

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет»

А.В. Рожкова, Э.В. Степанова

МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано УМО РАЕ по классическому университетскому и техническому образованию в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент»

Красноярск 2019

ББК 65.29

Р 63

Рецензенты:

*А.А. Ступина, д-р техн. наук, проф., заведующая кафедрой экономики и информационных технологий менеджмента
Сибирского федерального университета*

*М.В. Карасёва, канд. техн. наук, доцент кафедры системного анализа и исследования операций Сибирского государственного университета
науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнёва*

Рожкова, А.В.
Р 63 **Менеджмент:** учеб. пособие / А.В. Рожкова, Э.В. Степанова;
Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2019. – 367 с.

Содержит теоретические материалы по основам менеджмента: методологические, социальные, психологические и т. д. Даны контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы и тест для самоконтроля по дисциплине.

Подготовлено в соответствии с требованиями учебных программ по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент» и требованиям квалификационной характеристики выпускника согласно ФГОС ВО по данной основной образовательной программе укрупненная группа 38.00.00 «Экономика».

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ	8
1.1. Предмет и методы науки о менеджменте	8
1.2. Теория менеджмента: сущность, содержание, проблемы	14
1.3. История управленческой и организационной мысли	22
1.4. Классическая школа научного менеджмента.....	25
1.5. Бихевиоризм и школа человеческих отношений.....	26
1.6. Миссия и цели организации.....	30
2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	35
2.1. Субъективные и объективные факторы в менеджменте	35
2.2. Состав и содержание закономерностей в менеджменте.....	39
2.3. Принципы менеджмента	46
2.4. Характеристики менеджмента.....	49
2.5. Стратегия и тактика менеджмента	51
2.6. Методология и организация менеджмента	55
2.7. Дифференциация и интеграция менеджмента	60
3. СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	66
3.1. Понятие социального управления и власти	66
3.2. Межкультурное взаимодействие и социальная адаптация в организации.....	71
3.3. Структура и динамика трудовой группы. Команда и лидерство	77
3.4. Социально-психологический климат, организационные коммуникации и коммуникативные барьеры	86
3.5. Личность и менеджмент	94
4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА ...	105
4.1. Функциональное содержание менеджмента	105
4.2. Место и роль решения в менеджменте	109
4.3. Методы и инструменты менеджмента.....	114
4.4. Процесс и механизм менеджмента.....	123
5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	132
5.1. Информационная природа менеджмента	132
5.2. Информационное обеспечение менеджмента.....	136
5.3. Информационные системы управления	144
6. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	155
6.1. Собственность и менеджмент.....	155
6.2. Экономические интересы в менеджменте.....	167

6.3. Менеджер и собственник в управлении	173
7. КОРПОРАТИВНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	187
7.1. Ресурсные основы корпоративного менеджмента	187
7.2. Менеджмент корпорации	207
7.3. Специфика организации корпоративного менеджмента	211
8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	223
8.1. Организационное поведение.....	223
8.2. Поведение индивида	247
8.3. Поведение группы.....	250
8.4. Организационное проектирование.....	259
8.5. Организационное развитие	265
8.6. Изменения в организации.....	272
9. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА	276
9.1. Оценка менеджмента	276
9.2. Формы и методы совершенствования менеджмента	288
9.3. Перспективы и направления развития менеджмента.....	292
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	298
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	304
ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ	
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	308
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	333
ГЛОССАРИЙ.....	335
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	359

ВВЕДЕНИЕ

Главная *цель* изучения дисциплины «Менеджмент» – сформировать у студентов научное представление о менеджменте как науке, искусстве и специфическом виде человеческой деятельности, обеспечить будущих специалистов основными практическими навыками в области современного менеджмента.

Целями освоения дисциплины являются:

- развитие навыков исследовательской работы будущих специалистов-управленцев;
- формирование у студентов управленческого мышления;
- обеспечение воспроизводства управленческих кадров для модернизации экономики страны.

В процессе изучения дисциплины «Менеджмент» необходимо раскрыть ее взаимосвязь с другими областями знаний, заложить основы профессионального сознания студентов, показать необходимость интеграции всех знаний, определяющих профессионализм современного менеджера. Теоретический курс предусматривает также формирование управленческого мировоззрения, умений и навыков по принятию и реализации управленческих решений.

В процессе обучения студенты должны выполнить следующие *задачи*:

- получить общее представление о современном состоянии теории и практики менеджмента;
- сформировать представление об основных понятиях и категориях менеджмента;
- изучить основные этапы развития управленческой мысли как в России, так и за рубежом, тенденции развития менеджмента в XXI в.;
- сформировать представление о многообразии подходов и концепций российского и зарубежного менеджмента;
- получить представление об организациях как объектах и субъектах менеджмента в условиях рыночной экономики, о внутренней и внешней среде их функционирования;
- приобрести теоретические знания о фундаментальных основах управленческой деятельности, ее построения и осуществления;

- усвоить теоретическую информацию о структурах и функциях современных организаций;
- сформировать представление о методологии исследования проблем управления в современном мире, отличающемся высоким динамизмом;
- приобрести практические навыки постановки целей менеджмента, анализа и решения проблем, возникающих в практике менеджмента;
- сформировать представление о менеджере как профессиональном управляющем, изучить его роли, понимать характер и содержание его труда в современных условиях;
- приобрести теоретические знания об объективных законах и закономерностях менеджмента, его основополагающих принципах;
- изучить основные подходы к оценке эффективности менеджмента.

В результате изучения дисциплины «Менеджмент» будущий специалист должен:

знать

- основные этапы развития менеджмента как науки и профессии;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;

уметь

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;

владеть

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

Изучение дисциплины «Менеджмент» оказывает непосредственное влияние на расширение общенаучной компетентности обучающегося. В процессе изучения дисциплины развивается понимание тесной взаимосвязи теоретических положений науки менеджмента и практических приемов реализации управления в реальном секторе экономики.

В соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования, а также для реализации компетентностного подхода в преподавании учебной дисциплины «Менеджмент» предусматривается ис-

пользование активных и интерактивных форм проведения занятий. Среди них можно выделить применение компьютерных симуляций, таких как «Монополия», «Цитадели», «Мафия», иных игр, развивающих стратегическое мышление, дающих представление о технологиях планирования, управления ресурсами, принятия и реализации управленческих решений, оперативного руководства.

Кроме того, в рамках изучения дисциплины предусмотрено проведение деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологических и иных тренингов, что в сочетании с внеаудиторной работой позволяет активизировать мыслительную деятельность студентов с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

В рамках изучения дисциплины предусмотрены встречи с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций, мастер-классы специалистов, экскурсионные программы на предприятиях города.

1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Предмет и методы науки о менеджменте

Любая наука состоятельна, если она имеет свой предмет, опирается на стройную теорию и базируется на методологии познания, доведенной до конкретных подходов и методик. Основой науки о менеджменте является ее теория, поэтому правомерно науку о менеджменте рассматривать прежде всего через предмет теории менеджмента. Он определяется комплексом управленческих отношений работников, подразделений, организаций как по вертикали, так и по горизонтали иерархии, как во внутренней, так и во внешней среде (рис. 1.1).

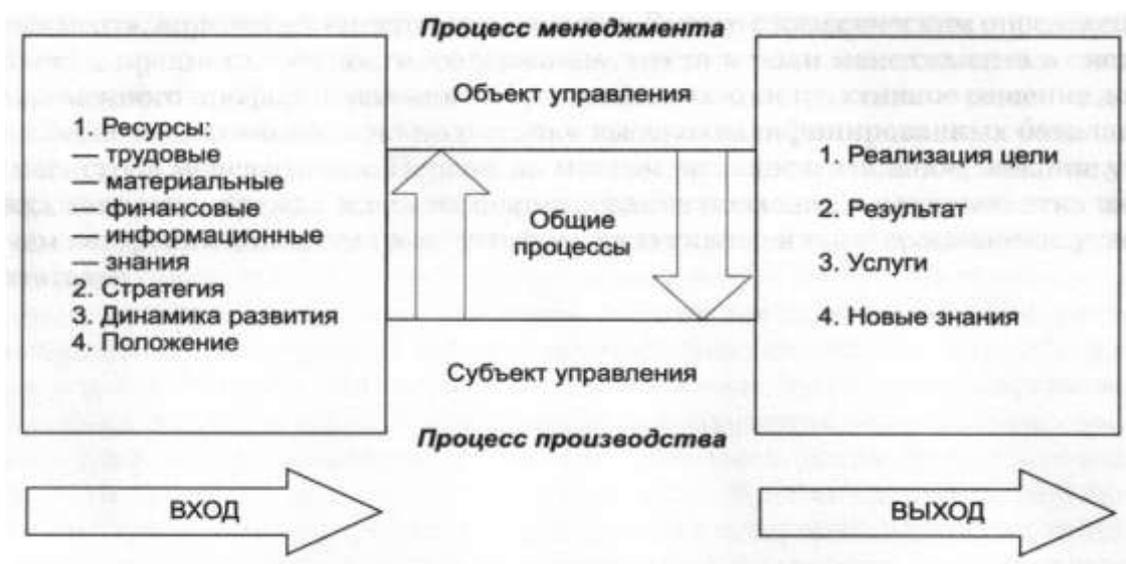


Рисунок 1.1 – Система менеджмента в организации

Традиционно отношения управления рассматривают как воздействие субъекта на объект. Вместе с тем объект находится в тесном взаимодействии с субъектом и не только реагирует на воздействие последнего, но и сам воздействует на субъект управления по принципу «мудростью тоже надо управлять». Важно подчеркнуть, что работник в процессе труда вступает не только в отношения управления, но и в целую палитру самых разнообразных формальных и неформальных отношений: экономических, правовых, социальных, политических, национальных и др. Эти отношения складываются по горизонтали: работник – работник; по вертикали: подчиненный – начальник – подчиненный; по диагонали разных уровней внутренней и внешней среды. Разумеется, что формы, иерархия и особенности управленческих отношений зависят от формы собственности организации.

Власть и влияние в организации – атрибуты воздействия на работника или группу работников (формальную или неформальную) как на элементы организации. Власть в организации определяется прежде всего правами владения, пользования и распоряжения принадлежащим организации имуществом. Это власть хозяина. Очевидно, что нельзя воздействовать с целью изменения принадлежности, расположения, состояния, свойства или формы на то, что субъекту воздействия не принадлежит. В соответствии с нормами гражданского права как учредители, так и участники или члены одних организаций утрачивают право на имущество (а соответственно, и возможность воздействовать на него и на то, что с ним связано), переданное ими в собственность других организаций.

По мере углубления разделения общественного труда и роста концентрируемого в одних руках капитала владельцы имущества оказываются уже не в состоянии квалифицированно справляться с решением усложняющихся проблем и вынуждены обращаться к услугам наемных сотрудников – профессиональных управляющих. Так возникает власть административная, легитимность которой подтверждается нормативно-правовыми актами, устанавливающими права, обязанности и ответственность должностного лица. Причем по мере роста организации, выражающегося прежде всего в увеличении ее штата, возрастает значение контрольной функции за поведением персонала. Аналогичным образом по мере все большей специализации труда работников организации усиливается потребность в координации их действий.

В социальной организации под влиянием понимаются изменения, которые действия одного индивида – члена организации – вызывают в поведении другого. Чем выше руководящий пост, чем больше ответственности, тем должно быть и больше прав, тем шире властные полномочия. Власть дает возможность ставить цели и задачи, контролировать их достижение, распределять необходимые для них ресурсы. В рамках предоставленных полномочий менеджер, неся ответственность за порученный ему участок работы, вправе давать указания и распоряжения занятым на нем работникам. В противном случае он не может отвечать перед вышестоящим управляющим, владельцем или акционерами за направление деятельности компании, вверенное его руководству. Характер реализации властных полномочий обусловлен особенностями восприятия подчиненными начальника и применяемыми им методами воздействия. В связи с этим различают власть, основанную на убеждении, традиции, принуждении, вознаграждении, примере руководства. Но на работниках, а в конечном

счете и на положении дел в организации, сказываются не только воздействия, исходящие от лиц, наделенных властными полномочиями, но и влияние, каким пользуются наиболее авторитетные и уважаемые люди организации. Это влияние лидеров, механизм которого может быть различен в зависимости от типа лидерства. Если власть – атрибут формальной организации и воздействие, исходящее от нее, основывается на правах (властных полномочиях), то авторитет – атрибут неформальной организации и воздействие, исходящее от него, основывается на харизме. Для усиления управляющего воздействия менеджера, реализуемого по официальным каналам, рекомендуется дополнять его неформальным влиянием лидера, т. е. целесообразно объединять функции формального и неформального лидера.

Что касается методов теории менеджмента, то здесь можно обозначить комплекс подходов, приемов, способов изучения и познания интересующих нас аспектов науки менеджмента.

Методы исследования и решения проблем представляют совокупность общенаучных подходов и методов (системный подход, комплексный подход, моделирование, эксперимент), а также индивидуальные и групповые методы, используемые при анализе и решении управленческих проблем (функционально-стоимостный анализ, метод экспертных оценок, метод «Дельфин», расчетно-аналитические методы и др.).

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» будет полезным и результативным, если вам удастся освоить ее с позиций общеметодологических подходов познания. Это поможет и при изучении других экономико-управленческих дисциплин.

Остановимся подробнее на основных терминах, методах и подходах познания.

Как в обыденной жизни, так и в научной литературе часто используется слово «подход». В качестве научного термина он встречается в сочетании с определениями: системный, комплексный, аспектный, научный, дифференцированный, индивидуальный, вероятностный, ситуационный и др. В общем случае подход есть методологическая установка субъекта (аналитика, проектировщика, менеджера, политика, организатора и т. д.) на определенный порядок и/или способ действия в соответствии с исходной, принятой или нормативной моделью (представлением, суждением, классификацией, восприятием ситуации, пониманием сути задачи и т. п.). Рассмотрим основные методологические подходы.

Комплексный подход – способ решения проблем управления, при котором объект, проблема или задача рассматривается с различ-

ных и взаимосвязанных точек зрения: экономической, организационной, технической, социальной, правовой, экологической и т. п. Так, изучая общий менеджмент, мы не можем абстрагироваться и не учитывать разнонаправленность и комплексность менеджмента. Применение комплексного подхода предусматривает привлечение специалистов различного профиля, использование форм кооперации и интеграции их деятельности при разработке управленческих решений.

Системный подход

- Общенаучный метод исследования, разработанный в теории систем, при котором изучаемый объект рассматривается как единое целое. Основное внимание уделяется взаимодействию между подсистемами и элементами системы, в результате которого возникает синергетический эффект, а также взаимосвязь системы с внешней средой и взаимодействие с ее частью – деловой средой.

- Метод решения сложных управленческих проблем, в котором учитываются взаимосвязи между проблемой в целом и отдельными ее элементами, а также влияние ожидаемого результата на все взаимосвязанные части системы.

Методы групповых решений – подходы, используемые группой на стадии формулирования проблемы, разработки альтернатив, выбора решения. Данные методы способствуют генерации идей, разработке альтернатив, увеличению суммы знаний о проблеме и лучшему ее пониманию, что повышает эффективность решений. Наиболее известные методы групповых решений – «Адвокат дьявола», «Многосторонняя защита», «Мозговая атака», «Морфологический анализ», метод синектики (мозгового штурма), метод номинальной группы и др.

Методы оптимизации управленческих решений – способы, используемые при выборе решения, обеспечивающего получение максимального или минимального значения выбранного критерия: максимальной прибыли, дохода, лучшего качества, минимальных затрат, цены, сроков и т. п. К решению управленческих проблем часто применяют экономико-математические методы, которые позволяют использовать в качестве критерия выбора целевую функцию (максимум прибыли, доходов, производительности; минимум затрат, потерь от брака и др.).

Для оценки вариантов слабо структурированных решений применяют систему взвешенных критериев.

Методы принятия управленческих решений – способы, позволяющие осуществить выбор окончательного решения. В управлении организацией используются индивидуальные и групповые мето-

ды принятия решений: метод номинальной группы, планирования согласия, «Дельфи», опытный, интуитивный, методы экспертных оценок, функционально-стоимостного анализа и др.

Ретроспективный подход. Следует отметить, что ретроспективный подход мало изучен не только в менеджменте, но и в других науках, часто его путают с историческим подходом. Ретроспективный подход призван давать представление об организации с исторической точки зрения, в развитии ее характеристик во времени. Здесь мы имеем дело с выявлением имеющихся исторических тенденций в развитии организации, а историческая предопределенность оказывает существенное влияние на настоящее и будущее.

Метод прогнозирования позволяет сформировать наши представления о возможных состояниях, предоставляет множество способов прогнозирования, в том числе математических. Самым распространенным считается метод экстраполяции, когда на основании существующих состояний объекта выявляется тенденция, позволяющая представить его состояние в будущем. Наиболее строгим подходом можно считать метод математической индукции. Таким образом, прогнозировать состояние организаций необходимо сочетаниями различных методов с широким использованием экспертных оценок, о чем пойдет речь в следующих главах.

Социологические методы, при использовании различных способов изучения общественного мнения, позволяют нам говорить о состоянии организаций, росте или падении их влияния, популярности и известности. Социологические методы играют важнейшую роль в обеспечении обратной связи при осуществлении процесса управления и реализации контрольной функции управления.

Сравнительный анализ призван выявлять характерные особенности конкретной организации в сравнении с аналогичными или похожими объектами. Важную роль сравнительный анализ играет при построении политических организаций, когда необходимо учесть ошибки предшественников и не допустить появления характерных проблемных ситуаций.

Моделирование. Данный подход также необходим для возможного предотвращения кризисных состояний в развитии любой организации. Для этого нужно смоделировать вероятные варианты развития событий и обыграть их последствия.

Экспериментирование. Этот подход расширяет базу использования метода моделирования, когда позволяет смоделировать возможную проблемную ситуацию в реальности, с действующими лицами и реальными исполнителями. Роль экспериментов, в частности,

играют праймериз, или первичные выборы, когда среди сторонников той или иной партии выявляются потенциальные лидеры для следующего выдвижения кандидатами в реальных выборах.

Инновационный подход представляет собой позиционирование организации в качестве постоянного инновационно активного субъекта управления, перманентно разрабатывающего и использующего новые знания для совершенствования управленческой и политической деятельности. Инновационный подход позволяет организации постоянно находиться в организационном тонусе и быть готовой к неожиданным изменениям, вызовам и угрозам среды.

Взаимосвязи предмета и методов менеджмента приведены на рисунке 1.2.

