технократия отличается от теократии?
17. В чем состоит основная суть бюрократической теории М. Вебера?
18. В чем состоит основная суть теории административного управления а. Файоля?
19. С чем связано появление и развитие количественной школы управления?
20. Какие основные идеи лежат в основе школы научного управления Ф. Тейлора?
21. На что ориентировалась административная или классическая школа управления?
22. Какие идеи лежат в основе школы человеческих отношений?
23. В чем состоит концепция управления Д. Макгрегора?
24. Чем отличаются «теория Х» и «теория Y»?
25. Каковы основные принципы американской модели управления?

26. Каковы основные принципы японской модели управления?
27. В чем заключаются основные особенности корейского менеджмента?
28. Какими ключевыми аспектами характеризуются современные школы менеджмента?
29. Что такое организация?
30. Каковы признаки организации?
31. Что является характерной чертой современной организации?
32. Что относится к внешним и внутренним факторам в управлении организацией?
33. Как рассматривается фирма в институциональной теории?
34. Что представляет из себя пирамида управления?
35. Какие концепции деятельности организации существуют и в чем заключается их основная суть?
36. Каким требованиям должны отвечать цели?
37. Что представляет собой структура управления организацией?
38. Какие типы структур управления организацией бывают?
39. В чем заключаются особенности проектной и матричной структур управления?
40. Каковы преимущества адаптивных структур управления?
41. Что понимается под моделью управления?
42. В чем состоит каждая из функций управления?
43. Какими принципами следует руководствоваться при составлении планов?
44. Какие бывают виды управленческих функций?
45. Какими условиями определяется стиль управления?
46. В чем состоит отличие директивного, демократического, авторитарного и либерального стилей управления?
47. Что учитывается в модели «решетка управления» Р. Блейка и М. Муттона?

Приложение 2.

Пример экзаменационных билетов

- 1) Теория фирмы: классическая, неоклассическая, институциональная теории, теория трансакционных издержек, эволюционная (поведенческая теория) фирмы.
- 2) Школа научного управления. Система Ф. Тейлора и деятельность Г. Форда.
- 3) Школа научного управления в СССР. Подходы А.А. Богданова, А.К. Гастева и П.М. Керженцева.
- 4) Административная (классическая) школа управления. Шесть групп операций по А.Файолю. Концепция бюрократии М. Вебера.
- 5) Школа человеческих отношений. Основные подходы.
- 6) Количественная школа управления. Понятия «кибернетика» и «эконометрика». Теория игр.
- 7) Внешняя среда предприятия и ее составляющие. Макро и микросреда. Понятие стейкхолдеров.
- 8) Внутренняя среда организации. Основные сферы управленческой деятельности. Пять элементов внутренней среды.
- 9) Пирамида управления и ее основные составляющие.
- 10) Коллективные органы управления в организации и их основные обязанности.
- 11) Функции управления по А. Файолю.
- 12) Типовые концепции предприятия: отличительные признаки.
- 13) Понятие структуры управления предприятием. Принципы оптимальной структуры.
- 14) Типовые структуры управления.
- 15) Стили руководства (модель Врумма-Йеттона, модель Фидлера, модель «решетка управления» Р. Блэйка и М. Муттона).

Приложение 3.

Темы рефератов

16. История развития научного менеджмента
17. Эволюция школ управления
18. Концепции и функции менеджмента
19. Сравнительный анализ организационных структур управления
20. Сравнительный анализ моделей управления
21. Концепции власти в современном менеджменте
22. Тенденции развития организационных структур управления
23. Принципы управления и их развитие в современных условиях
24. Современная практика управления высококвалифицированным персоналом
25. Портрет современного успешного менеджера
26. Новые концепции управления
27. Развитие менеджмента в условиях цифровизации
28. Особенности менеджмента наукоемких производств
29. Управление талантами в среде высокоинтеллектуального труда
30. Системный и процессный подходы в современном менеджменте
- 31.

Приложение 4.

Пример практического задания по теме «Модели управления»

Время выполнения: 90 минут

Цель задания – познакомить учащихся с национальными моделями управления и отработать навык проведения сравнительного анализа на примере моделей менеджмента.

В зависимости от кол-ва групп и учащихся можно рассмотреть следующие модели менеджмента: американскую, европейскую, японскую, скандинавскую, русскую, китайскую.

Группа делится на команды. Каждая команда получает информацию по своей модели управления. Время на первоначальное изучение материала – 15 минут. Далее учащиеся совместно должны решить, по каким факторам (критериям) будет проведен сравнительный анализ.

Сравнительный анализ проводится по следующим критериям:

1. Влияние исторических событий/особенностей/религии
2. Особенности взаимоотношений на работе
3. Стиль управления персоналом
4. Решение проблем внутри предприятия
5. Культурные особенности

После того, как набор критериев определен, команды проводят анализ модели по этим критериям. Время на подготовку 20 минут.

Каждая команда должна выступить по своей модели, внести в таблицу на доске кратко информацию по своей модели по всем критериям. Время на выступление одной команды 10 минут.

Вывод: Каждая модель имеет свои особенности, сформированные историческими предпосылками. При этом факторы глобализации и цифровизации способствуют размытию границ моделей. Менеджмент все чаще сталкивается с субкультурной средой, на которую влияют множество дополнительных факторов. Русская модель управления требует более глубокого изучения и развития ее структуры, т.к. ее становление обусловлено значительной трансформацией в историческом периоде.

Приложение 5.

Пример практического задания по теме «Функции управления»

Время выполнения: 90 минут

Цель задания - рассмотреть основные модели функций менеджера и сравнить их для понимания многогранности функций и ролей руководителя. Потренироваться выделять роли и функции менеджера в его повседневных действиях для дальнейшего осознанного планирования своей профессиональной деятельности.

Группе выдается материал по моделям функций менеджера А. Файоля, П. Друкера, Дж. Адаира и Г. Минцберга. Для самостоятельного ознакомления с каждой моделью дается 10 минут. После этого идет обсуждение модели и сравнение с остальными. На разбор моделей отводится не более 60 минут. По итогам рассмотрения всех моделей студенты должны выполнить самостоятельно письменное задание, заполнив таблицу в файле «Задание Функции менеджера». Для выполнения задания используется подходящий кейс, описывающий рабочий день руководителя. В таблице студентам необходимо вписать все действия в соответствии с функциями и ролями менеджера. На выполнение задания отводится 30 минут. Пример таблицы для выполнения задания представлен в Приложении 6.

Приложение 6.

Пример таблицы для практического задания по теме «Функции управления»

Функции Роли		Постановка целей	Организация	Мотивация	Оценка	Развитие
Межличностные роли	Глава					
	Лидер					
	Связующее звено					
Информационные роли	Получатель					
	Распростра- нитель					
	Представи- тель					
Роли, связанные с принятием решений	Инициатор					
	Ведущий переговоры					
	Распрдели- тель ресур- сов					
	Устранитель проблем					

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абакумов В.В. и др. Электронный учебник по дисциплине: «Менеджмент» / под ред. Подлесных В.И. ; НИУ ИТМО. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=3. (Дата обращения: 12.03.2023)
2. Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. СПб.: Питер, 2009. 464 с.: ил. Серия «Теория менеджмента».
3. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юнити», 2012. 560 с.
4. Бовыкин В.И. Электронный учебник «Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.laban.rs/lib/Novy_menedzhment.html. (Дата обращения: 25.01.2023)
5. Бон Я.В., Кеммерлинг Г., Пондман Д. Введение в ИТ-Сервис-менеджмент. М.: IT Expert, 2003. 215 с.
6. Брайсон А., Хо Ю-Ши. Прикладная теория оптимального управления. М.: Мир, 1972. 544 с.
7. Введение в реальный ITSM / Роб Ингланд; пер. с англ. М.: Лайвбук, 2018. 132 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. 2-е изд., доп. и испр. М.: ООО «Т.Д. «Элит-2000», 2022. 560 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Фирма Гардарики, 2014. 576 с.
10. **Владимирова И.Г.** Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом: все о теории и практике управления бизнесом, финансами, кадрами. 1998. № 3.

11. Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 2019. 225 с.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. 320 с.
13. Ганьжа Д. Тенденции ИТ-2011 // Журнал сетевых решений, LAN. 2010. № 12.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2020. 369 с.
15. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. М.: Финпресс, 2021. 412 с.
16. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М.: МНИИ, 2006. 848 с.
17. Денисова А. Восточным компаниям нужны роботы? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.crossculture.ru/vost.html>. (Дата обращения: 21.01.2023)
18. Дружинин Л. Корейцы оценили: в сварке металла я мастер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.konkir.ru/article.phtml?id=2919>. (Дата обращения: 14.02.2023)
19. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие. М.: Издательство «Финпресс», 2018. 191 с.
20. Иванюк И.А. Маркетинговая модель воспроизводства интеллектуального капитала. М.: Высшая школа, 2003. 203 с.
21. Информационная служба Посольства Республики Кореи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.infokorea.ru/guide/labour/>. (Дата обращения: 17.01.2023)
22. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие 2-е изд. М.: ТОО «Остожье», 1999. 336 с.
23. Карнов А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2019. 584 с.
24. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учебное пособие. М.: Форум: ИНФРА-М, 2005. 304 с.
25. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. М.: ИНФРА-М, 2000. 240 с.

26. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2019. (Серия «Мастерство»). 575 с.
27. Кравченко А.И. История менеджмента. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2020. 560 с.
28. Круть Н. Корпоративный интернационал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.job-today.ru/nnovgorod/issue/s16_04_8.html. (Дата обращения: 17.01.2023)
29. Ланьков А. Современные корейские средние слои: вопрос о трудоустройстве женщин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lankov.oriental.ru/fem-work.shtml>. (Дата обращения: 12.12.2022)
30. Ланьков А.Н. Корея: женщина и работа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://archive.travel.ru/south_korea/3465.html. (Дата обращения: 10.04.2023)
31. Менеджмент в организациях: учебное пособие / Саймон Герберт А., Смитбург Дональд У., Томпсон Виктор А. М: РАГС «Экономика», 2019. 135 с.
32. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатъев и др.; под ред. М.М. Максимцова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 343 с.
33. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2022. 635 с.
34. Методическое руководство для подготовки к профессиональным экзаменам ISO 20000 Foundation и ISO 20000 Foundation Bridge / Будкова Л., Журавлёв Р. М.: Клеверикс, 2010. –124 с.
35. Мир управления проектами / под ред. Х. Решке, Х. Шелле; пер.с англ. М.: Алане, 2019. 156 с.
36. Наши сотрудники и концепция нового менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.research.samsung.ru/rus/srcinfo/humanres-newmanag.html>. (Дата обращения: 10.04.2023)
37. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: учебник для вузов / Б.В. Прыкин, Л.В. Прыкина и др.; под ред. проф. Б.В. Прыкина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. 415 с.

38. Организационное управление и реинжиниринг бизнес-процессов. Ч. 1 / В.С. Иванов, С.В. Сухов. Ярославль: МУБиНТ, 2002. 321 с.

39. Основы менеджмента: учебник / Чернышев М.А., Коротков Э.М., Солдатова И.Ю.; под ред. проф. И.Ю. Солдатовой. М.: Изд.: ИТК «Дашков и К», Наука/Интерпериодика Маик, Наука-Пресс, 2016. 224 с.

40. Основы менеджмента: учебник / под ред. Д.Д. Вачугова. М.: Высш. школа, 2001. 367 с.

41. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / под ред. А.А. Радугина. М.: Центр, 2019. 326 с.

42. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник. М.: Аспект Пресс, 1999. 248 с.

43. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутии Ю.В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. М.: Инфра-М, 2020. 232 с.

44. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. М.: Диалектика, 2007. 124 с.

45. Рубцов С.В. Исследование операций – методология научного менеджмента. Что такое современный научный менеджмент? // БОСС – Бизнес: организация, стратегии, системы. 2000. № 11. С. 48–51.

46. Рубцов С.В. К вопросу о построении общей теории менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 6 (19).

47. Семикова В.Л., Теория организации: Антология. М.: Академический Проект: Гаудеамус, 2015. 134 с.

48. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт. Таганрог: ТРТУ, 2016. 321 с.

49. Управление в строительстве / В.М. Васильев, Ю.П. Панибратоп, С.Д. Резник, В.А. Хитров. М.: Изд-во Ассоциации строительных вузов, 2014. 217 с.

50. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саламатина. М.: ИНФРА-М, 1998. 669 с.

51. Управление персоналом. Словарь-справочник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psyfactor.org/personal0.html>. (Дата обращения:23.03.2023)
52. Управление проектами / В.Д. Шапиро, Л.М. Немчин, С.Н. Никешин. СПб.: Два-Три, 1996. 341 с.
53. Файоль А. Общее и промышленное управление, 1916.
54. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992.
55. Федяев А.П. Основы менеджмента: учебное пособие. Казань: Татполиграф, 2006. 284 с.
56. Ференец В. Сама по себе идея ничего не стоит // СЮ: руководитель информационной службы.. 2019. 231 с.
57. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. М.: ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2014. 146 с.
58. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. М.: ЗАО «Бизнес школа», 1998. 23 с.
59. Энциклопедия «Вокруг Света» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vokrugsveta.ru/encyclopedia/index.php>. (Дата обращения:15.02.2023)
60. Chang N.J. The Korean management system: cultural, political, economic foundations / N. J. Chang, C. H. Chang. Westport: Greenwood Publishing Group, 1994. 112 p.
61. Hagen K. Korean workers: the culture and politics of class formation / K. Hagen. New York: Kornell University Press, 2001. 236 p.
62. Lee K.B. Korea and East Asia: the story of a Phoenix / K.B. Lee. Westport: Greenwood Publishing Group, 1997. 281 p.
63. Mohr J.J., Sengupta S., Slater S. Marketing of High-Technology Products and Innovations, 3/E. USA: Prentice Hall, 2010.
64. Rowley C. Managing Korean business: organization, culture, human resources and change / C. Rowley, T. W. Sohn, J. Bae. London: Frank Cass publishers, 2002. 211 p.

Глухов Владимир Викторович

**УПРАВЛЕНИЕ
ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ
КОЛЛЕКТИВАМИ**

Учебное пособие

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, т. 2; 95 3005 – учебная литература

Подписано в печать 14.06.2023. Формат 60×84/16. Печать цифровая.

Усл. печ. л. 8,0. Тираж 100. Заказ 3053.

Отпечатано с готового оригинал-макета, предоставленного автором,
в Издательско-полиграфическом центре Политехнического университета.

195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.

Тел.: (812) 552-77-17; 550-40-14.