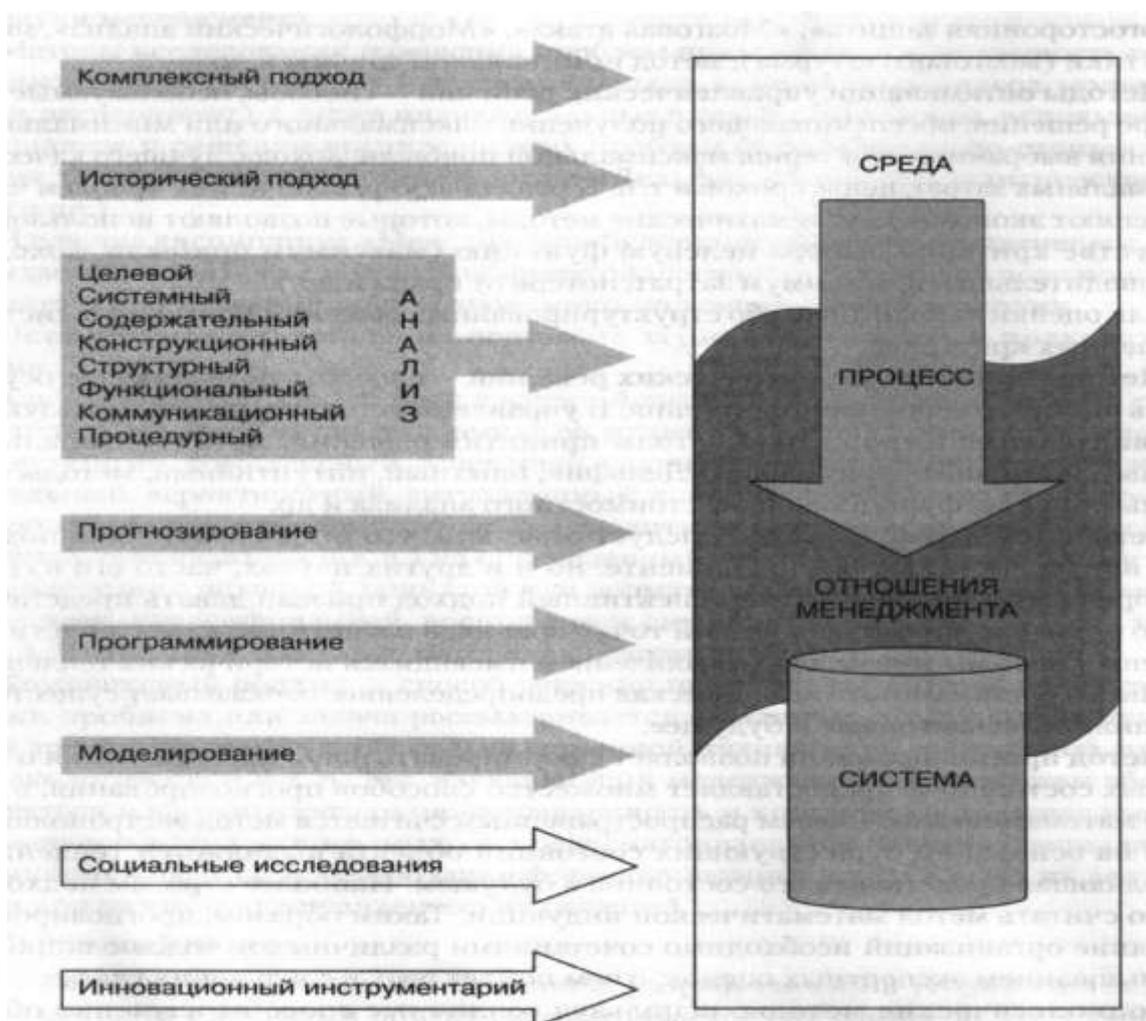


Рисунок 1.2 – Предмет и методы исследования менеджмента

Представленная на рисунке 1.2 модель отражает только общий состав и конфигурацию взаимодействия рассматриваемых категорий.

1.2. Теория менеджмента: сущность, содержание, проблемы

Концептуальные подходы раскрывают системный и комплексный взгляд на явления, процессы, в нашем случае – науку о менеджменте, ее теорию. Сегодня как никогда меняются объективные условия, на вызовы которых должна отвечать наука менеджмента. Отвечает ли она однозначно? Нет. Существует только постоянное движение – циклический кризис: беспрецедентный мировой финансовый кризис, прежде всего глубокий кризис менеджмента и экономики.

Каковы же объективные условия, на вызовы которых наука о менеджменте и другие науки, особенно экономическая, не ответили и не могут однозначно ответить сегодня:

- быстрые перемены в технологиях и рост сложности и наукоемкости продукции;
- радикальные изменения в потребительском спросе и глобальной конкурентной рыночной среде (хотя конкурентное преимущество весит сегодня не больше снов бабочки);
- глобализация производства и сферы услуг;
- новые информационные технологии;
- возрастающая образованность и мобильность рабочей силы;
- глобальные проблемы окружающей среды.

Концептуальный взгляд на теорию менеджмента предполагает формирование общего представления о сущности и содержании менеджмента как особого вида человеческой деятельности, его все больше возрастающего значения в жизни любого общества. Существует множество подходов к определению понятий «менеджмент» и «управление». Не вдаваясь в семантическую дискуссию и не углубляясь в генезис их понятий, будем далее рассматривать их в учебных целях как синонимы, что отражает общую природу, субъективно-объектное единство, однородность сущности и содержания подразумеваемого воздействия. Тем не менее не можем не высказать и свое отношение к этому вопросу. Считаем, что правомерно говорить о менеджменте, если деятельность организации преимущественно направлена на бизнес, коммерцию, в противном же случае более правильно ориентироваться на категорию «управление». Более того, нам ближе истинно русское понятие «управление».

Исследования показывают, что ни в одном российском историческом источнике по проблемам экономики, управления, права понятие «менеджмент» не применялось. Можно по-разному трактовать

категорию «управление»: от «управы над ленью» ... до целенаправленного «воздействия». Управление является также функцией самых различных организованных систем, обеспечивающих сохранение своей структуры, реализацию программ, целей деятельности и сам процесс.

С современных позиций необходимо рассматривать менеджмент и как деятельность по реализации основных функций управления: планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Если менеджмент реализуется через свои основные и частные функции, то он и сам является функцией собственности. Как он защищает собственность? Огромными заборами, железными дверями, охранниками с оружием. Но не это главное. Собственность должна не только охраняться, но и должна работать – самовозрастать и приносить прибыль. Еще недавно была общественная собственность, что в принципе упрощало управление. Сегодня же видов собственности, а соответственно и капитала, множество, и собственникам приходится управлять им самим или же нанимать менеджеров.

Несомненно, что сутью менеджмента является процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения. Управление – это также сложная, разнообразная интеллектуальная и практическая деятельность, включающая аналитическую, информационную, организационную работу и самое главное – работу с людьми в процессе постановки и реализации целей. Многие исследователи рассматривают общий менеджмент через призму его сущности и содержания, через такие важные категории, как:

- вид профессиональной деятельности;
- категория людей (представители определенной профессии);
- аппарат управления организации (предприятия, фирмы, учреждения и т. п.);
- процесс управления организацией;
- наука (имеющая свой понятийно-категорийный аппарат, научные труды, методы, методики и т. п.);
- искусство (система специфических требований, предъявляемых к творческим способностям, личностным качествам, навыкам, манере поведения и имиджу специалиста в области управления – менеджера) (рис. 1.3).

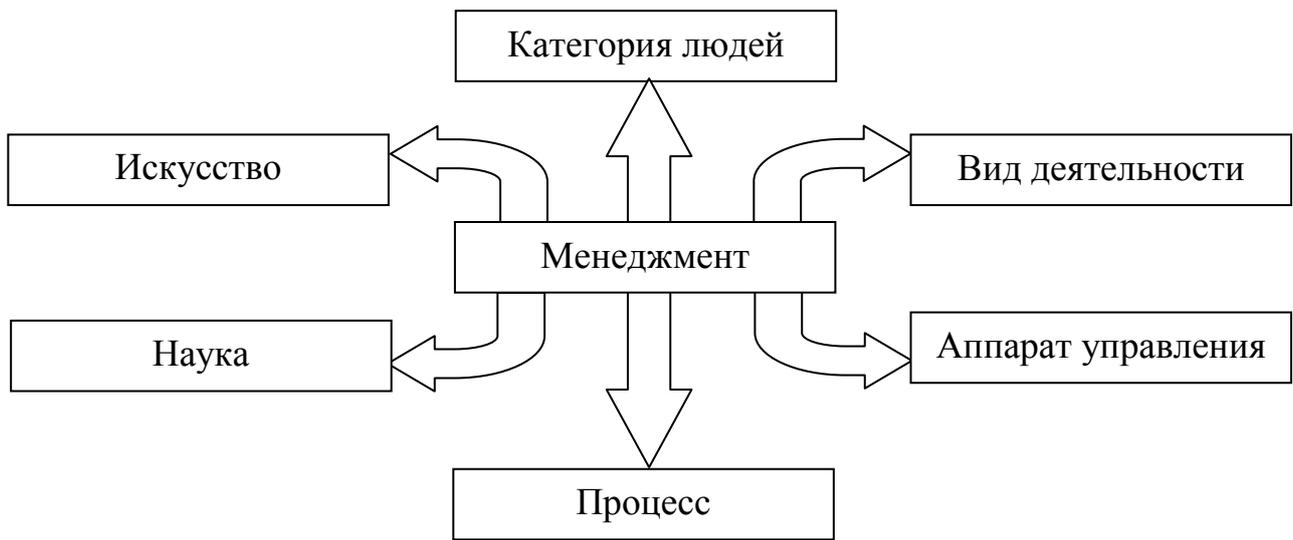


Рисунок 1.3 – Различные значения термина «менеджмент»

Общий менеджмент есть обобщение, рассматриваемое как теория. Общий менеджмент наиболее тесно взаимосвязан с функциональным и производственным (объектным) менеджментом. Первый представляет собой специализированное руководство, возникшее в результате деления и специализации управленческого труда. Например, можно выделить финансовый менеджмент, маркетинг, управление персоналом, управление исследованиями и разработками и т. п.



Рисунок 1.4 – Проявления менеджмента

Производственный, или объектный, менеджмент рассматривает процесс управления уже с точки зрения специфики объекта управления: государственный, региональный, муниципальный, социальный, военный, общественный, церковный и др. Важно учитывать также уровень управления, что связано с системным, иерархическим подходами к построению объектов управления.

Различают более ста типов управления, которые дают видовую характеристику общему, объектному (производственному) и функциональному менеджменту. Действительно, в любой организации реализуются три вышеуказанных типа менеджмента, которые в каждой организации имеют только свой видовой оттенок: административный, экономический, социальный, трастовый (доверительный), временной, арбитражный, демократический, авторитарный, тендерный, корпоративный и др.

Важной при освоении курса является выработка теоретико-методологического взгляда на менеджмент, рассмотрение общего менеджмента как системы обобщенных упорядоченных знаний об управлении социально-экономическими или производственно-хозяйственными системами. Так, теория менеджмента включает законы, принципы, функции, организационные структуры и формы, процесс менеджмента, которые детально рассматриваются в других темах. Методология позволяет на основе научных подходов, применяемых в управлении, познать содержание и сущность менеджмента. Значительная часть теоретических и методологических разработок доведена до практического уровня и используется для разработки организационных структур, обоснования и выбора решений, оценки стратегий и т. п. Формируется новый инструмент руководителя – компьютерное бизнес-моделирование.

Предметом нашего изучения является менеджмент, направленность которого определяется прежде всего организационно-социальными, экономическими отношениями между работниками по поводу управления. Все рассматриваемые объекты управления воспринимаются социально-экономическими системами. Такими системами могут быть государство в целом или регион, муниципальное образование, производственно-хозяйственное предприятие, социальная сфера. Следует также различать общий и функциональный менеджмент, представленный следующими дисциплинами: финансовый менеджмент, менеджмент персонала, связь с общественностью и др.

Менеджмент представляет собой не только науку или функцию, но и процессы, которые учитывают и реализуют конкретные руководители (субъекты управления), создавая для этого соответствующие органы или аппарат управления. Это еще и искусство управления, основанное как на врожденных, так и на приобретенных качествах руководителя, таких как талант, способности, навыки, интуиция, воображение, опыт, управленческое мышление, образование. Искусство управления проявляется в умении принимать обоснованные решения, использовать нововведения, развивать неформальные отношения, находить индивидуальный подход, создавать атмосферу творчества в организации, использовать интеллектуальный потенциал каждого работника.

Фундаментом науки являются ее законы. Наука менеджмента опирается на систему законов объективного окружающего мира. Это прежде всего закономерности самого менеджмента, экономические законы, законы социологии и психологии, кибернетики, биологии и др. Формой же выражения законов выступают принципы управления, т. е. определенные правила, которым следует руководитель, создавая организацию и реализуя процесс управления. Смена экономической и управленческой парадигм, развитие науки, открытие новых законов приводят к появлению новых принципов управления. Хотя теоретико-методологические положения носят объективный характер, тем не менее они реализуются конкретными людьми, поэтому взаимодействия индивидуума, группы, организации в целом имеют решающее значение для эффективности менеджмента. Здесь на первый план выдвигаются поведенческие проблемы управления, его социологизация, формирование команды и роль руководителя, выявление и реализация лидерского потенциала как всей организации, так и группы, и отдельной личности. К факторам внутренней среды организации относятся также организационная культура. Действительно, организации, как и этнические группы, народности, национальности, семьи, имеют свое лицо, собственную уникальную культуру, которую прежде всего определяют работающие в ней люди, их ценности и убеждения. При этом особое значение приобретают социальная и синергичная антропологии.

Всякое управление начинается с целеполагания как процесса определения цели. Содержание менеджмента раскрывается через его функции. Функции управления объективно обособились и выделились в процессе разделения труда вообще и управленческого в част-

ности. Функции, обособившиеся под воздействием субъекта управления, обычно трактуются как **общие функции управления** – планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Они отражают содержание управленческой деятельности и присутствуют в любом процессе менеджмента независимо от того, на каких объектах и уровнях он реализуется. **Конкретные функции управления** (частные, специальные) обособились под воздействием объекта менеджмента и отражают многочисленные виды деятельности объектного (производственного) менеджмента.

Изучение дисциплины «основы менеджмента» будет неполным, если не рассмотреть **методы управления**, представляющие способы и приемы воздействия для достижения определенных целей. Методы управления отвечают на вопрос: как и каким образом достигается управленческое воздействие? Методы управления носят альтернативный характер и не являются набором готовых рецептов для руководителя. Они основаны на инстинкте, потребности, интересе и мотиве индивида.

Методы мотивации – способы, приемы, используемые менеджерами, для побуждения людей к выполнению целей, задач, осуществлению определенных действий. Существует большое разнообразие методов мотивации, включающих поощрение и санкции экономического, социального, психологического, административного характера, воздействующих на интересы и потребности человека: продвижение по службе, изменение условий оплаты труда, благодарность, признание заслуг, повышение квалификации и т. п. Можно образно определить количество методов мотивации количеством интересов мотивируемых.

Сегодня все больший интерес вызывает «новая экономика», которая и является объектом управления или управляемой подсистемой достижения определенных целей. Известно, что между управляющей и управляемой подсистемами действует закономерность оптимальной соотносительности (по качеству) и пропорциональности (по количеству).

Данная закономерность требует количественных и качественных изменений в управлении в соответствии с изменениями в объекте управления. Эффективность и качество любой системы управления обуславливаются тем, в какой степени они соответствуют требованиям функционирования управляемых объектов. Изменения же в функционировании экономики, прежде всего макроэкономики, сегодня и в

будущем являются концептуальными и радикальными, что требует таких же изменений и в системе управления.

Уже не менее двухсот лет известна парадигма, согласно которой первопричиной процветания или, напротив, упадка и предприятий, и государства является, соответственно, хорошее или плохое управление. Менеджмент как профессиональный вид деятельности, как наука, сложился только в последнее столетие. Не случайно прошедший век называют веком управления. Действительно, страны «золотого миллиарда» – это страны с эффективной организацией и управлением. Управление в наступившем столетии еще более усложняется и ставит благополучие любой организации и общества в целом в зависимость от уровня эффективности управления. Управление уже сталкивается с серьезнейшими проблемами. Глобализация экономики с ее конкуренцией, диверсификация рабочей силы и качественное изменение ее содержания, информационный взрыв, революционные успехи в развитии знаний, новые взгляды на качество продукции и услуг – вот неполный перечень реалий, с которыми сталкивается каждый из нас, и в особенности менеджмент. Эти проблемы широко обсуждаются, предлагаются различные пути их разрешения, но все едины в одном, что путь успеха лежит через самого человека.

Коренные изменения, с которыми сегодня сталкивается управление, можно охарактеризовать как изменение его парадигмы. Переход к новой парадигме в России одновременно является переходом к рыночной парадигме вообще и к мировым тенденциям организации и менеджмента в частности, что сильно усложняет ситуацию.

Новая экономика связана с революционными изменениями в производстве, которое все более зависит от новых технологий и знаний. В объеме общих затрат резко возрастает доля затрат интеллектуальных. Так, в стоимости современной электроники порядка 70 % приходится на ее нематериальную составляющую. Когнитивный подход, знания становятся основной производительной силой и средством производства. Именно знания превращаются в главное поле конкуренции. Кардинально меняется понятие собственника средств производства, а значит, теряют свою роль многие экономические теории. Информатизация, «паутина» Интернета, общая глобализация изменяют традиционное представление о рабочем месте и его роли в производстве и управлении, требующих высокого культурно-образовательного и профессионально-квалификационного уровней.

Все это делает необходимым пересмотр постулатов теории организации рабочих мест каждого сотрудника. Он может одновременно использовать свое средство производства – знания – в нескольких проектах, программах, реализуемых в различных организациях земного шара, при этом не покидая свое жилище.

В системе менеджмента изменится характер использования тех или иных методов управления. В системе методов управления снизится роль организационно-распорядительных методов, так как они в основном будут заложены в различные технологии. Изменится сущность экономических методов: центр тяжести с экономических показателей переместится на финансовые. Ориентация на денежное вознаграждение постепенно будет переходить на ценностные установки. Пространственная рассредоточенность работников потребует новых методов создания морально-психологического климата и условий работы.

Более высокие темпы роста производительности труда во всех сферах производства в новой экономике позволят увеличить производство товаров, но фокус с производства товаров сместится в пользу оказания услуг. В новых условиях не только пропагандируется, но и все активнее реализуется мораль получения наслаждения и удовольствия, что также работает в пользу расширения самых различных услуг.

Новая экономика изменчива настолько, насколько изменчивы внешняя среда и ее деловая часть. Динамизм экономики любой организации, ее гибкость и адаптированность к внешней среде являются сегодня важнейшими показателями ее выживаемости и положительной результативности. Такая зависимость предъявляет соответствующие требования и к системе менеджмента, и прежде всего к ее структуре в самом широком смысле. Структура – статическая составляющая системы менеджмента – начинает приобретать черты динамической системы, становится мягкой, гибкой, адаптивной. Проходит век «гигантизма», «слонизма». Можно образно сказать, что гигантские слоны «реструктурируются» в огромную колонию мышей (под частыми ураганами выживают гибкие ивы и гибнут вековые дубы). Если же вернуться к системе управления, бросается в глаза процесс сетизации структур. Таким образом, новая экономика требует новых подходов как к динамической, так и статической части общего менеджмента.

Новая экономика как никогда предъявляет новые требования ко всему персоналу организации, и в особенности к управленческой части. На первый план выдвигается человек с его знаниями, талантом,

особую значимость приобретает лидерство. Лозунги «во имя человека», «для человека» постепенно становятся реалиями и проявляются в таких парадигмах, как «Я – организация, организация – Я».

Каждая организация имеет лидерский потенциал, поскольку каждый ее член способен оказывать влияние на других ее членов. Проблема состоит в познании этого потенциала, превращении его в ресурс и использовании данного ресурса. К слову, каждый из нас является носителем управленческого потенциала, но, только заняв определенное положение в управлении, можно реализовывать его через формальную власть.

Жизнь также свидетельствует, что реализация потенциала человека в значительной мере зависит от ситуации. Нынешняя реальность такова, что лидерами в политике, экономике, предпринимательстве становятся не только люди, изначально обладающие соответствующими качествами, но и те, кто, не обладая ими, уже приобретя власть, имитируют эти качества, и сами начинают верить в то, что действительно ими обладают. Об этом свидетельствует, в частности, карьера многих «перестроечных» лидеров в политике, бизнесе.

1.3. История управленческой и организационной мысли

При освоении курса важен исторический подход, предусматривающий изучение основных исторических этапов и периодов развития общего менеджмента – эволюционного, революционного – с целью компетентной ориентации в тенденциях, концепциях, организационных школах, парадигмах и перспективах менеджмента. Если наша жизнь – способ хранения информации (генетической), то наличие исторической памяти у народа, у организации, у нас с вами и есть критерий живучести общества как социального организма.

Изучив рекомендуемую литературу, вы раскроете для себя, что эволюция управления насчитывает по крайней мере семь тысячелетий, и можно выделить пять управленческих революций.

Первая – **религиозно-коммерческая** – революция произошла пять тысяч лет назад.

Вторая управленческая революция – **светско-административная** – связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством. Этими законами вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность.

Третья управленческая революция известна как **производственно-строительная**. Она прошла за 600 лет до н. э. во времена правления Навуходоносора II (605–562 гг. до н. э.).

Зарождение капитализма и начало индустриального прогресса – основной фактор четвертой революции XVII–XVIII вв. Ее результат – отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

Пятая управленческая революция (конец XIX – начало XX в.) известна под названием **бюрократической** и связана с М. Вебером. Она позволила оформить крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда в управлении, ввести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственность менеджеров. Развитие менеджмента, его генезис представлен в таблице 1.1.

Каждый человек, который хочет считать себя цивилизованным, должен обладать определенными познаниями, в том числе историческими. Должен иметь, как минимум, сведения об общей направленности и закономерностях культурной эволюции человечества в процессе зарождения, развития и гибели цивилизаций, а также знание собственных корней происхождения, истории своего народа, общества и государства.

Управление характеризовало и первобытно-общинный строй, где выделялся вождь, который управлял своей общиной.

Первые проявления сформировавшегося менеджмента относятся к IV тысячелетию до н. э., когда в Самарии и Египте появились централизованные органы власти. Формирование и развитие основных этапов процесса административного становления можно проследить по материалам литературных источников, частично представленных в таблице 1.1.

Еще в античности появляются первые систематизированные и обобщенные работы по организационно-управленческим проблемам. В этом плане особенно интересны работы «Государство» Платона и «Политика» Аристотеля. Античный менеджмент уже тогда выделялся инновационностью, особенно в сельском хозяйстве и торговле, новаторством и венчурной направленностью инвестиций. При этом древнегреческие философы, занимаясь экономикой, логистикой и стратегическим менеджментом, были уже неплохими менеджерами.

Таблица 1.1 – Генезис менеджмента

Время и место	Источник и автор	Нововведения и основные положения
Ок. 1759 г. до н. э., Вавилон	«Кодекс Хаммурапи»	282 закона о власти, полномочиях, регистрации, минимальной оплате труда, контроле исполнения
XVIII в. до н. э., Египет	«Предложения Ипусера»	Положения о власти первых профессиональных менеджеров – визиря, десятников, сотников и т. д.
XII в. до н. э., Китай	«Конституция Чоу»	Выделение функций организации, специализации, кооперации, контроля, оценки эффективности
V в. до н. э., Греция	«Домострой», Сократ, Ксенофонт	Изложение идей об экономике, хозяйствовании, рационализации, потреблении и накоплении, подчинении хозяину
IV в. до н. э., Индия	«Артхашастра», Каутилья	Установление порядка, основы администрации, структуризация общества, привилегий и санкций
II в. до н. э., Рим	«Земледелие», Катон	Систематизация правил проведения земледельческих работ: приоритет рабочей силы, интенсивность труда, задание, нормирование, дисциплина, принуждение
Около 1015 г., Русь	«Правда Ярослава», «Устав Мостников»	Основы феодального права пользования, владения, распоряжения, судебные решения и штрафы
Около 1122 г., Киев	«Поучение», Владимир Мономах	Свод требований по руководству подчиненными, профессиональной подготовке и ответственности руководителей или подчиненных
Около 1377 г., Суздаль	«Лаврентьевский кодекс»	Договорное право, причинно-следственный учет и анализ выработки, принятия и реализации решений
1426 г., Генуя – Венеция	«Книги учета семьи Соранцо»	Информационное обеспечение менеджмента, двойная запись, система балансов, ревизия
1513 г., Флоренция	«Государь», Н. Макиавелли	Государственное устройство, принципы вертикально-интегрированных структур
1767 г., Англия	«Принципы политической науки», Д. Стюарт	Обоснование административного выделения управленческого персонала организации
1801 г., Россия	«Александрю I», В.Н. Карамзин	Целевая программа реформ системы управления экономикой по принципу «сверху вниз»
1850 г., Англия	«Опыт фабричного управления», Р. Оуэн	Основы современного менеджмента, руководство персоналом, единоначалие, администрирование
1903 г., США	«Цеховой менеджмент», Ф. Тейлор	Концепция, принципы, философия менеджмента, универсальность функционального начальника
1916 г., Франция	«Общая промышленная ад- министрация», А. Файоль	Административная установка менеджмента, распоряжение, функционально-операционный подход

Менеджмент как наука утвердился в конце XIX – начале прошлого века. Отделение управления от собственности и собственника вследствие разделения труда вообще и управленческого в частности, развитие наук о человеке – социологии, психологии, антропологии (экономической, социальной, синергийной и др.) – вызвали к жизни научный менеджмент. Он представлен в самых различных течениях, направлениях, которые можно сравнить с джунглями, в которых легко заблудиться. Поэтому проведем хронологический анализ, разделив эти направления на основные школы менеджмента.

1.4. Классическая школа научного менеджмента

Признано, что основоположником классической школы научного менеджмента является Ф. Тейлор. Его идеи изучения геометрии, технологии, энергетике движения и использования хронометража для повышения эффективности труда заложили основу организационно-технологического подхода в теории и практике менеджмента. В рамках этой школы были сформулированы принципы управления индивидуальным трудом рабочих: подбор, обучение, тренировка и выполнение каждого элемента работы на основе научного подхода; разделение ответственности за результаты труда между рабочими и менеджерами.

Классическая школа научного менеджмента связана с многими известными именами. Г. Гантт (ученик Ф. Тейлора) отметил, что причиной низкой производительности труда нередко бывает плохая организация. Он обладал необыкновенной способностью к обобщениям, особый интерес он проявил к таким основным функциям менеджмента, как планирование и контроль. Переход научного менеджмента от статики к динамике, процессам, внедрение в практику оперативного и календарного планирования также заслуга Г. Гантта. Эти и другие нововведения используются менеджментом и сегодня.

В школе классического менеджмента необходимо выделить супругов Ф. и Л. Гилбрет, которые на основе принципов Ф. Тейлора по разделению движений расширили область их применения. Благодаря им наука менеджмента обогатилась переходом от развития менеджмента по заданию к развитию по целям.

Особое место в школе классического менеджмента занимает последователь Ф. Тейлора – Г. Эмерсон, сформулировавший знаменитые 12 принципов производительности труда. Рассматривая труд как благо, а не как проклятие, он искренне считал, что легко справляется с заданием тот, для кого труд является удовольствием.

Выдающимся представителем рассматриваемой школы является французский промышленник А. Файоль. Не будучи непосредственным учеником Ф. Тейлора, он выдвинул идею разделения управленческого труда на основные функции и операции, впервые раскрыв сущность управления как универсального процесса, содержание которого составляют предвидение, организация, руководство, координация и контроль. Им были сформулированы основные принципы управления: разделение труда, дисциплина, единство руководства, централизация и др., многие из которых используются до сих пор.

Идеи А. Файоля развили его ученики Дж. Муни и А. Рейли, представившие каждый принцип менеджмента и как процесс, и как результат. Л. Эрвик продолжил эти разработки, но идею процессуального подхода ассоциировал с самими исследованиями. Он утверждал, что научное исследование лежит в основе административного управления и является его основным принципом.

Таким образом, вклад классической школы выражается прежде всего в разработке принципов научного менеджмента, систем контроля, хронометража и изучения движений, функций менеджмента и теории административного управления. Разумеется, колоссальные успехи представителей классической школы теснейшим образом связаны с революционными изменениями внешней и внутренней среды:

- научные открытия в области науки, техники, технологий;
- рост рынка товаров и услуг;
- Первая мировая война;
- экономические кризисы, депрессия.

Разделение управленческого труда привело к отделению собственника от собственности и началу передачи управления профессиональным менеджерам.

1.5. Бихевиоризм и школа человеческих отношений

В первой четверти XX в. менеджмент базировался на принципах научного менеджмента, разработанных представителями школы классического менеджмента. Огромное влияние на развитие менеджмента оказали Хоторнские эксперименты и исследования в США по изучению влияния условий труда на его производительность. Для проведения дальнейших исследований были приглашены преподаватели Гарвардского университета Э. Мейо и его ученик Ф. Ретлисбергер. Им удалось доказать, что поведение человека определяется не только заработной платой, настроением и усталостью. На производительность труда влияют группы и организации, в которых работают конкретные люди. При этом эффективная организационная структура всегда признает уникальность каждого работника. Таким образом, они стали основателями бихевиористской (поведенческой) школы научного менеджмента, названной школой человеческих отношений.

Представители этой школы считали неформальные межличностные отношения главным фактором производительности труда. Большое значение также придается отношениям с непосредственными

ми руководителями, удовлетворенности работой, предоставлению рабочим более широких возможностей для общения, удовлетворению других социальных потребностей. При этом заботливое отношение к работникам является ключевым фактором эффективного управления. Одним из ярких представителей этой школы является А. Маслоу – разработчик теории потребностей. Известный представитель этой школы Д. Макклелланд разработал теорию мотивации предпринимательских способностей, адаптировал свои идеи для практического применения. Так, он утверждал, что общество, которое умеет формировать повышенные мотивы к достижению, создает энергичных предпринимателей, ускоряющих экономический рост.

Взаимосвязь в достижении результатов деятельности организации на основе различных подходов представлена на рисунке 1.5.

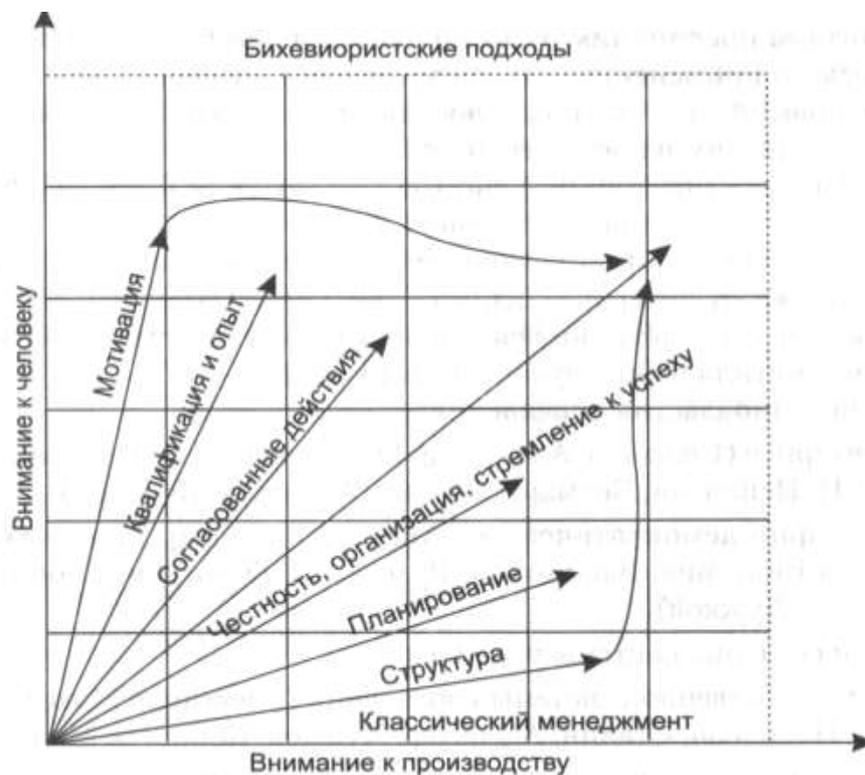


Рисунок 1.5 – Взаимосвязь в достижении результатов деятельности организации

Развитие менеджмента всегда зависело от состояния внешней и внутренней среды и, конечно же, от лидеров – основателей и представителей основных школ. Это подтверждает исследование деятельности ряда известнейших менеджеров с точки зрения их стиля и типа руководства.

По степени единовластия управления:

1. Авторитарное (Соломон, Александр Македонский, Чингисхан, Петр I, Екатерина II, Наполеон, Бисмарк, Сталин, Аденауэр, Королев).

2. Авторитарно-демократическое (Август, Владимир Мономах, Талейран, королева Виктория, Вашингтон, Рузвельт, Рейган, Дэн Сяопин, Коносуке Мацусита, Лужков).

По степени создания системы управления:

1. Создание собственной системы управления (Александр Македонский, Чингисхан, Наполеон, Сталин, Аденауэр, Лужков, Коносуке Мацусита).

2. Существенная корректировка существовавшей системы управления (Владимир Мономах, Петр I, Вашингтон, Королев, Дэн Сяопин, Рейган).

3. Управление в рамках существующей системы (Соломон, Август, Екатерина II, Талейран, Бисмарк, королева Виктория, Рузвельт).

По иерархии управления:

1. Управление управленцами (Талейран, Бисмарк, королева Виктория, Дэн Сяопин).

2. Сочетание личного управления с существенным делегированием полномочий (Август, Владимир Мономах, Екатерина II, Наполеон, Вашингтон, Рузвельт, Аденауэр, Королев, Рейган, Коносуке Мацусита, Лужков).

3. Непосредственное личное управление (Соломон, Чингисхан, Петр I, Сталин, Александр Македонский).

По принципу реализации принятых решений: взаимопонимание – силовое давление:

1. Управление на взаимопонимании (Соломон, королева Виктория, Дэн Сяопин).

2. Управление на сочетании взаимопонимания и силового давления (Александр Македонский, Август, Владимир Мономах, Екатерина II, Талейран, Рузвельт, Вашингтон, Аденауэр, Королев, Рейган, Коносуке Мацусита, Лужков).

3. Управление «железом и кровью» (Чингисхан, Петр I, Наполеон, Бисмарк, Сталин).

Место, роль, значение деятельности этих личностей в науке и практике российского менеджмента анализировались и оценивались известными исследователями. Можно обратиться к трудам:

- юристов – А. Богословского, А. Градовского, А. Добровольского, А. Вицина, К. Неволина, М. Свешникова, С. Середонина, Н. Хлебникова, О. Эйхельмана;

- историков – Н. Аристова, Н. Загоскина, П. Иванова, А. Кизеветтера;
- государственных и земских деятелей, управляющих – А. Дерябина, Н. Коллюпанова, А. Савельева, М. Сперанского;
- очевидцев – А. Болотова, Г. Котошихина, А. Олеария, И. Посашкова.

По их работам можно подробно проследить развитие практики и науки менеджмента в России за последнюю тысячу лет. Особый интерес представляют труды тех авторов, которые не только писали о менеджменте, но и сами были менеджерами на тех или иных должностях – проблемы менеджмента они воспринимали не академически, а из первых рук, из личного опыта и своего отношения к делу. Некоторые, прежде всего А. Дерябин, К. Скальковский, М. Сперанский, своими изысканиями обогатили научный менеджмент. Несомненный интерес представляют работы И. Посашкова (об управленческой этике), А. Градовского (о местном самоуправлении), Н. Хлебникова (о взаимодействии общества и государственного управления), Н. Аристова (о городском управлении), М. Свешникова (о значении самоуправления и развитии воззрений на него), Н. Загоскина (от княжеского до боярского управления).

В XX в. идеи научного менеджмента в условиях нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали такие ученые и практики, как А. Богданов, И. Витке, А. Гастев, О. Ерманский, П. Керженцев, Е. Розмирович и многие другие. В целом XX в. характеризуется крупными событиями в социально-экономическом развитии мирового сообщества. Динамизм внешней среды, необходимость быстрой адаптации организаций к изменениям поставили новые задачи перед практикой и наукой менеджмента. На базе рассмотренных школ появляются самые разные направления в развитии менеджмента. Появляются так называемые новые школы.

С конца 50-х гг. XX в. в менеджменте получил развитие *процессный подход* – менеджмент уже рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию, реализуя основные функции: планирование, организацию, координацию, активизацию и контроль. 50–60-е гг. XX в. ознаменовались появлением теории принятия управленческих решений и количественных подходов. Возникло разделение процесса разработки и

принятия решений на этапы, стадии и операции, стали использоваться количественные модели, методы и измерители.

При *системном подходе* организация рассматривается как открытая система. При этом основное внимание уделяется взаимодействию между элементами внутри системы, а также системы с внешней средой. *Ситуационный подход* основывается на конкретной ситуации, т. е. проблемы решаются с анализом и учетом условий и факторов, воздействующих на деятельность организации в быстро меняющейся внешней среде.

В настоящий момент менеджмент продолжает пополняться новыми знаниями, на первый план выдвигается человек, активизация работника в организации, организационное поведение, культура, проблемы лидерства. Менеджмент приобретает предпринимательский характер, развивая соответствующие качества руководителей. Начинает формироваться виртуальное управление.

На сегодняшний день *концепция управления организацией* наиболее актуальна: в ее основе лежит разработка и реализация стратегии (*стратегический подход*). Применение стратегического подхода позволяет прогнозировать будущие изменения окружающей среды и подготовить организацию к тому, чтобы наилучшим образом использовать возможности, избежать или минимизировать влияние внешних угроз. Такой подход включает формулирование миссии организации, определение ее целей, проведение стратегического анализа, разработку и реализацию стратегии, стратегический контроль.

1.6. Миссия и цели организации

Миссия (предназначение) организации – объединяющая и направляющая деятельность работников:

- представляет базис, точку опоры для всех плановых решений организации, определения ее целей и задач;
- создает уверенность, что организация преследует ясные цели;
- помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- создает понимание и поддержку среди внешних контрагентов организации (акционеров, финансовых фирм и т. д.).

Не всегда можно сформулировать, к какой области бизнеса или некоммерческой деятельности относится организация. В наиболее общем виде предназначение организации описывают:

- предлагаемые продукты или услуги;
- место и роль в системе рыночных отношений;
- этап жизненного цикла организации;
- технологию производства и менеджмента (процессы, инновации);
- философию (базовые взгляды, ценности, мотивации);
- внутреннюю концепцию (от источников силы до факторов выживания);
- внешний образ, имидж (перед партнерами, потребителями, обществом).

Осуществляя свою миссию (предназначение), менеджмент добивается достижения определенных целей с учетом стадии жизненного цикла продукции, самой организации, которая выпускает определенную продукцию и оказывает услуги, использует различные технологии и т. д.

Организация создается и действует для осуществления миссии, достижения общей цели, направленной на удовлетворение потребностей и интересов. Организация может иметь не одну, а несколько общих целей. Члены организации и группы имеют собственные различные цели. Однако организация существует до тех пор, пока у нее есть хотя бы одна из целей, которая объединяет людей. Фрагмент дерева целей менеджмента представлен на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Модель дерева целей организации

Миссия формулируется в общих чертах и отражает основное направление действия, придает организации определенность и индивидуальность. Организация с ясным представлением о цели своего су-

уществования более успешна, чем та, которая ее не имеет. Миссия имеет большое значение для деловой среды, определяя имидж организации, привлекая потребителей, партнеров, акционеров, информируя о том, что представляет собой фирма, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности. Миссия является основой для выработки целей и стратегии организации, определяет ее организационную структуру. Она оказывает влияние на формирование организационной культуры, так как сотрудники организации должны разделять миссию, осознавать и вносить вклад в ее достижение, а также разделять ценности и принципы.

На уровне организации, и особенно крупной, миссия может быть диверсифицированной. На уровне подразделения или малой организации миссия формулируется более конкретно, четко и, как правило, отражает конкретную сферу деятельности и производимый продукт. Определяя миссию, менеджмент официально формулирует смысл существования организации и доводит его до каждого сотрудника в доступной и понятной форме.

Миссия находит отражение как в средствах массовой информации, так и в бизнес-плане, годовом отчете и других документах. В широком смысле миссия – философия, видение и смысл существования организации. Такой подход к формированию миссии характерен для организаций с длительным жизненным циклом и определяет ценности, принципы, в соответствии с которыми организация существовала и намеревается существовать. Ясно, что организация, не меняя основное содержание миссии, будет менять формы ее реализации. Практическая миссия (в узком смысле) – это сформулированная цель деятельности конкретной организации, в которой проявляется ее уникальность, главные отличия от подобных организаций. Миссия также должна отражать сложившийся имидж организации.

Миссия организации отражает интересы и потребности среды организации: внутренней и внешней. Основными заинтересованными группами являются:

- собственник, заинтересованный в добавочной стоимости;
- сотрудники, заинтересованные в высокой заработной плате;
- покупатели, заинтересованные в получении товара на определенных условиях;
- органы, следящие за соблюдением правовых норм;
- поставщики, заинтересованные в устойчивых и эффективных связях;

- местные сообщества, заинтересованные в содействии достижению собственных целей;
- общество, заинтересованное в эффективной работе организации, открытии новых рабочих мест, увеличении налоговых отчислений и др.

Миссия должна отражать интересы перечисленных групп, учитывая, что эти интересы могут быть весьма противоречивы. В первую очередь миссия учитывает интересы собственника/собственников, сотрудников и покупателей. Миссию можно рассматривать как основополагающие правила или принципы, в соответствии с которыми компания ведет бизнес или некоммерческую деятельность. Миссия является краеугольным камнем, помогающим менеджерам принимать решения или осуществлять выбор. Формулировка задач миссии должна быть лаконичной, сжатой, четкой и отражать провозглашенные намерения организации, она не должна превращаться в красивый набор слов вроде «священного долга», «во имя и на благо наших сотрудников, клиентов, общества» и др. Чтобы стать полезной, миссия должна быть:

- ясной и понятной;
- вызывающей доверие;
- технологичной, количественно определенной по времени.

Такая миссия или видение перспектив вдохновляет и побуждает персонал к действию и положительно воспринимается деловой средой. Хорошо сформулированная миссия обычно отражает:

- историю организации, ее главную цель, ценности, приоритеты;
- определение основной сферы деятельности по удовлетворению конкретных потребностей покупателей в избранных сегментах рынка;
- приоритеты завоевания сегментов рынка и каким методам будут отдаваться предпочтения для продвижения продукции, в чем сила организации, ее отличительные возможности, необходимые для выживания;
- отношение организации к расширению и финансированию, инновации, экологии, технологиям процесса менеджмента и производства и т. д.

Однако чтобы руководству компании самому ответить на эти вопросы, необходимо провести трудоемкие исследования, анализ и получить компетентные консультации с учетом этапа жизненного

цикла, на котором находится организация. Основными становятся вопросы: «Кто мы есть?», «Что мы делаем?» и «Куда движемся?». Ответ на последний вопрос отражает стратегическое видение организации.

Большинство российских руководителей не уделяет внимания выбору и формулировке миссии своей организации, считая это ненужным или не понимая значения миссии. Многие организации, благополучно пережившие финансовый кризис 1998 г., имели четкую миссию, стратегическое видение и временно перешли с этапа получения прибыли на этап выживаемости. Новый цикл общемирового кризиса углубляет значение миссии в антикризисном менеджменте. Хотя нельзя не отметить, что хорошо разработанная миссия организации является существенным, но недостаточным элементом эффективного управления.

Многие руководители сами создают неправильное понимание реального положения организации. Более того, менеджеры считают себя отлично сработавшейся командой, и прошлые успехи, если таковые были, мешают им критически взглянуть на существующее положение. Причиной инертности может быть и недостаточное понимание командой основного источника благополучия, конкурентного преимущества компании. Для встряски таких команд часто необходима близкая к кризисной или даже кризисная ситуация. Правильно сформулированная миссия дает внешней среде информацию о деятельности, имидже, внутренней среде, способствует единению сотрудников и созданию корпоративного духа, делая менеджмент эффективнее.

2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Субъективные и объективные факторы в менеджменте

Управление является необходимой составляющей всякой целенаправленной деятельности. Без управления никакая деятельность не приведет к желаемому результату, да и хаотический набор действий нельзя назвать деятельностью. Управление вносит порядок, согласует действия и направляет их на получение желаемого результата. В этом сущность управления и статус необходимого элемента всякой индивидуальной или коллективной деятельности.

Но управление не ведет к успеху автоматически, т. е. не означает гарантированную эффективность. Управление осуществляют люди, и поэтому оно несет в себе личностные, т. е. субъективные представления людей об объективных процессах. Это положение можно сформулировать так: любое управление представляет собой сочетание субъективных и объективных факторов воздействия.

Объективные факторы проявляются уже в самой потребности управления для осуществления любой деятельности, а также в условиях осуществления этой деятельности, основных функциях, отражающих содержание воздействия, и в тех свойствах управления, которые характеризуют его как специфический вид деятельности человека. Наиболее важными свойствами управления являются целенаправленность, согласование действий, разделение и специализация управленческой деятельности, профессионализм, информация, временная и пространственная протяженность деятельности, полномочия (полнота возможностей), фактор воздействия, функционирование по контуру прямой и обратной связи, развитие организации. Объективными факторами они являются потому, что их невозможно исключить из управленческой деятельности, но можно использовать в достижении успеха или в обеспечении эффективности управления. Эффективность этого использования определяется знаниями, опытом, искусством руководителя, определяющими такую важнейшую составляющую управления, как менеджмент.

Помимо объективных менеджмент опирается и на субъективные факторы, отражающие особенности личности, которой принадлежит главная роль в управлении. К ним относятся психологические черты, уровень и особенности опыта работника, уровень и качество знаний, личностные взаимоотношения в группе, мотивация в деловых ситуа-

циях, ценностная ориентация личности, система индивидуальных интересов, эмоциональная структура личности (развитость души), интеллектуальный потенциал и его особенности, личная организованность (организационная культура). Но было бы неправильным сводить субъективные факторы только к личности менеджера. Они отражают общее проявление натуры (природы) современного человека и влияние ее на управленческую деятельность.

Субъективные факторы при коллективном управлении отражают особенности субъекта управления в целом. И тогда это не просто психологические особенности отдельной личности, пусть это будет даже сам менеджер, но и особенности системы психологического функционирования всего аппарата управления, всей управляющей системы. Структуру интересов и психологических особенностей имеет не только отдельная личность, но и вся группа в целом.

Объективность проявляется в самом факте независимости того или иного явления от человека, субъективность – в формах, вариантах этого существования, которые определяются деятельностью человека, пониманием или непониманием им сути явлений, учете или игнорировании им этой сути. Деталь, изготовленная токарем Петровым, существует объективно, но характеристики этой детали, ее качества отражают субъективные факторы изготовления: опыт, квалификацию, нервное состояние Петрова.

В управлении всегда объединяются субъективные и объективные факторы. В этом сочетании может преобладать одно или другое понимание необходимости учета объективных условий или исключительное предпочтение желаним, красивым, но нереальным гипотезам. Если в управлении преобладают субъективные факторы, то говорят о субъективизме или его разновидности – волюнтаризме. Часто это оценивается как отрицательное явление. Но следует признать, что субъективизм в определенных условиях может играть и положительную роль, отражая искусство управления. Ведь субъективные факторы всегда действуют в комплексе. Важно не просто оценивать и констатировать преобладание субъективных факторов, но видеть структуру, комплекс субъективных факторов, а также изменяющиеся условия их проявления. Иногда в кризисной ситуации, социальном конфликте именно субъективные факторы могут сыграть решающую роль. Это личность менеджера, ценности и позиции его помощников, его команды. И часто эти факторы действуют вопреки объективным тенденциям развития, ускоряя или сдерживая их.

Преобладание объективных факторов над субъективными всегда рассматривалось как научный подход к управлению. Это преобладание проявляется в наличии и методологии учета объективных обстоятельств деятельности человека. Наука дает человеку знание об объективных процессах мира и общества. И чем более полно и умело использует человек в деятельности эти знания, тем больший успех он имеет. Знание законов физики позволяет взлетать в воздух, получать электричество, быстро передвигаться. Знание биологических законов позволяет делать операции, лечить от болезней и спасать от преждевременной смерти.

Знание законов развития общества позволяет регулировать общественные отношения и избегать социальных катаклизмов. Правда, законы общественного развития – это наиболее сложные законы природы, и эффективно использовать их человек еще не научился. Но, так или иначе, знания, которые дает нам наука, позволяют действовать более успешно, чем при отсутствии знаний. Использование знаний в любом виде деятельности – это научный подход. Но использование знаний в управлении – это научный подход в квадрате, потому что управление предназначено для согласования. Именно это и характеризуют объективные факторы управления. Управление, построенное только на использовании объективных законов, не обязательно окажется успешным или эффективным.

Управление – это всегда работа с людьми, взаимодействие работников в условиях противодействия их интересов и ценностей. Человек – это постоянная динамика настроений, мыслей и чувств, изменения сознания. Не в меру объективизированное управление может превратиться в технократический подход, при котором исчезает человек, а существуют только единицы объективных процессов. Только изменяющее сочетание объективных и субъективных факторов управления может иметь настоящий успех. Гибкость и адаптивность управления помимо всего прочего означает и флуктуацию сочетания субъективных и объективных факторов управления. Но тогда возникает вопрос: существует ли оптимальное сочетание? Для каждой организации в отдельности, для каждого этапа, а иногда и для каждого момента ее развития существует свое сочетание. Выбор его уходит в понимание искусства управления.



Рисунок 2.1 – Закономерности и принципы в концепции менеджмента

В основе любой научной концепции, которая давала бы достаточно глубокое объяснение проблем и явлений и позволяла бы ему организовывать свою деятельность с максимальным эффектом, находится комплекс теоретических положений, который и составляет понятие теории. Теоретические положения, обладающие определенным уровнем абстракции и обобщения, чаще всего формулируются в виде законов, закономерностей и принципов, отражающих объективные связи явлений, составляющих предмет науки.

Менеджмент является не только областью деятельности, но и областью знаний, которые накапливает практика, обобщением которых занимается теория менеджмента. Развитие теории, углубляющей понимание менеджмента, способствует совершенствованию практики. Наивысший уровень понимания сущности явления отражают объективные законы и закономерности, устанавливающие связи их свойств и характеристик. Учет этих связей и способствует совершенствованию практики менеджмента.

Менеджмент согласовывает деятельность подчиненных на основе ведущей роли их экономических интересов. Следовательно, теоретическую основу менеджмента должны составлять закономерности, определяющие такое согласование, иначе говоря, отражающие объективные связи такого согласования. Все явления подчиняются законам, отражающим их сущность, глубинные процессы существования

и проявления. По действию законов мы оцениваем специфику явлений. Законы менеджмента отражают объективные связи возникновения, функционирования и развития организации. Они определяют строение, функционирование и развитие системы менеджмента, характеризуют существенные (необходимые), устойчивые (повторяющиеся), объективные (независимые от сознания) связи менеджмента. Закономерности отражают общие тенденции изменения всех явлений, характеризующих менеджмент. Это либо совокупное действие законов, либо доступный уровень понимания сущности явления, или и то и другое. Не углубляясь в полемику о соотношении понятий закона и закономерности, условимся считать, что функционирование и развитие менеджмента, имея свои особенности и тенденции, подчиняются действию определенных закономерностей, которые не исключают понимания законов менеджмента.

2.2. Состав и содержание закономерностей в менеджменте

Первой выделяется закономерность дифференциации и интеграции деятельности людей в процессах менеджмента. Возрастающий объем управленческой деятельности требует ее дифференциации, которая в свою очередь может быть реализована только при последующей интеграции деятельности. Связь дифференциации и интеграции объективна и разнообразна. Дифференциация проявляется в первую очередь в распределении функций и полномочий. Так формируются звенья системы управления, отражающие дифференциацию и одновременно интеграцию совместной управленческой деятельности персонала. Конструктивной основой этой системы является структура основных связей соподчиненности звеньев.

Управление предполагает дифференциацию и интеграцию управленческой деятельности, соответствие которых определяет построение и функционирование системы управления. Увеличивающийся объем работы менеджмента и потребность его эффективности требуют дифференциации управленческой деятельности в виде специализации ее функций и полномочий и соответствующей ей интеграции. Менеджмент осуществляется посредством воздействия, опирающегося на интересы человека и разделяющего группу совместной деятельности на субъект и объект менеджмента, функции и обязанности.

Формально право воздействовать закрепляется полномочиями, неформально – лидерством. Таким образом, эта закономерность от-

ражает объективные связи между ключевыми категориями менеджмента и тем самым характеризует его сущность. Это связи категорий «деятельность», «воздействие», «полномочия», «дифференциация», «интеграция», «субъект и объект воздействия». Осуществление воздействия требует дифференциации и интеграции функций и полномочий управленческой деятельности, из которых формируется система управления как совокупность взаимосвязанных звеньев, специализированных по определенным видам работ и ответственности.

Одной из важнейших закономерностей менеджмента является его диверсификация, отражающая совмещение разнообразия форм, подходов, целей, объектов управления, функций и пр. Эти тенденции вызваны потребностями практики. Главной из них является диверсификация производства. Но и внутренние потребности самого менеджмента заставляют его диверсифицироваться. Это потребности рационального использования потенциала управления, организационных форм, соответствующих динамике развития, сочетанию стратегии и тактики, гибкости и адаптивности, ориентации на качество и эффективность менеджмента.

Менеджмент разнообразен. И многообразие увеличивается по мере развития общества, человека, производства. Успешно управлять – это, помимо всего прочего, удачно и обоснованно выбирать тот тип менеджмента (или комбинацию типов), который будет наиболее подходящим или эффективным в конкретных условиях. Для этого надо знать возможные типы менеджмента и владеть методиками их выбора. В этом и проявляется суть диверсификации менеджмента.

Диверсификация менеджмента вызвана потребностью совмещения и сочетания его различных типов в целях повышения эффективности и достижения необходимого качества. Особенности типов проявляются в системе приоритетов, различиях организационных форм и механизмов менеджмента. Но ни один из типов менеджмента не используется в чистом виде. Есть лишь преобладание того или иного в общей типологической совокупности менеджмента. Но диверсификация находит свое отражение не только в преобладании типа менеджмента, но и в мере, характере взаимодействия всех типов, вызванных этим преобладанием.

Система менеджмента имеет иерархическое строение, отражаемое соответствующей закономерностью. Оно определяет возможность воздействия, объединенного общей целью и осуществляемого на основе полномочий на принятие управленческих решений. Формы

иерархий различаются, но они закономерно отражают самую сущность менеджмента. Вершиной иерархии может быть должность со всеми атрибутами ее обязанностей и ответственности, лидерство, собрание акционеров, совет директоров и пр. Иерархия определяет ступенчатое распределение полномочий. Без иерархии нет полномочий. Без полномочий, формальных или неформальных, нет менеджмента.

Развитие менеджмента не уничтожает иерархического строения системы, но при этом, конечно, усложняет его матричными и сетевыми структурами.

Развитие организации требует адекватного ее потребностям строения системы менеджмента, изменения формы ее иерархии и предоставляет новые возможности совершенствования механизма и технологии управления.

Одной из важнейших закономерностей является делегирование. Для осуществления воздействия необходимы полномочия, определяющие саму возможность воздействия, ими наделяются в системе менеджмента принимающие решения звенья. Полномочия различаются по сфере и масштабам управления, проблематике решений, трудоемкости, уровням в системе менеджмента, которая всегда носит иерархический характер. Распределение полномочий отражает одну из важнейших характеристик системы менеджмента – степень централизации.

Концентрация полномочий на верхних уровнях структуры отражает высокую степень централизации, передача полномочий на нижних уровнях – децентрализацию. В конкретных условиях функционирования и развития организации существует потребность в определенной степени централизации, изменение условий требует изменения и степени централизации менеджмента. Эти процессы называют делегированием полномочий. Существует объективная зависимость степени централизации менеджмента от таких параметров организации, как масштаб и территориальная удаленность деятельности, трудоемкость полномочий, профессионализм, информационное обеспечение (монополия на информацию или система ее рационального распределения), уровень развития организации (пациент, виоллент и пр.), потребности экономии времени.

Тенденция изменения степени централизации по мере развития организации имеет форму логистической кривой с некоторым ее циклическим снижением на завершающем этапе.



Рисунок 2.2 – Закономерность изменения степени централизации менеджмента по мере развития организации (объекта управления)

При дальнейшем развитии организации эта тенденция повторяется. Повышение степени централизации менеджмента и ее снижение (децентрализация) может длиться разные промежутки времени, зависеть от внешней среды, конкуренции и многих других причин. Но кривая флуктуации степени централизации имеет закономерный характер, поскольку отражает изменения зависимости системы управления от этапов развития организации (объекта управления). Процессы повышения централизации переходят от ускорения к замедлению и далее к децентрализации, после которой возникает потребность в новом повышении степени централизации.

Закономерным в менеджменте является усиление роли человеческого фактора. Менеджмент опирается на потребности, интересы, ценности, установки, опасения человека. В этом проявляется человеческий фактор менеджмента, определяющий его суть и специфику. Характеристики человека по мере его развития изменяются, а также изменяются и характеристики, и особенности механизма менеджмента. Если проанализировать историю менеджмента, нетрудно увидеть тенденции смещения акцентов и приоритетов в менеджменте по мере развития производства в области технологий, организации, технической вооруженности. Повышается роль человеческого фактора – интересов, образования, ценностей, компетенций человека. Эти процессы можно наблюдать в развитии каждой организации. Они показы-

вают объективную зависимость менеджмента от учета человеческого фактора, потребности трансформации менеджмента в направлении управления знаниями, человеческим капиталом, креативными способностями.

Таким образом, общее проявление этих изменений – усиление роли человеческого фактора в менеджменте. Это ведет к поиску и реализации новых форм организации, изменению коммуникаций и технологий менеджмента. Это определяет развитие механизма менеджмента.

Актуальной закономерностью менеджмента, определяющей его динамические характеристики, является закономерность зависимости процессов управления функционированием и процессов развития организации. Менеджмент осуществляется как процесс реализации управленческого решения, разрабатываемого на основе цели и определяющего последовательное движение к ее достижению. В процессе менеджмента происходит и функционирование его системы, и ее развитие. Эти процессы взаимосвязаны. Функционирование предполагает поддержание стабильного режима деятельности, при этом не возникает нового качества. Если все внимание сосредоточено на функционировании, возможны застойные явления и даже кризисы. Если главная роль отводится развитию, получению нового качества жизнестойкости организации, менеджмент может варьироваться. В одном случае это будут последовательные позитивные изменения, уверенное движение к цели, в другом – попытка ускоренных скачкообразных изменений качества менеджмента, чреватая для организации опасностью разрушительных последствий.

Управление функционированием определяет основу для возможностей развития организации. Но эта возможность должна быть реализована. Процессы развития должны соответствовать процессам устойчивого функционирования. При этом и они становятся устойчивыми. Известно фиаско «большого скачка», желая непомерного ускорения перемен, разрушающего организацию и бросающего ее в кризис функционирования, т. е. самой жизнеспособности.

Менеджмент как социально-экономический процесс изменяется циклическим образом. При этом требуется скорректированное по реальным обстоятельствам сочетание, казалось бы, противоречивых, но на самом деле согласующихся процессов стабильного функционирования и динамичного развития. Это и характеризует действие данной закономерности менеджмента, его состояние и возможности, пути и средства совершенствования.

Важной является закономерность повышения управляемости менеджмента. В любой организации можно наблюдать реакцию персонала на управляющее воздействие. Она может проявляться в виде противодействия, бездействия, заторможенного действия, формального действия, но может быть и реакцией инициативного, мотивированного, ускоренного (результат профессионализма и заинтересованности), дополняющего (инициатива, творчество, мотивация и пр.) действия. Эти разновидности реакции характеризуют управляемость организации. Реакция зависит от менеджмента, таких его характеристик, как качество управленческого решения, своевременность решений, благоприятная социально-психологическая атмосфера, организация менеджмента (в частности распределение функций, степень централизации, расстановка персонала и др.).

Управляемость как одна из характеристик социально-экономической системы (организации) отражает соответствие внешним и внутренним условиям функционирования системы. Существует объективная зависимость управляемости от менеджмента и реализации менеджмента от уровня управляемости организации.

Управляемость имеет тенденцию роста. Низкий уровень управляемости не только затрудняет процессы менеджмента и снижает его эффективность, но и подвергает опасности разрушения системы и механизмы управления. При этом следует иметь в виду, что усложнение менеджмента может отрицательно сказываться на управляемости. Поэтому она должна быть предметом особого внимания. Но это уже вопрос использования требований закономерности в реальной практике менеджмента.

Особое место занимает закономерность соотносительности субъекта и объекта менеджмента. Воздействуя на совместную деятельность людей для ее согласования, субъект и объект менеджмента распределяют ресурсы, устанавливают специальные коммуникации, определяя их соотношение. На практике провести границу между субъектом и объектом менеджмента трудно, ибо многие работники системы менеджмента одновременно являются и объектом, и субъектом. Для верхних уровней системы менеджмента они объект, а для нижних – субъект. Однако можно констатировать, что субъект менеджмента всегда является частью его объекта и, учитывая иерархическое строение системы менеджмента, можно оценивать распределение в ней персонала и других ресурсов – финансовых, информационных, материальных. И это распределение характеризует соотноше-

ние между ресурсами. А далее возникает вопрос: какое соотношение будет отражать нормальное функционирование менеджмента (или оптимальное) и как оно может изменяться в процессах развития организации?

Объем деятельности по управлению зависит от масштабов, сложности, проблематики, целей функционирования социально-экономической системы (организации). Эта зависимость выражается в соотносительности управляющей и управляемой систем и позволяет регулировать затраты ресурсов на эффективное управление. По мере развития экономики и общества соотносительность субъекта и объекта управления изменяется в пользу первого. Затраты на субъект менеджмента растут более высокими темпами. Это определяется усложнением технологии менеджмента, потребностями его технической вооруженности, необходимостью профессионализации менеджмента и многими другими факторами. Экономия ресурсов менеджмента не должна противоречить потребностям его развития. Но и непомерное увеличение аппарата ведет к торможению процессов, бюрократизации, увеличению других ресурсов (технические, информационные, экономические). Это можно рассматривать как закономерность ресурсного равновесия менеджмента.

Важную роль выполняет закономерность соответствия цели менеджмента целям организации. В современном менеджменте цель играет роль интегратора действий, маяка развития организации, критерия оценки ситуаций при разработке управленческих решений, мотивационного фактора для персонала. Цель является необходимым элементом процесса менеджмента, она объективно присутствует в его операциях. Но закономерность существования цели включает и закономерность ее дифференциации в системе менеджмента. Именно дифференциация цели по звеньям и частям системы менеджмента определяет и реальность цели, и ее роль в функционировании и развитии менеджмента.

Общая цель менеджмента должна быть тождественна обобщенной цели социально-экономической системы (организации) в целом. Целевые установки всех частей системы должны исходить из общей цели и соответствовать ей. Это объективное требование, определяющее не только эффективность менеджмента, но саму жизнеспособность организации. Целевое рассогласование системы менеджмента ведет к разрушению организации. Согласование деятельности – главная задача менеджмента – возможно лишь при наличии ясной и ре-

альной цели и согласовании всех целевых установок, отражающих декомпозицию цели. Здесь уместно вспомнить историю про лебедя, рака и щуку.

Информация определяет возможности менеджмента в плане оценки ситуации и разработки управленческих решений, реализации функции планирования и контроля. На основе информации строится коммуникационная среда менеджмента. Менеджмент зависит от информационного обеспечения, но не сводится полностью к процессам обработки и передачи информации. Все это отражает закономерность достаточности информации для построения коммуникаций менеджмента.

2.3. Принципы менеджмента

Закономерности менеджмента действуют не по отдельности, а в своей совокупности. Это очень важное положение и для науки, и для практики менеджмента. Взаимодействие закономерностей отражает суть менеджмента, возможности и сложности их использования в практической деятельности. Использование закономерностей предполагает учет их требований в практической деятельности. Действия менеджера должны соответствовать требованиям закономерностей настолько, насколько это позволяют ему опыт, профессионализм и искусство. Нельзя взлететь, не имея крыльев, но, зная законы физики, можно построить летающий аппарат.

Нельзя управлять деятельностью людей, не зная, на какой основе и каким образом можно согласовывать их действия, не зная закономерностей управления и не учитывая их действие. Но закономерности менеджмента действуют в совокупности всех законов социально-экономической системы. Это усложняет проблему их использования, которое не может быть оторвано от экономических, социальных и других законов.

Формы использования закономерностей могут быть различны. Они включают определение последствий различных явлений, выработку принципов, ограничений, учет факторов успеха, формулирование рекомендаций, а также разработку показателей, расчетных формул, методик, оценок. Но начинается использование с практического понимания принципов менеджмента. Они являются средством практического использования закономерностей. Особенность принципов заключается в том, что они отражают потребность совокупного, совместного использования закономерностей.

Принципы как основные правила, формулируемые на основе объективных закономерностей, способствуют оценке ситуаций, пониманию проблем. Они являются главным фактором, определяющим деятельность менеджера. Принципы представляются достаточно широкой классификацией (рис. 2.3).

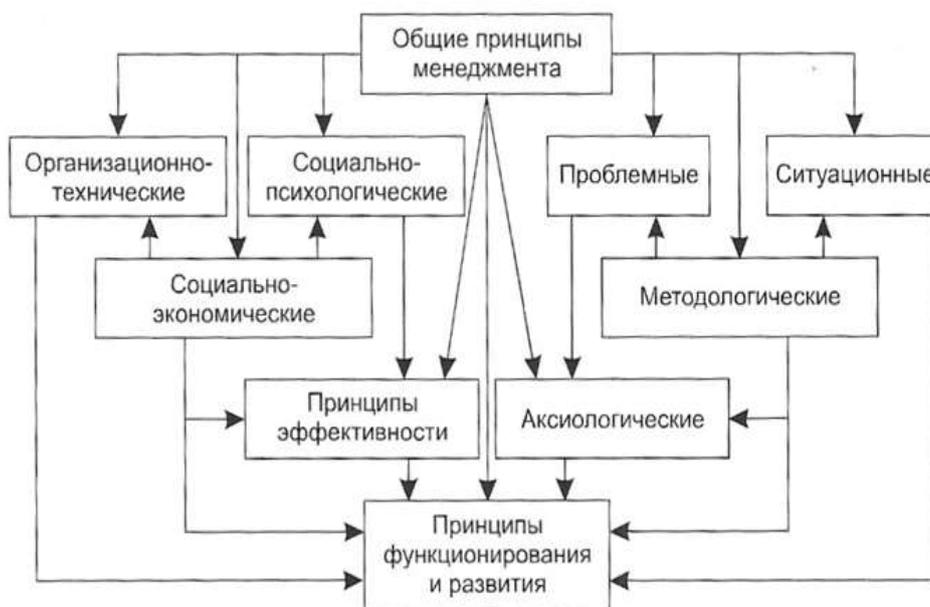


Рисунок 2.3 – Разнообразие и классификация принципов менеджмента

Представленная на рисунке 2.3 схема описывает исключительное разнообразие принципов менеджмента – научные и прагматические, общие и частные, функциональные и комплексные, организационные и методологические, принципы ограничений и принципы установок, главные и второстепенные, ситуационные и постоянные, жесткие и мягкие, социально-экономические и организационно-технические, проблемные и целевые.

Выделим основные принципы, определяющие научный подход к менеджменту и отражающие требования его объективных закономерностей.

1. *Принцип организационного оформления функционального и полномочного разделения управленческой деятельности.* Такое разделение может произойти неформально. Но для стабильности управления оно требует организационного закрепления регламентами, нормативами, ответственностью. Это предохраняет от бессистемной и хаотической флуктуации функций и полномочий, повышает ответственность и создает условия ее реализации.

2. *Принцип сочетания формального и неформального управления* призван ограничивать тенденции излишней формализации управления, создающей опасность его бюрократизации, а также учет факторов лидерства, благоприятной социально-психологической атмосферы.

3. *Принцип делегирования полномочий* способствует созданию наилучших условий профессионального решения проблем, разгрузке линейных менеджеров, развитию инициативы, повышению ответственности. Это принцип поиска эффективной централизации управления.

4. *Принцип интеграции процессов управления* заключается в регулировании меры участия, выравнивании нагрузки, оптимизации связей, эффективном использовании ресурсов, достижении синергетического эффекта совместной деятельности.

5. *Принцип мотивации деятельности.* Управление может быть устойчиво успешным только в том случае, если оно опирается на позитивные мотивы деятельности человека (интересы, ценности, установки и пр.). Опасения, страх, неприязнь, манипулирование сознанием, обольщение обещанием, искажение ситуации не дают действительного и устойчивого эффекта управления.

6. *Принцип участия в управлении* создает атмосферу демократизма, доверия, позволяет использовать коллективный разум, понять интересы, точнее и объективнее оценить ситуацию. Использование этого принципа повышает управляемость, инициативность персонала, самостоятельность и поиск средств улучшения работы.

7. *Принцип развития.* Управление всегда должно быть ориентировано на развитие, которое определяет стратегический характер управления, его целеустремленность и перспективность. Развитие – это стремление к новому качеству.

8. *Принцип научности и искусства управления.* Требуется разработки и реализации практической концепции управления, построенной на основе исследований, использования научного инструментария. Научный подход должен дополняться искусством управления, которое требует соответствующих условий.

9. *Принцип динамичности и адаптивности системы управления.* Эти качества определяются как организацией управления, так и характеристиками персонала. Это принцип своевременной модернизации управления по потребностям функционирования и развития социально-экономической системы (объекта управления).

10. *Принцип экономии времени в процессах управления.* Время является главным невозполнимым ресурсом. В его использовании и рациональность организации управления, и ритмичность работы, и профессионализм персонала, и качество решений.

Напомним еще раз, что выделение тех или иных принципов отражает не только понимание закономерностей, уровень научных знаний, но и практические условия менеджмента. В разные периоды развития науки и практики менеджмента формулировались различные принципы.

2.4. Характеристики менеджмента

К характеристикам менеджмента относятся не только закономерности и принципы, но и его свойства и особенности. Их следует рассматривать лишь как основу выявления и определения достаточного набора концептуальных характеристик. Практике анализа и совершенствования менеджмента необходимы конкретные характеристики, которые можно представить в виде показателей состояния и развития менеджмента.

Часто объект менеджмента рассматривается как организация, социально-экономическая система, ограниченная определенными организационными положениями и факторами от внешней среды. Такое понимание объекта менеджмента ограничивается только внутренними процессами организации. Внешняя среда предстает перед менеджером как стихия, которой он сопротивляется, решая внутренние проблемы подобно капитану корабля: есть море с его непредсказуемым характером и есть корабль, управление которым позволяет двигаться вперед, несмотря на течения, волны, ветра и штормы. Изменить поведение моря невозможно, но приспособиться к нему и сопротивляться необходимо.

Но реальность менеджмента заключается в том, что менеджер воздействует не только на параметры внутренней среды организации, но и на процессы внешней среды. В этом, например, суть маркетинга. Получается, что объектом менеджмента становится комплекс процессов внутренней и внешней среды, поддающихся управляющему воздействию. Объект менеджмента – это поле деятельности субъекта менеджмента. А субъект – часть социально-экономической системы (организации), обладающая необходимой для целенаправленного воздействия властью (полномочия, реальное лидерство).

Цель очень важное понятие в менеджменте. Нельзя в ней видеть только лишь представление о будущем. Она имеет сложную структуру. Цель менеджмента – это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы (объекта управления). Если понимать, что управляющая система является частью управляемой, то станет понятно, что в идеале цель интегрирует деятельность той и другой.

Управление осуществляется для того, чтобы достигнуть такого состояния управляемой системы, которое в представлении менеджера является наилучшим. Это представление содержит понимание действия объективных законов (необходимое), опыт ошибок и достижений, оценку реальности (возможное) и фантазии относительно будущего (желания).

Конечно, можно отождествить понятия цели и результата. Многие менеджеры так и поступают на практике. Но это неверно, как в научном, так и в практическом плане. Цель нечто большее, чем результат. Это маяк, определяющий путь движения. Цель отражает ценность результата и его достижимость. Но сама цель недостижима. Она отодвигается по мере движения к ней и ведет к новым результатам. Цель и результат не могут полностью совпадать.

Вышеперечисленные элементы цели могут находиться в различных соотношениях. Тщательный учет действия объективных законов делает менеджмент научным, определяет научный подход. Преобладание фантазий и эфемерных желаний превращает управленческую деятельность в субъективизм и волюнтаризм. Если главное внимание уделяется оценке возможностей и использованию опыта, то управление становится осторожным, прагматическим. Это неплохое управление, но в нем исчезает понимание перспективы.

Таким образом, важной способностью менеджера является умение отделить желательное от нежелательного, возможное от невозможного, необходимое от случайного. Цель должна разрабатываться аналитически, она зависит от учета всех факторов ее формирования – информации, методологии, профессионализма, организации разработки, осознанного опыта, интуиции менеджера. При этом нельзя не учитывать, что цели могут быть различными. В науке – глубокое понимание роли цели в менеджменте, на практике – более обоснованная разработка и удачный выбор цели.

Классифицировать цели можно по разным критериям. По масштабам можно выделить цели локальные и общесистемные, по фор-

мулировке – четкие и размытые, по области деятельности – экономические, социальные, организационные, технологические, в ином ракурсе этого критерия – производственные, маркетинговые, цели управления персоналом, проектные, по временному лагу – стратегические и тактические, по содержанию – структурированные и неструктурированные, по значимости – судьбоносные и незначительные. Цель определяет все характеристики менеджмента. Она является главным фактором методологии, несет в себе организационно и социально интегрирующий заряд, закладывается в основу стратегической программы развития организации, позволяет готовиться к возможным изменениям.

Роль цели зависит от ее содержания и классификационной принадлежности. Конечно, цель мелкая, недальновидная, незначительная не обеспечивает эффективного управления. Разработка и формулирование цели являются важнейшими функциями менеджмента. В условиях нестабильности экономической обстановки роль цели повышается, но и ее разработка усложняется. Цели должны соответствовать и функции менеджмента. Соответствие должно быть и между целью и средствами управления, между целями и технологиями менеджмента.

Очень часто при рассмотрении стратегий ограничиваются только основными функциями менеджмента. Но они характеризуют лишь содержание управленческой деятельности, ее конкретные виды отражают функции, которые выделяются при организации менеджмента, совмещаются друг с другом, закрепляются за определенным лицом или подразделением.

2.5. Стратегия и тактика менеджмента

Стратегия менеджмента определяет направление развития организации (фирмы, предприятия и пр.) в соответствии с поставленной целью. Тактика – пути и этапы движения в рамках этого направления. Стратегия менеджмента проявляется не только в программах развития фирмы, но и в особом качестве функций менеджмента и управленческих решений, персонала менеджмента и организации менеджмента.

Стратегия менеджмента находит реальное воплощение в программе развития, цели и миссии, принципах практического управления, требованиях к персоналу, в методиках разработки управленческих решений. Под стратегией можно понимать совокупность ориен-

тиров и ограничений, которые определяют направление развития организации в соответствии с поставленной целью. Стратегия – это своеобразный коридор использования различных тактик.

Стратегия – нечто большее, чем прогноз, отражающий предвидение и позитивных, и негативных черт будущего. Опираясь на прогноз, стратегия формулирует позиции, которые необходимо достигнуть. Важно понимать, что стратегия не предвидение или предсказание, а программа действий на перспективу.

Во-первых, понятие стратегии всегда надо соотносить с понятием развития. Нет стратегии без развития. В этом отношении стратегия есть совокупность изменений, определяющих жизнестойкость фирмы и увеличивающих вероятность ее выживания или потенциал выживаемости в условиях изменяющейся среды.

Во-вторых, понятие стратегии неотделимо от понятия цели, которая в развитии выступает в качестве маяка, главного ориентира развития, отражает тенденции изменения интересов, которые определяют деятельность активную человека. Цель фокусирует проблемы, позволяя выделять из них главные и строить на этом тактику менеджмента.

В-третьих, понятие стратегии невозможно отделить от понятия прогнозирования. Стратегия выступает как результат осмысленного и аналитического (точнее сказать научного) предвидения будущего, реальностей его достижения, понимания необходимого.

В-четвертых, понятие стратегии нельзя оторвать и от понятия «миссия», которая характеризует назначение фирмы и ее роль в общих тенденциях развития человека, общества, цивилизации и человечества.

В-пятых, понятие стратегии неразрывно связано с понятием «методология менеджмента». Методология требует стратегического подхода к менеджменту, а стратегия менеджмента немислима и невозможна без методологии менеджмента, без соответствующего внимания к методологии менеджмента.

Стратегия является одной из важнейших характеристик менеджмента. Если менеджмент строится на добротной стратегии и с учетом ее основных положений, его называют стратегическим менеджментом.

Может ли стратегия сама по себе характеризовать положительное свойство менеджмента? Ведь стратегии могут быть различными. Лучше управлять без всякой стратегии, чем ориентироваться в ме-

неджменте на ошибочную и неэффективную стратегию. Но лучше управлять, ориентируясь на продуманную и тщательно разработанную стратегию. Конечно, благо не в наличии стратегии, а в стратегическом менеджменте, имеющем ожидаемый и реальный успех не только в будущем, но и в настоящем.

Стратегии, так же, как и тактика, категория выбора и предмет разработки, могут быть различными. Они бывают размытыми и ясными, рассчитанными (спланированными) и в виде общего представления, могут отражать экономическое, социальное, организационное, технологическое или научно-техническое развитие. Существуют стратегии производства и маркетинга, внутреннего и внешнего развития, конкуренции, качества, инновационной деятельности, стратегии в работе с персоналом. Успех стратегии определяется тактикой управления, которая представляет собой выбор путей и этапов движения к цели в рамках стратегического направления или направления, устанавливаемого стратегией. Стратегия не может быть реализована без тактики.

Тактика – это тоже одна из характеристик менеджмента, которая связана со стратегией и является ее необходимым дополнением. Без определенной тактики невозможна реализация стратегии. Тактика предполагает учет обстоятельств, которые невозможно было учесть при разработке стратегии, связанных с конкретными условиями управления, внезапными случайностями, которыми богата жизнь, неожиданными противоречиями. В тактике находят свое выражение реальная траектория движения к цели, зигзаги удачи и неминуемые потери.

Тактика менеджмента – это совокупность управленческих решений, отражающих наилучший вариант реализации стратегических целей в конкретных условиях функционирования фирмы. Тактика – это искусство возможного в текущей реализации стратегического замысла (см. рис. 2.4).

Тактики могут быть различными: выжидания, осмотрительности, агрессивности (существует понятие агрессивного маркетинга), шоковой терапии, осторожности, невмешательства, последовательности, скачка, цикличности, маневрирования, манипуляции (обманные движения), прессинга (непрерывного давления), тактика двойной меры, решительности, настойчивости. Богато разнообразие тактик, но это богатство надо знать и использовать, уметь выбирать, уметь строить. Многое зависит от стратегии, хотя в рамках одной и той же стратегии возможны использование и реализация различных тактик.



Рисунок 2.4 – Разновидности стратегий и тактик менеджмента

С позиций стратегии и тактики можно проанализировать любую проблему, ситуацию, управленческое решение.

Стратегия, так же, как и тактика, должна быть предметом специальных разработок, опирающихся на исследования, прогнозирование, цели, оценки возможностей (ресурсы, опыт, потенциал и пр.).

В современной практике менеджмента исключительное значение имеет сочетание стратегии и тактики, их соответствие.

Сочетание стратегии и тактики проявляется в том, что стратегия определяет последовательность в действиях менеджера, позволяет сопрягать каждое решение с последствиями его исполнения, обеспечивает непрерывность развития. Тактика позволяет выбирать наилучшие варианты поведения и действий в конкретных обстоятельствах. Но в любом тактическом решении заложены принципы выбранной стратегии.

Разработка стратегии и тактики менеджмента требует различных методологий. Если в разработке стратегии главным является цель, отражающая видение будущего, прогнозы развития, то разработка тактики построена на оценке текущего, анализе конкретной ситуации, определении проблем, выборе пути движения к цели. Иногда эти пути не являются прямыми, линейными. Может даже возникать ощущение нарушения стратегического замысла. Возможна и корректировка стратегии, конечно, до определенных пределов, иначе это не

стратегия, если не дает возможности определения тактики достижения цели.

Связь стратегии и тактики в значительной мере зависит от персонала. Понимание стратегического замысла и профессионализм в реализации тактики определяют реальность любых программ. Вот почему разработка стратегии и тактики, обеспечение их соответствия друг другу зависят не только от менеджера, это характеристики менеджмента в целом – его методологии, организации, персонала, информационного обеспечения, мотивации и пр.

2.6. Методология и организация менеджмента

Всякую деятельность человека характеризуют методология и организация. Это две взаимосвязанные характеристики. Методология – это логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей. Организация – это упорядочение действий в соответствии с их особенностями, составом и структурой. Методология и организация теснейшим образом связаны, вот почему иногда методологию определяют как логическую организацию деятельности, а организацию – как способ упорядочения деятельности.

Функционирование фирмы – это всегда совокупность различных зависимостей, которые проявляются в показателях, свойствах, характеристиках и других факторах. Все проблемы, которые приходится решать менеджеру, это проблемы оценки и нахождения зависимостей, устранение одних зависимостей и установление других. Надо ли менеджеру иметь возможность распознавать эти зависимости, знать, как они проявляются, к какому классу относятся? Надо ли понимать их и учитывать? Конечно, ведь без этого невозможно разрабатывать эффективные решения. Как менеджер оценивает зависимости, с каких позиций, на основе каких подходов, какими пользуется при этом принципами, – все это находит отражение в методологии менеджмента. Можно выделить двенадцать признаков, характеризующих ее содержание, – цели, подходы, ориентиры, ограничения, оценки, критерии, альтернативы, приоритеты, пути развития, элективы (выбор), средства, методы. Именно по этим признакам строится методология менеджмента.

Наиболее явно методология менеджмента реализуется посредством формирования и осуществления концепции управления, которая

представляет собой целостный комплекс положений, идей, принципов, подходов, в соответствии с которыми они строятся и осуществляются. Методология менеджмента отвечает на вопросы: какие приоритеты господствуют в процессах управления и заложены в систему и механизм управления, что главное в управленческой деятельности менеджера и его команды, на что опирается менеджер в своей деятельности, какие ориентиры ведут его к выбору тех или иных решений, как связаны между собой подходы, реализуемые в процессах управления, какие зависимости он учитывает.

Менеджмент, как и всякая совместная деятельность, должен быть организованным. Нет деятельности без организации и управленческая деятельность в этом отношении не исключение. Организация менеджмента строится на функциях, обязанностях, ответственности, полномочиях и компетенции.

Чтобы организовать менеджмент, необходимо:

1. Определить, какие функции должны составлять управленческую деятельность. При этом функции должны подразделяться на две группы – интеграции и дифференциации деятельности.

2. Сформировать обязанности, так как функции могут иметь разный статус – статус обязательных функций или возможных. Обязанности – это необходимые виды деятельности среди возможных видов. Они определяются важностью функции, той ролью, которую она играет в управлении. Ведь роли функций могут быть различны.

3. Установить полномочия. Это предполагает установление и закрепление прав на принятие решений за определенными звеньями или должностными лицами.

4. Обеспечить ответственность, которая представляет собой установление санкций за невыполнение или недостаточное, или плохое выполнение функций и обязанностей. Существует понятие меры ответственности и формы ответственности.

5. Сформировать компетенции, определяющие возможность принятия решений не только с позиций полномочий и закрепленных функций, но и с позиций имеющейся информации и квалификации менеджера или служащего по данной функции.

Каждый из этих признаков организации реализуется с помощью организационных средств. Такие средства делятся на группы формальной и неформальной организации. К средствам формальной организации относятся регламенты, нормативы и распоряжения. К средствам неформальной организации относятся консультирование, лидерство, авторитет, групповая интеграция.

В практике менеджмента очень большое значение имеют взаимодействие и взаимосвязь его методологии и организации. Это взаимодействие проявляется в различных факторах менеджмента, в том числе в предпочтениях. В конкретной работе можно отдавать предпочтение либо организации менеджмента, либо его методологии. Если отдается предпочтение методологии менеджмента относительно организации, то существует риск недостаточного учета организационного потенциала, может возникнуть противоречие между целью и средствами ее достижения, отрыв цели от реальности организации. В проблеме сочетания организации и методологии менеджмента, как нигде, наиболее ярко проявляется соответствие цели и средств ее достижения. Средства – это один из критериев выбора и постановки цели. А процесс достижения цели – это, помимо всего прочего, и процесс развития средств, возникновение новых, корректировка старых. Нельзя исходить из формулы, что цель оправдывает средства ее достижения. Цель опирается на средства, определяется их возможностями, влияет на их выбор, ограничивает использование, как бы отсекая неэффективные и не соответствующие нравственным принципам.

Если внимание организации уделяется в ущерб методологии управления, то возникает опасность бюрократизма, организационной консервативности, закостенелости. Ведь методология – это выбор методов управления, подходов для эффективного решения проблем. И организация управления должна этому способствовать. Методология заставляет учитывать человеческий фактор, потребность неформального решения проблем, методология – это антибюрократический фактор управления.

Если удастся достичь гармонии методологии и организации управления, т. е. такого их соотношения в приоритетах, при котором не остается без соответствующего внимания и то, и другое, тогда возникает действительно эффективное управление, ибо оно в этом случае опирается на сознание, мотивацию, образование, профессионализм. Все это результат внимания к методологии и хорошей организации, опирающейся на методологические принципы.

Методология может быть построена на различных факторах и разном их сочетании. Наиболее существенными факторами, имеющими практическое значение в формировании методологии менеджмента, являются следующие три: логика, интуиция и здравый смысл. Здесь понимание логики предполагается не просто как механизм мышления, а механизм использования знаний через определенный тип профессио-

нального мышления. Логика, выступающая как свойство профессионального мышления, определяется объемом и структурой знаний, характером образования и интеллектуальной культурой.

Интуиция – это способность предугадывать, предполагать, предвидеть. Эта способность отражает не только индивидуальные особенности личности менеджера, но и необходимую развитость интуиции, которая достигается в процессе накопления опыта, приобретения образования и совершенствования профессиональной подготовки. Здравый смысл – это осмысленный опыт жизни, профессиональной деятельности, обостренное чувство реальности.

Очевидно, что в деятельности каждого менеджера присутствуют все эти три компонента, но в различной степени, в различных комбинациях и в разных ролевых ситуациях. Вот для этого и предназначена методология управления. Она должна выявить, на что в первую очередь опирается менеджер, в какой степени у него развиты интуиция и здравый смысл, как знания, полученные им в процессе образования и специальной подготовки, определяют реальный успех деятельности. Это большая практическая задача.

Можно представить себе различные комбинации интуиции, здравого смысла и знаний в деятельности менеджера. Какой из возможных вариантов лучше? Это каждый менеджер выбирает сам. Главная задача заключается в том, чтобы строить методологию управленческой деятельности сознательно. Не существует универсальных решений и рекомендаций. Есть только объективные тенденции, факторы, проблемы, методы. Надо знать их особенности, возможности учета и условия использования и на этом строить успех своей деятельности.

Методология управления определяет умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем и подсказывают пути их решения. В практике управления менеджер, как правило, сталкивается с двумя видами зависимостей. Зависимости первого вида позволяют распознавать, что есть что, в отличие от известного, очевидного, понятного, проверенного. Это зависимости состояния, свойств явления или процесса, это зависимости целостности, строения, структуры, характеристик. Множество проблем возникает в процессе управления именно такой совокупностью зависимостей.

Ко второму виду относятся зависимости поведения, изменений, функционирования, развития. Эти зависимости, как правило, требуют

более глубокого понимания и анализа, научного подхода, знаний. В современных процессах резкого ускорения разнообразных изменений понимание и учет этих зависимостей в практике управления имеют решающее значение.

Главным фактором в современной методологии менеджмента является системный подход к управлению и в управлении. Он предполагает комплекс приемов и правил, которые используются в решении проблем. Система – это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обладающих свойствами образовывать и поддерживать целостность своего существования в окружающей среде. Систему характеризуют элементы, связи, внешнее окружение (среда), границы.

- Элементы представляют собой наименьшую часть системы, внутренняя структура которой может не учитываться при рассмотрении системы в целом.

- Связи – разнообразные взаимодействия и зависимости элементов, определяющие их существование, место и роль в системе.

- Среда – это вся совокупность объектов, существующих вне или за границами системы, но взаимосвязанных с ее элементами и с ней в целом.

- Граница – различие внешних и внутренних связей элементов системы, которое определяет ее целостность и ограниченность от среды.

Системный подход в менеджменте – это совокупность принципов, в соответствии с которыми строится вся деятельность менеджера и персонала. В системном подходе определяющим критерием оценки и выбора всех действий является понятие «система». Системный подход применяется в распределении функций и полномочий, построении информационной системы, использовании технических средств, разработке управленческих решений и т. д. Принципы системного подхода должны занимать центральное место в методологии управления, служить связующим звеном методологии и организации управления.

Понятие методологии не тождественно системному подходу, но неотделимо от него. Методология нечто большее, чем подход. Очень большое значение имеет овладение современными методологиями управления, но при этом часто происходит путаница с понятиями «методология» и «технология управления». Они не тождественны.

В чем же их различия? В исходных принципах, назначении и содержании. Технология только тогда будет эффективной, когда она строится на эффективной методологии, которая отражает подходы, ориентиры и ограничения в выборе технологических схем.

2.7. Дифференциация и интеграция менеджмента

Совместная деятельность людей построена на разделении труда. И если менеджмент предназначен для согласования деятельности, то главной его задачей является интеграция, объединение деятельности. Интеграция представляет форму согласования, это не объединение в виде суммирования, а построение системы взаимодополнительности, взаимозаменяемости до определенной степени, взаимответственности, сочетания и совмещения разделенных функций. Интеграция деятельности достигается посредством менеджмента.

Менеджмент построен на интеграции процессов управления. То, как сочетается дифференциация и интеграция этих процессов, составляет главный вопрос развития и совершенствования менеджмента. Анализ тенденций показывает, что устойчивого равновесия не существует, оно зависит от многих факторов. Одной из важнейших тенденций развития менеджмента с первых моментов его возникновения и до настоящего времени является дифференциация управленческой деятельности по функциям, полномочиям, ролевому статусу, стилю, ответственности и пр. Это оказывается необходимым для выравнивания нагрузки, специализации деятельности, обеспечения ритмичности работы, повышения профессионализма управления. В конечном итоге дифференциация управленческой деятельности ведет к повышению ее производительности и эффективности.

Но всякая дифференциация, выступающая как объективная потребность развития менеджмента, требует интеграции, т. е. объединения разрозненных, выделенных элементов и видов управленческой деятельности. При этом, чем выше степень дифференциации менеджмента, тем сложнее и труднее его интеграция (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Истоки теории менеджмента и дифференциация ее знаний

Чем выше степень дифференциации менеджмента, тем сложнее интеграция, тем большими темпами растет коэффициент интеграции.

В определенных условиях может возникать противоречие между тенденциями дифференциации и интеграции менеджмента. Оно проявляется в сдерживании процессов дифференциации возможностями интеграции. В некоторых случаях дальнейшая дифференциация вообще становится невозможной, потому что может привести к разрушению системы менеджмента. Продолжением процессов дифференциации и интеграции менеджмента является его специализация и в конечном итоге его профессионализация.

Интеграция менеджмента как следствие его дифференциации определяется следующими группами факторов.

1. *Цель и миссия менеджмента*, объединяющие людей в системе совместной управленческой деятельности.

Общность цели – важнейший интеграционный фактор деятельности, как бы ни была разделена эта деятельность. Цель – это общее стремление к достижению какого-либо состояния, конечного результата, положения.

Особое значение в интеграции менеджмента имеет миссия, которая характеризует назначение организации, является отправным моментом в различных управленческих действиях, доминантой приоритетов и ограничений.

2. Методология и организация менеджмента.

Методология как одна из важнейших характеристик менеджмента отражает соответствие цели средствам и методам ее достижения. В управленческой деятельности всегда есть выбор средств и методов воздействия, возможность учета критических факторов, ограничений, приоритетов, оценки реальности. Все это не может не влиять на интеграцию менеджмента.

Но методология тесно связана с организацией менеджмента, т. е. установленным порядком решения проблем.

Связь методологии и организации менеджмента проявляется в технологии решения проблем, технологии разработки и реализации управленческих решений. Технология управленческой деятельности демонстрирует ее интеграцию.

3. Стратегия и тактика менеджмента.

В основных функциях менеджмента заложена его потребность в стратегии и тактике. Дальновидное предвидение, тщательное планирование, соединенные с хорошей организацией, эффективным контролем и удачной мотивацией, характеризуют сочетание стратегии и тактики менеджмента, которое в свою очередь является значительным интеграционным фактором.

Действительно, ничто так не объединяет людей, как ощущение успешного движения к общей цели, как реализация будущего.

С другой стороны, основные функции менеджмента определяют содержательную полноту воздействия, необходимую законченность решения проблем.

Согласование деятельности в значительной мере определяется функциями менеджмента. Согласование – это достижение интеграции, гармоничности взаимодействия работников в осуществлении своей деятельности, обеспечение взаимодополнительности, взаимоприемлемости. Конечно, оно зависит и от функций менеджмента.

Главную интеграционную нагрузку в согласовании деятельности играют основные функции менеджмента, которые были уже названы как виды деятельности, отражающие его содержание. Поэтому они и являются функциями интеграции менеджмента, они объединяют работников в систему совместного труда.

Но интеграцию менеджмента эти функции обеспечивают не сами по себе, необходима их реализация в полном наборе и определенном соотношении. Менеджмент – это реализация всех его основных функций, но распределение усилий, внимания, приоритетов при этом

может быть различным. Можно отдать приоритет функциям контроля и организовать детальный контроль. Это повлияет на социально-психологическую атмосферу, и возможно не в лучшую сторону, создаст напряженность, опасения, возникнет риск разобщения работников и поиска виновных, «стрелочников».

Можно отдать предпочтение функциям мотивирования и, опираясь на заинтересованность работников в определенном качестве труда, не вводить сверхжесткий и сверхдетальный контроль. Это будет уже другой вид менеджмента, отличающийся большей степенью интеграции работников. Усиление контроля и ужесточение организации – это сравнительно легкий способ получения непродолжительного и неустойчивого успеха менеджмента. Устойчивый успех, как показывает практика, может быть только в условиях общей заинтересованности, самоконтроля. Интеграция менеджмента достигается через функцию мотивирования и возникает тогда, когда этой функции отводится ведущее место, отдается максимальное внимание.

Аналогичную роль играет функция координации. В процессах координации происходит укрепление целостности и интеграционной стабильности фирмы. Остальные основные функции при определенных условиях могут играть интеграционную роль. Функция организации является основой интеграционных процессов менеджмента, но только лишь в том случае, когда организация согласуется с мотивацией и не противостоит ей, когда приоритет отдается мотивации, т. е. реализуется правило – не мотивация для организации, а организация для мотивации деятельности.

4. Сочетание формального и неформального менеджмента.

Это сочетание также является одной из объективных характеристик менеджмента. Оно может по-разному влиять на состояние как объекта, так и субъекта менеджмента. Удачное, а точнее, эффективное сочетание формального и неформального менеджмента обладает большим интеграционным потенциалом.

Действие и учет названных факторов интеграции менеджмента находят свое проявление в его характеристиках.

5. Степень дифференциации менеджмента, вызванная потребностями эффективного управления и возможностями специализации отдельных его функций.

Она выражается в комплексе характеристик системы менеджмента – структура, уровни, количество звеньев, централизация (распределение полномочий) и пр.

Существует предел дифференциации, когда мы говорим о дифференциации деятельности человека. Есть действия, которые разделять бессмысленно и невозможно. Можно определить оптимальную степень дифференциации. Критерием оптимальности являются физиологические факторы, организационные возможности, эффективность и производительность труда, возможность и условия специализации, требования и ограничения интеграции.

6. *Структура ценностей*, а точнее, гармоничность, соответствие цели, общность у различных индивидов, составляющих систему совместной деятельности. Ценности определяют пути и средства достижения цели. При противоречивости ценностей нет интеграции деятельности и трудно ее достигнуть в процессах менеджмента. Ценности являются одним из главных факторов механизма менеджмента.

7. *Технологии менеджмента*, связывающие в динамике (в пространстве и во времени) отдельные действия, усилия, подразделения системы менеджмента. Интеграция – это не только статика связей, но и динамика взаимодействий, это фактор времени и пространственных границ.

8. *Система компетенций* также имеет большое значение в интеграции менеджмента.

Компетенции – это наличие необходимой информации как в знаниях и специальной подготовке, так и в информационном обеспечении менеджмента. При значительной недостаточности информации вряд ли возможна интеграция менеджмента. Некомпетентный менеджер вносит разброд в деятельность людей, рождает неподвижные, подчас искусственные, проблемы. Это менеджмент «с завязанными глазами», способный объединять людей, обеспечивать соответствие цели и среде ее достижения.

9. *Промежуточный результат совместной деятельности*, или этапный результат в процессе движения к цели, также является интегрирующим фактором. Он отражает реальность и полезность объединения. Не случайно многие менеджеры акцентируют внимание своих сотрудников на достижении этапных результатов.

Результат менеджмента имеет интеграционное значение, потому что показывает, что дает согласованность деятельности, насколько возможно получение общего результата при данном варианте интеграции деятельности. Результат закрепляет варианты интеграции. Какой бы ни была интеграция менеджмента, если она не ведет к получению реального результата, существует сама по себе, то рано или

поздно система совместного труда распадется. Так происходит, когда фирма входит в зону кризисного состояния, падают доходы, не находит сбыта продукция, уменьшается зарплата и пр. Вместе с этим падает интерес к производительному труду, нарушается дисциплина, снижается качество продукции или услуги. Симптом дезинтеграции менеджмента – нарушение согласованности. Чтобы исправить положение, необходимо искать новые подходы к менеджменту, поднимать его интеграционный потенциал.

10. *Характеризует интеграцию менеджмента и его тип.* Например, наибольший интеграционный потенциал имеет тип управления проектом, стратегический менеджмент, мотивационный менеджмент.

Некоторые типы менеджмента имеют свойство усиленной концентрации внимания на какой-либо весьма важной проблеме, например, экологический менеджмент, инновационный менеджмент. Это очень перспективные типы, но при этом возникает опасность одностороннего подхода к менеджменту, и если не учитывать необходимость их сочетания с другими типами, потенциал интеграции менеджмента может снизиться.

11. *Отражает интеграцию менеджмента и его стиль,* характеризующий как индивидуальные черты менеджера, так и особенности управляемой группы людей. Есть личности, которые очень удачно могут разрушать, но весьма неудачно умеют созидать, строить, формировать. Это пронизывает всю их деятельность и рождает определенный стиль менеджмента. Часто такой стиль является препятствием интеграционным процессам.

3. СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Понятие социального управления и власти

В самом общем виде управление – это функция систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их качественной определенности либо перевод системы из одного равновесного состояния в другое равновесное состояние.

Когда говорится о социальном управлении, то имеется в виду управление всеми и любыми общественными системами, и процессами в отличие от управления в биологических и технических системах. Социальное управление – это деятельность по согласованию интересов и координации совместных действий людей для реализации заранее поставленных целей.

В обществе сложились два типа механизма управления – стихийный и сознательный. При стихийном механизме упорядочивающее, управляющее воздействие на систему является усредненным результатом столкновения и перекрещивания различных, нередко противоречащих друг другу сил. Это воздействие не требует вмешательства людей, оно осуществляется как бы автоматически. Таков, например, рынок – основной регулятор экономики, главная управляющая сила производства и связанной с ним системы общественных отношений. Невидимая рука рынка, согласно А. Смиту, стремится удержать равновесие между спросом и предложением и тем самым сохранить стабильность и устойчивость системы.

Сознательный механизм управления предполагает предварительный выбор целей и средств их достижения в соответствии с интересами различных социальных групп.

Надо сказать, что не все системы и процессы нуждаются в управлении извне. Это касается культурных, демографических, творческих, миграционных и других процессов, хотя соблазн управлять всем и вся сохраняется. В тоталитарных обществах сфера управленческого воздействия государства, правящего класса и партии распространяется на все области человеческой жизни, включая частную, семейную, духовную, вплоть до сознания человека (манипуляция сознанием), такие общества как бы поляризуются на две противостоящие и неравные группы: на тех, кто управляет, и на тех, кем управ-

ляют. Предполагается, что первая группа (управляющие) располагает истинным знанием того, что и в каких объемах необходимо второй группе (управляемым).

Развитость и зрелость любой социальной системы – личности, организации, общества – можно оценить по ее способности действовать в режиме саморегуляции, самоуправления. Чем более развита система, тем меньше она нуждается во внешнем управлении. Тот факт, что в мире неуклонно растет количество уровней, звеньев управления и количество людей, занятых управленческой деятельностью, свидетельствует не столько о возросшем количестве и сложности задач, хотя это и имеет место, сколько о неразвитости начал самоуправления на всех уровнях – от личности до общества. Не каждый человек способен жить и действовать самостоятельно, быть самодостаточным. Не развиты элементы производственной демократии, основная масса вопросов решается административным руководством, в сущности, отсутствует самоуправление на территориальном уровне, местное самоуправление. Не сложилось гражданское общество, где граждане самостоятельно решают свои проблемы.

Усиление государства, к которому многие стремятся, означает усиление централизации, его непомерное вторжение в сферу экономики и социальной жизни и в конечном счете является тормозом общественного развития.

Разумеется, говоря о самоуправлении как перспективной тенденции, мы ни на минуту не забываем, что есть множество людей, объектов и процессов, которые нуждаются в управлении. И в основе этого лежит необходимость совместной, скоординированной, преследующей общие цели деятельности людей. Поэтому волею людей и создается социальная система управления – сложная, многоуровневая, динамичная и противоречивая.

Система управления состоит из трех основных блоков: субъект управления (управляющая подсистема), объект управления (управляемая подсистема) и управленческая деятельность (предметно-деятельностная область управления).

В зависимости от содержания и масштаба решаемых задач вся система социального управления может быть подразделена на три уровня:

1. Институциональный уровень – управление процессами, осуществляемыми в рамках социальных институтов (социально-демографические процессы, образование, здравоохранение, культура,

миграционные процессы, регулирование социально-трудовых отношений и т. д.). Для управления этими процессами недостаточно какого-то одного субъекта управления, будь то административная команда или министерство.

2. Организационный уровень – управление любыми и всякими организациями (промышленное предприятие, банк, тюрьма, больница, посредническая фирма и т. д.) и в рамках этих организаций (управление подразделениями внутри организации).

3. Технический уровень – управление непосредственно производством товаров и оказанием услуг (менеджмент по отраслям и видам деятельности). Сюда можно отнести и так называемый функциональный менеджмент (маркетинговый, финансовый, кадровый, инновационный и т. д.).

С социологической точки зрения управление представляет собой иерархическую систему отношений людей, основанную на различиях:

- 1) в должностном положении;
- 2) статусе (экономическом и престижном);
- 3) доходах;
- 4) диапазоне властных полномочий.

Социальное управление, изучающее взаимоотношение и взаимодействие различных социальных групп, включенных в систему управления, концентрирует внимание:

- 1) на менеджерах как особой социальной группе;
- 2) характере социальных отношений в рамках иерархии управления;
- 3) управлении как функции социального контроля.

Увеличение количества вертикальных уровней и возросшее горизонтальное дробление в результате специализации функций приводит к возникновению сложной структуры отношений в рамках управленческой иерархии. Эти отношения могут приобретать характер сотрудничества, соперничества, конкуренции, конфронтации, конфликта.

Особое значение в рамках управления имеют отношения власти и ее распределения. Интерес представляют и различные девиации в управленческих структурах (бюрократизация, коррупция, взяточничество, круговая порука и пр.). Социологические исследования этих отношений превратились в полноправную специализированную отрасль, называемую социологией организации.

Субъект управления – лицо или группа, организация или институт, которые осуществляют управленческие властные полномочия (руководитель, административная команда, министерство и т. д.). Эта

управляющая подсистема определяется сложностью и объемом решаемых задач, квалификацией управленцев и мерой закрепления за ними прав и полномочий.

С увеличением численности управленцев наблюдается рост организационной иерархии управления и повышение степени разделения труда и специализации.

В настоящее время принято различать:

1) *высший менеджмент*, который занимается определением стратегии корпораций, компаний и фирм, распределением ресурсов по предприятиям;

2) *средний менеджмент*, выполняющий такие функции, как контроль над производством, исследовательскими разработками и непосредственным развитием предприятий, маркетинг, работа с кадрами, отчетностью и финансами;

3) *оперативный менеджмент*, включающий непосредственный контроль над работой исполнителей (мастера, инспектора и т. д.).

В настоящее время менеджеров в качестве субъекта управления можно рассматривать уже не только и не столько как профессиональную группу, но и как некоторый социальный слой, или «служебный класс». Он находится на вершине классовой пирамиды общества (или рядом с ней). Такое положение управленцы занимают благодаря особому положению по отношению к собственнику, владельцу капитала, а также благодаря рыночной и трудовой ситуациям.

Особые отношения выражаются в том, что менеджеры служат по большей части интересам собственников, хотя могут и прикрывать эти интересы рассуждениями о благе народа, интересах коллектива, человека и т. д. Преданность собственнику вознаграждается предоставлением различного рода привилегий: акции, доля прибыли, престижные должности и др.

Привилегии обосновываются: а) тем, что работа менеджера с трудом поддается упрощению, кодификации и контролю; б) тем, что им предоставляется возможность действовать по своему усмотрению от имени тех, чьим интересам они служат.

Рыночная ситуация характеризуется тем, что жизненные шансы менеджеров весьма благоприятны с точки зрения дохода, продолжительности и условий работы, перспектив карьеры и размера пенсий и других приобретаемых социальных благ.

Трудовая ситуация менеджеров обычно способствует обеспечению их более интересной работой и большей автономией по сравнению с представителями других профессий.

Отношения к собственникам, рыночные и трудовые преимущества поднимают позицию группы менеджеров в социальной иерархии.

Доступ к карьере становится все более ограничен, в особенности из-за высоких квалификационных требований и жесткой системы отбора.

Объектом управления выступают явления (личность, коллектив, организация) и процессы, на которые направлено управленческое воздействие.

Эта управляемая подсистема предположительно должна практически решать поставленную задачу. Управленческими воздействиями она определенным образом ориентируется, стимулируется и мотивируется, что помогает ей действовать в дальнейшем самостоятельно. В зависимости от способности индивида или группы к самостоятельному действию управленческие акты могут быть различными по продолжительности, частоте, интенсивности.

Управленческая деятельность – это процесс воздействия субъекта управления на объект с целью достижения заранее поставленных целей, решения практической проблемы, предполагающей участие некоторого числа людей.

При всем многообразии действий, которые осуществляет субъект управления, все их можно свести к трем блокам, характеризующим в совокупности управленческий труд:

1. Диагностика и прогнозирование, т. е. изучение состояния дел и предвидение вероятного хода событий в будущем.

2. Выработка программы деятельности подчиненных, призванной направить эту деятельность в нужное русло.

3. Побуждение (организация, мобилизация) подчиненных к выполнению намеченной программы.

В соответствии с этим управленческую деятельность можно представить как три относительно самостоятельные разновидности деятельности: диагностико-прогностическую, программирующую и организационно-побудительную.

3.2. Межкультурное взаимодействие и социальная адаптация в организации

Получившие развитие во второй половине XX в. процессы глобализации и интернационализации актуализировали такой аспект социальной коммуникации, как взаимодействие в межкультурной среде. Соответственно, когда речь идет о совместной трудовой деятельности двух и более людей, это означает наличие общих целей, задач, потребностей, лежащих в основе осуществления совместной деятельности членов группы. В устремлениях членов группы выражаются прежде всего общие для всех и индивидуальные для каждого задачи и цели, а также реализуются конкретные интересы, отвечающие запросам каждого члена группы в отдельности или группы в целом. Наличие общих целей ориентирует участников группы действовать в определенном, постоянно выдерживаемом направлении, регулировать совместные усилия.

Однако контакты представителей разных культур порождают множество проблем, которые обусловлены несовпадением норм, ценностей, особенностей мировоззрения индивидов, осуществляющих совместную трудовую деятельность в рамках полинациональных компаний.

В нынешнее время господствует взгляд, что категоризация по национальному признаку аморальна, поскольку не позволяет индивиду самому определять свое место в обществе. Критическое рассмотрение проблематики различий, однако, оправдывает себя вне зависимости от этических сомнений по поводу категоризации «чужеродного», поскольку помогает определить специфику протекания процесса межкультурного взаимодействия в условиях столкновения различных ценностных и поведенческих установок участников взаимодействия. К примеру, в процессе совместной трудовой деятельности, в которой участвуют представители различных этносов, подобного рода обобщения (именование коллег русскими, турками и т. д.) могут повлечь такие негативные последствия, как снижение доверия к потенциальным или нынешним коллегам, партнерам, более низкая оценка их труда, предъявление повышенных требований к качеству выполняемой ими работы по сравнению с соотечественниками.

Межкультурное взаимодействие, т. е. «равноправное взаимодействие различных культур, а также возможность создания общих форм культурного самовыражения на основе диалога и взаимного уваже-

ния» стало одним из прогрессивно развивающихся направлений как за рубежом, так и в современной России.

Например, чрезвычайно важные функции в процессе межкультурного взаимодействия выполняет невербальная коммуникация. Используемые здесь знаки и символы могут иметь различное значение для его участников и оказывать влияние как на процесс взаимодействия, так и на его результаты. Так, значения используемых в общении жестов, интонаций, символов, элементов одежды и аксессуаров в различных культурах могут не совпадать. Например, в Турции совершенно нормальным считается вести беседу громким голосом, что русскими часто воспринимается как попытка предъявить какую-либо претензию либо как эмоциональная неустойчивость собеседника. В то же время представители итальянской культуры, напротив, считают русских чрезвычайно равнодушными к предмету беседы и собеседнику ввиду менее интенсивного использования жестикуляции их российскими партнерами.

Барьерами межкультурного взаимодействия могут выступать и особенности этнического сознания представителей разных культур. Особый интерес в этом контексте представляют следующие аспекты сознания: наблюдаемая тенденция к этноцентризму – склонность негативно оценивать представителей другой культуры сквозь призму стандартов собственной; стереотипизация этнического сознания, проявляющаяся в формировании упрощенных образов представителей своей и других культур; предрассудки как результат избранных включений в процесс межкультурных контактов, в том числе чувственного восприятия, негативного прошлого опыта и т. п. Так, многие турки в ответ на вопрос «Что вы знаете о России?» произносят лишь три слова: «Сибирь, водка, коммунизм», считая Россию страной, находящейся чуть ли не круглый год под покровом снега, в которой большинство жителей являются алкоголиками. В то же время многим русским свойственно обобщение выражения их отношения к выходцам из Азии понятием «чурки», произносимым часто с оттенком неприятия и враждебности по отношению к азиатам. Эти явления особенно важны как потенциальные барьеры межкультурных взаимодействий на первых стадиях взаимодействия в ситуации неполной информации о личности партнеров. Ожидание большей степени различий между представителями разных культур по сравнению с членами

собственной группы приводит к стремлению ограничения взаимодействий с «чужими». Ограждая себя от новой информации, человек только усиливает предрассудки и теряет возможность осознания ложности некоторых стереотипов. По данным исследований ВЦИОМ, в массовом сознании населения российского общества нашли отражение эти явления, о чем свидетельствует устойчивое восприятие «другого», обобщенного, партнера заранее и заведомо нежелательного на фоне относительно скромного интереса к культурам разных народов. Однако продолжительное и достаточно интенсивное межкультурное общение часто устраняет этот барьер взаимодействий.

Не менее важное место в формировании предпосылок появления барьеров межкультурного взаимодействия занимают принятые в каждом конкретном обществе ценности, традиции, которые формируют мировоззрение индивидов, являющихся членами общности, в рамках которой действуют данные стандарты. Следует, однако, оговориться, что речь идет в основном об индивидах, первичная социализация которых проходила именно в этом обществе, так как формирование основных позиций происходит на этом этапе. Что же касается эмигрантов, то брать их в расчет имеет смысл только тогда, когда их высокая численность достигает масштабов, затрудняющих их рассредоточение среди коренных жителей, тем самым значительно осложняя процесс ассимиляции, либо же если эмигранты, объединяясь в организации, оказывают существенное влияние на социальную ситуацию в обществе.

Однако не стоит также забывать, что поведение человека в интернациональной среде детерминировано не только принадлежностью к определенной культуре, религии, но и личностными характеристиками участников взаимодействия. Много зависит от изначального настроения, от установок человека, который готовится осуществлять межкультурный контакт или уже его осуществляет. Основными барьерами, которые снижают эффективность интеракций, являются различия когнитивных схем, используемых представителями разных культур. Наиболее ярко дифференциация моделей восприятия проявляется при столкновении с иным воззрением, мироощущением и т. п. Оказавшись за пределами своей культуры, индивиды имеют возможность наиболее полно ознакомиться с особенностями языковых и не-

вербальных систем, элементами общественного сознания иной культуры. Именно в такую ситуацию попадает индивид, осуществляя совместную трудовую деятельность с представителями иной культуры, поскольку в пределах рабочего места осуществляется активное взаимодействие с ними.

Известный социолог и специалист по теории управления Г. Хофстеде в результате проведенного им в конце 70-х гг. XX в. большого исследования сумел сформулировать признаки, которые описывают национальные культуры по их положению друг относительно друга (см. рис. 3.1). Исследование состояло в анкетировании тысячи сотрудников мультинациональной корпорации, имеющей представительства в более чем ста странах, на предмет их отношения к работе и поведения на рабочем месте.

Так, при исследовании ценностей русской и турецкой культур путем проведения контент-анализа списка из 450 русских и такого же количества турецких пословиц были выявлены барьеры межкультурного взаимодействия русских и турок.

По частоте встречаемости барьеры межкультурного взаимодействия распределились так.

- У российских респондентов: стремление турок к материальной выгоде, повышенная эмоциональность, стремление к показной роскоши, использование лжи в качестве средства коммуникации, наглость, недопущение иронии в свой адрес, культурный эгоцентризм.

- У турецких респондентов: праздность русских, низкая коммуникабельность, культурный эгоцентризм, низкая сплоченность, отсутствие трудолюбия, чрезмерная открытость одежды российских дам, низкая заинтересованность русских в качественном выполнении собственной работы, низкая заинтересованность русских в будущем компании-работодателя, склонность к потреблению алкоголя на рабочем месте, а также барьер понимания, возникающий вследствие сравнительно меньшей готовности русских, нежели турок, к осуществлению активных действий, направленных на решение возникающей проблемы.

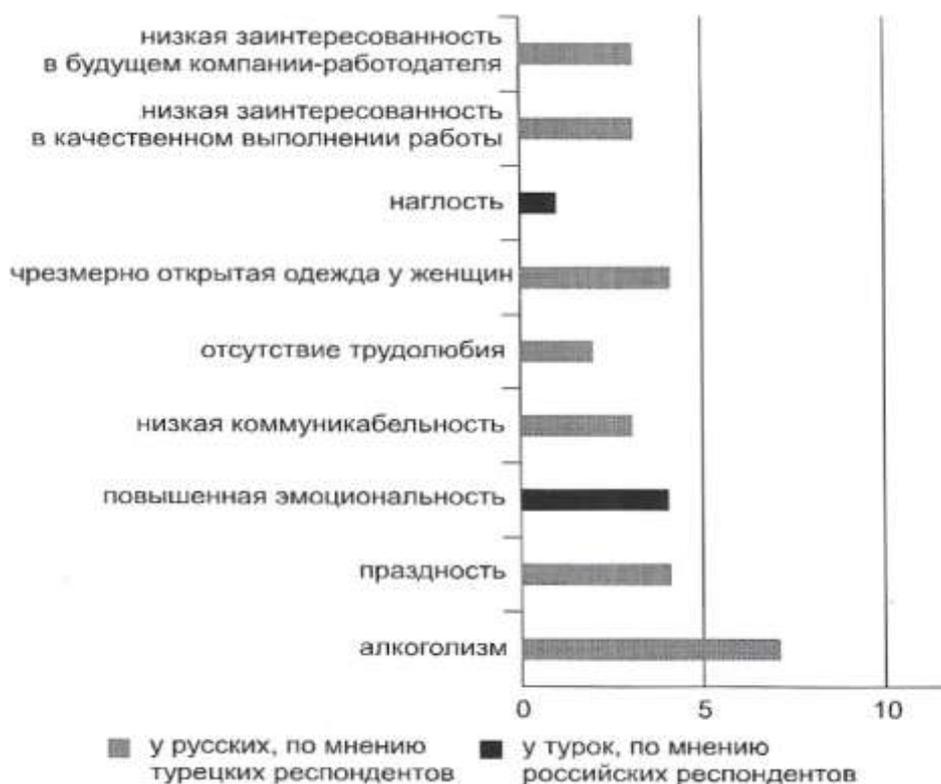


Рисунок 3.1 – Оценка актуальности барьеров межкультурного взаимодействия русских и турок, выделенных ими самими в ходе экспресс-опроса

Сущность социальной адаптации в различных концепциях зачастую определяется как достижение равновесия между взаимодействующими субъектом и средой. Равновесие рассматривается как пассивное принятие человеком норм, установленных в обществе, организации. Эта позиция присуща авторам и последователям теории ролевой концепции, которые рассматривают человека как функционера социальных отношений, исполнителя социальных ролей. Социальная роль интерпретируется как функция, нормативно одобренный образ поведения, ожидаемый от каждого, занимающего ту или иную позицию, и фиксируется в «социальных нормативах», в «институциональных стандартах», в «системе значений», имеющих место в организации или воплощенных в общественном, групповом сознании.

С другой точки зрения адаптация определяется как вещественно-энергетическое взаимодействие с внешней средой, одно из функциональных условий существования социальной системы наряду с интеграцией, достижением цели и сохранением ценностных образцов. Т. Парсонс считает основой общества «организованный нормативный порядок, который осуществляет коллективную организацию жизни

людей». Через выполняемую роль человек связывается с социальной средой, с окружающими людьми, так как с точки зрения деятеля его роль определена нормативным ожиданием членов данной группы, сформированным в ее социальных границах. Овладевая той или иной ролью, индивид усваивает различные культурно-исторические ценности. Социализация рассматривается в данной концепции как процесс производства некоего стандартного индивида с готовой системой ролей, отвечающих потребностям общества. В рамках такого представления любое отклонение индивида от среднего уровня объясняется его недостаточной социализованностью, а тяготение к стандарту представляется естественной потребностью личности. Суть человеческого существования, тем самым, сводится к адаптации индивида к нормам, обязанностям и функциям, заданным социальной средой, к пассивному приспособлению к социальной системе.

Ролевая концепция, как и многие другие в социологии и психологии, – бихевиоризм, гуманитарная ориентация в социологии, интеракционизм рассматривают адаптацию только на уровне и с точки зрения индивида как субъекта адаптации. При этом не берется во внимание возможность участия в адаптационном процессе групп, организаций и других коллективов, которые выступали бы как единый активный субъект адаптационного процесса, направленного на индивида как на объект.

Социальная адаптация в российской литературе изучается многими авторами: Б. Парыгин, И. Милославова, О. Зотова, И. Кряжева, Л. Ростова, Е. Таранов и др.

В прошлом она рассматривалась преимущественно как процесс приспособления индивида к среде. В последние годы наметилась вполне отчетливая тенденция уменьшения признания роли приспособительного начала в адаптации. Приспособлению, по мнению многих авторов, носящему заведомо пассивный характер, противопоставляется активное воздействие личности на социальную сферу, ее преобразовательная способность, которые служат важным механизмом социальной адаптации.

Некоторые авторы считают социальную адаптацию одним из механизмов социализации, позволяющим личности (группе) активно включаться в разные структурные элементы социальной среды путем стандартизации повторяющихся ситуаций, что дает личности (группе) возможность успешно функционировать в условиях динамичного социального окружения.

3.3. Структура и динамика трудовой группы. Команда и лидерство

Исследования малых групп прошли ряд этапов, каждый из которых привносил нечто новое в саму трактовку сущности малой группы.

В самых ранних исследованиях, а они были проведены в США в 20-е гг. XX в., выяснился вопрос о том, действует ли индивид в одиночку лучше, чем в присутствии других, или, напротив, факт присутствия других стимулирует эффективность деятельности каждого. Акцент делался именно на факте простого присутствия других, а в самой группе изучалось не взаимодействие (интеракция) ее членов, а факт их одновременного действия. Результаты исследования таких «контактных» групп показали, что в присутствии других людей возрастает скорость, но ухудшается качество действий индивида.

Второй этап развития исследований знаменовал собой переход от изучения контактных групп к изучению взаимодействия индивидов в малой группе. Так, в ряде исследований было показано, что при условии совместной деятельности в группе те же самые проблемы решаются более корректно, чем при их индивидуальном решении: особенно на ранних стадиях решения задач группа совершает меньше ошибок, демонстрирует более высокую скорость их решения.

На третьем этапе исследования малых групп стали значительно более разветвленными. Начали выявлять не только влияние группы на индивида, но и характеристики группы: ее структуру, типы взаимодействия индивида в группе; сложились подходы к описанию общей жизнедеятельности группы. Совершенствовались и методы измерения различных групповых характеристик.

Безусловно, значительный интерес исследователи проявляли именно к рабочей группе.

В соответствии с моделью Джоржа Хоманса любая группа существует в трех различных средах: физической, социокультурной и технологической. Это окружение формирует деятельность и взаимодействие внутри группы. В свою очередь деятельность и взаимодействие способствуют появлению у людей, вовлеченных в группу, определенных эмоций и установок в отношении друг друга. Три перечисленные среды окружения получили общее название внешней среды, поскольку члены группы не вольны в ее выборе. Что же касается деятельности, взаимодействия и установок, они могут влиять друг на друга. Чем больше люди взаимодействуют друг с другом, тем отно-

сятся друг к другу все более положительно. Верно и обратное: чем положительнее отношения, тем интенсивнее взаимодействие.

Однако, задав начальные условия существованию группы, внешняя среда влияет на происходящее в группе все в меньшей степени, так как появляется то, что можно назвать внутренней средой, включающей групповые нормы, способы взаимодействия в совместной деятельности.

Тем не менее внешняя и внутренняя среды находятся в определенном взаимодействии. Изменение технологии приводит к последствиям внутри группы, новые способы совместной работы затем могут быть превращены в новые технологии.

Психология группы – это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимоудовлетворения потребностей его членов. Сюда же относятся морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и т. д.

В рамках анализа содержания отношений между членами рабочей группы можно выделить следующие сферы: профессиональную, ценностно-мировоззренческую и сферу межличностных отношений.

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач.

Ценностно-мировоззренческая сфера связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе.

Сфера межличностных отношений связана с реализацией потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Важной качественной характеристикой рабочей группы является ее профессиональная зрелость. Она характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений. Личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможность раскрыть творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению поставленных задач.

Среди факторов, определяющих степень зрелости рабочей группы, ее способность продуктивно функционировать, можно условно выделить:

1) технологические факторы, включающие особенности совместного использования орудий и предметов труда, например, передовых технологий, персональных компьютеров и т. д.;

2) экономические факторы, т. е. формы оплаты труда, особенности формы собственности и т. д.;

3) организационные факторы и прежде всего используемые отношения в системе «руководитель – подчиненный»;

4) ценностно-мировоззренческую и психологическую совместимость работников.

Любая рабочая группа – это сложный социальный и профессиональный организм, обладающий способностью к саморегуляции, наличием обратных и горизонтальных связей и т. д. Но вместе с тем ему присущ ряд черт, характерных для организации:

- разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, порядок подчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;
- система позитивных и негативных санкций (отсюда – особая роль руководителей в рабочей группе).

Формирование рабочей группы, которую можно было бы назвать командой, осуществляется на вполне определенных принципах. Их как минимум два: принцип коллегиальности и принцип произвольности.

Принцип коллегиальности гласит, что ориентация на новые ценности должна разделяться всеми сотрудниками организации. Это означает, что нельзя принять решение о смене приоритетов исключительно руководством организации. Новые приоритеты должны быть вынесены на групповое обсуждение не как рекомендуемая или требуемая данность сверху, а как следствие изменения внешней или внутренней среды организации. И каждый из сотрудников вправе внести те или иные предложения, которые обязательно будут обсуждены в трудовой группе.

Принцип произвольности состоит в том, что ни одна из новых ценностей не может быть дана в готовом виде. Они могут быть предложены сверху всего лишь как проблема для обсуждения. И администрация должна быть готова к тому, что окончательные формулиров-

ки могут не иметь ничего общего с тем, что предлагалось первоначально. Единственное ее требование должно состоять в том, что ценности, будучи принятыми коллективом, приобретают характер закона, который должен максимально соблюдаться. Вне реализации этих принципов вряд ли новые цели и ценности, провозглашенные руководством, будут приняты трудовой группой, и единственный способ их все же внедрить – это полная смена коллектива, когда каждый вновь прибывший сотрудник знакомится с ними как с данностью и на первых порах действуют процедуры контроля за стремлением сотрудников следовать провозглашенным руководством ценностям.

Безусловно, построение команды в бизнес-организации – это технология. Подход здесь один: лидер делает команду, а команда делает лидера. Эти процессы взаимосвязаны. Первое, что важно, – это формирование в группе сознания того, что ее члены принадлежат к чему-то большому, что их поддерживает, придает им силы и объединяет. У каждой компании есть миссия, и эта миссия должна быть созвучна интересам каждого сотрудника. Миссия и дает возможность лидеру группы создавать атмосферу принадлежности к большой команде, к организации в целом.

Второй очень важный момент – это взаимодействие внутри команды. Есть очень важный постулат: люди очень любят и ценят то, что создают сами. Очень важно, чтобы команда вместе с лидером участвовала в процессе создания чего-то, безусловно, общего для них, например, общего рабочего пространства. Если они вместе обустроили его, то оно становится их общим домом. Необходимо многое делать вместе, к примеру, свое печатное издание, семинары по обмену опытом, подготовку торжественных мероприятий, праздников. И естественно, что праздник, отдых должны занимать важное место в жизни вашей команды. Для лидера каждый праздник, каждое мероприятие – это тоже большая и ответственная работа.

Для того чтобы построить эффективную команду, необходимо, чтобы каждый в этой команде нашел свое место. В своем поведении люди в организации очень сильно отличаются друг от друга. Есть категория людей, которые являются *генераторами идей*. У них много идей, но сами воплотить свои идеи, как правило, такие люди, к сожалению, не могут. Другая категория людей – это *творческие люди*. Они умеют все вокруг украсить, могут продумать, как сделать это разными способами, как все преподнести, наполнить смыслом, красками и т. д. Еще есть категория людей, которых можно назвать *ана-*

литиками. Они любят все просчитывать, хотят знать все до мелочей, а для того чтобы они могли действовать, должен быть четкий план. И есть люди *поддержки* – тихие, всегда готовые прийти на помощь. Полноценная жизнь команды происходит только тогда, когда каждый находит свое место согласно темпераменту и личностным качествам. Ни хорошо и ни плохо быть *поддержкой* или другим типом – просто в команде целесообразно принимать друг друга такими, как есть. Только тогда возможно гармоничное взаимодействие: люди должны чувствовать, что они нужны.

Еще один этап формирования команды – это совместное создание свода правил, процедур, этических принципов, норм и традиций.

В современной науке социального управления лидерство характеризуется неоднозначно, но можно выделить следующие основные подходы к его трактовке:

Лидерство – разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек;

– руководящая должность, управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений;

– способность оказывать постоянное руководящее, приоритетное над другими и опирающееся не на прямое применение силы, а на авторитет (признание правомерности) руководства влияние;

– символ общности и образец поведения группы.

Если подвести итог, то лидерство – это процесс воздействия на группу людей, чтобы увлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей.

Современный менеджмент невозможен без индивидуального инновационного подхода к изменяющимся обстоятельствам для достижения новых перспективных направлений развития, т. е. менеджмент невозможен без лидеров. В современном менеджменте лидерство интегрирует межличностные факторы организации для ориентации их на достижение целей организации. *Управление и лидерство* – не синонимы, но способность быть лидером – ключевое условие, чтобы стать менеджером. Лидер – это тот, кому удастся превратить сотрудника в своего единомышленника или последователя.

Управление в организации как процесс межличностного общения включает в себя отношения «менеджер – сотрудник». При этом те, кто управляет, и те, кем управляют, находятся во взаимодействии.

Поэтому необходимо рассматривать природу лидерства с учетом взаимодействия между людьми, так как управляемый взаимодействует с управляющим.

Однако в обыденном сознании понятия «лидер» и «менеджер» практически не различаются. Тем не менее работники, занимающие эти позиции в организации, выполняют разные функции и поэтому должны обладать разными качествами.

Если условно выделить в организации такие объекты приложения усилий, как план, персонал, исполнение и результат, то лидер и менеджер займут по отношению к ним различные позиции.

Лидер определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении.

Лидер воодушевляет и мотивирует персонал, менеджер следит за исполнением и соблюдением требований к выполняемой работе.

Лидер поощряет людей в исполнении плана, менеджер следит за достижением промежуточных целей.

Лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового, менеджер оформляет полученный результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ.

Исследования психологии личности, в которых предполагается постановка вопросов о психологических свойствах самих лидеров и др., представляют особый интерес для решения проблем лидерства.

Эффективные ответы на поставленные вопросы могли бы привести к решению целого списка конкретных практических задач, среди которых качественный подбор и обучение руководителей, обучение персонала, рациональная расстановка кадров, повышение эффективности в принятии управленческих решений и многое другое.

Следует признать, что однозначных ответов на эти вопросы психология не дает. В частности, это связано с тем, что, как уже было отмечено, лидерство не есть функция только свойств лидера, но социальное отношение со многими переменными. Поэтому ответы на вопросы в основном носят вероятностный характер. Тем не менее в отборе кандидатур на руководящие посты весьма ценными оказываются тестовые методики, разработанные в русле исследований личностных черт, например, тесты Р. Кэттелла и Д. Роттера, У. Томаса и Ф. Фидлера.

Таким образом, руководство или менеджмент есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство – психологический. И в этом ос-

новное различие между ними, хотя в то же время имеется и немало общего. Во-первых, и руководство, и лидерство являются средством координации, организации отношений членов социальной группы, средством управления ими. Во-вторых, менеджер совместно с лидером реализует процессы социального влияния в группе (коллективе). В-третьих, этим феноменам присуща субординация отношений, проявляющаяся достаточно отчетливо в деятельности менеджера и менее отчетливо – лидера.

Согласно концепции власти и теории группового подхода к деятельности лидера, выделяются следующие основные функции, отличающие его от формального руководителя:

- формирует, устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения;
- установив нормы, обычаи, традиции, мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения.

Таким образом, отличие понятий «лидер» и «менеджер» достаточно велико. Лидер не подменяет собой менеджера (руководство), а дополняет его. Наибольший эффект управления достигается в ситуации, когда инструменты руководства и неформального лидерства сосредоточены в одних руках. В настоящее время хороший руководитель организации – это человек, который одновременно является менеджером и лидером, следовательно, эффективно управляет организацией, ее формальной и неформальной средой.

На самом деле лидерство и менеджмент в компании – две отдельные, дополняющие друг друга системы. Каждая имеет свою функцию и характерные виды деятельности. Для успеха компании в современном деловом мире, все более сложном и быстро меняющемся, необходимо освоить обе.

Разумеется, не каждый способен быть классным лидером и грамотным менеджером одновременно. У некоторых людей талант к управленческой работе, но хватает и лидерских качеств. Другие обладают явными задатками лидера, но по различным причинам не способны стать эффективными менеджерами. Если руководитель достаточно умен, то в его компании будут ценить и тех, и других и постараются, чтобы эти талантливые люди стали частью коллектива.

Однако когда дело доходит до подготовки специалистов на высшие руководящие должности, главы компаний откровенно игнорируют предупреждения психологов о том, что человек не способен

быть одновременно менеджером и лидером. Они пытаются воспитать лидеров и менеджеров в одном лице. И их можно понять. Но возможно ли это? Ведь менеджеры и лидеры – люди совершенно разных типов. И чтобы действительно суметь подготовить таких корифеев, компаниям надлежит уяснить основное различие между лидерством и менеджментом.

Что касается лидерства, то оно связано прежде всего с умением достойно справляться с переменами. В последние годы лидерство приобрело особое значение. Отчасти это объясняется тем, что современный деловой мир отличается крайне жесткой конкуренцией и повышенной изменчивостью.

Поскольку основная функция лидера – быть проводником изменений, особое значение приобретает умение вызвать в людях энтузиазм. Именно он помогает преодолеть неизбежные барьеры на пути к организационным преобразованиям, выбор стратегического курса задает курс развития, а способность убедить людей стать вашими союзниками побуждает их сознательно встать на этот путь. Точно так же верная мотивация дает людям уверенность в том, что у них хватит сил преодолеть все преграды.

Настоящие лидеры владеют разными технологиями мотивации. Во-первых, излагая свое видение будущего компании, они всегда учитывают, какие моральные ценности и традиции присущи той аудитории, к которой обращаются. Это делает работу более значимой в глазах сотрудников. Во-вторых, лидеры регулярно подключают членов коллектива к обсуждению возможных путей осуществления своего замысла (или той его части, которая более всего по душе конкретному работнику). Благодаря этому люди чувствуют, что к их мнению прислушиваются и что они оказывают влияние на жизнь организации. Еще один важный метод мотивации – всячески поддерживать усилия сотрудников по воплощению корпоративного идеала в жизнь: давать наставления, сообщать свое мнение об их работе и самому служить примером достойного поведения. Подчиненным это помогает расти в профессиональном плане и повышает их самооценку. Наконец, грамотные лидеры ценят личные достижения своих сотрудников и не забывают их поощрять. Это дает людям не только радость успеха, но и сознание того, что они часть организации, в которой их ценят. Если лидер следует всем этим правилам, сама работа становится для его подчиненных источником вдохновения.

Когда трудности, с которыми сталкиваются организации, действительно требуют появления личности недюжинного масштаба, то отбор и обучение таких людей продолжают сильно зависеть от стечения обстоятельств. Мы не знаем способов гарантированного воспитания великих лидеров. К тому же, помимо фактора случайности, существует и более серьезный вопрос: как соотносятся между собой потребность в квалифицированных менеджерах и нехватка выдающихся лидеров. Условия, необходимые для подготовки достаточного количества людей, способных решать практические управленческие задачи, могут оказаться неблагоприятными для формирования лидеров. В то же время их присутствие в организации способно помешать профессиональному развитию менеджеров, которых в атмосфере неупорядоченности, часто создаваемой вокруг себя лидерами, обычно охватывает растерянность.

По отношению к задачам лидеры действуют в прямо противоположном направлении. Если менеджеры стараются ограничить число возможных вариантов, то лидеры, наоборот, изобретают новые нестандартные подходы к решению давнишних проблем и дают выход новым идеям. Если лидер хочет добиться успеха, он должен уметь облекать свои мысли в зажигательные речи, способные вызвать в людях энтузиазм, и только после этого может делать выбор и решать, какие именно идеалы будут воплощаться в жизнь.

Деятельность лидеров всегда сопряжена со значительным риском. Да и по своему психологическому складу они часто предрасположены к риску и опасностям, особенно если перспективы кажутся им заманчивыми, а вероятность благоприятного исхода – высокой. Тяга человека к риску или, напротив, склонность к осторожности больше зависят от особенностей личности, нежели от его сознательного выбора. У того, кто становится менеджером, тяга к риску заглушается инстинктом самосохранения, которому, кстати, обычно сопутствует и вполне терпимое отношение к будничной практической работе. Лидеры же, наоборот, воспринимают рутину как сущее наказание.

3.4. Социально-психологический климат, организационные коммуникации и коммуникативные барьеры

Внимание к проблеме социально-психологического климата в трудовом коллективе объясняется его важнейшей ролью в системе производственных отношений. Климат в коллективе является одним из важнейших факторов оптимизации производственной деятельности каждого отдельного работника и любого – производственного, научного, учебного, самодеятельного – коллектива. Благоприятный социально-психологический климат является неременным условием повышения производительности труда. Формирование и совершенствование социально-психологического климата в коллективе – постоянная практическая задача менеджера любого уровня.

Поэтому не случайно социально-психологический климат коллектива в научных исследованиях рассматривается и как продукт предметно-практических отношений, складывающихся в совместной деятельности, и как условие эффективности. В первом случае акцент делается на зависимости социально-психологического климата от материальных и организационных условий, во втором – подчеркивается влияние социально-психологического климата на функционирование личности в коллективе.

Социально-контактная часть любой организации представляет собой сложную систему компонентов, выражающихся в такой интегральной качественной характеристике, как социально-психологический климат (СПК) коллектива. Выполнение трудовых функций зависит не только от организационно-производственных условий, но и от межличностных отношений, которые оказывают значительное влияние на самочувствие и результаты труда человека. Говоря о психологическом климате, необходимо учитывать, что речь идет об относительно устойчивой системе отношений, сложившейся в течение определенного времени и имеющей возможность изменения и развития.

Социально-психологический климат – это сложившийся в условиях совместной деятельности относительно устойчивый эмоционально-психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе работы и проявляется в тех взаимоотношениях, которые устанавливаются на основе объективных и субъективных взаимосвязей между членами коллектива при личных контактах. Этот эмоционально-психологический настрой появляется в результате то-

го, что при непосредственных личных контактах работников все связи между ними приобретают эмоционально-психологическую окраску, определенную ценностными ориентирами, моральными нормами и интересами членов коллектива.

Сущностной характеристикой социально-психологического климата является настроение членов коллектива. Одной из составляющих настроения является самочувствие каждого члена коллектива. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, которая и определяет социально-психологическое самочувствие каждого члена коллектива.

На формирование социально-психологического климата оказывает влияние ряд факторов: общественно-политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, организация жизни населения, социально-демографические факторы, этнические факторы. К этим факторам относится и комплекс технических, санитарно-гигиенических и организационных элементов на рабочем месте.

Из множества личностных качеств руководителей, черт личности, влияющих на эффективность управления и создание социально-психологического климата, наиболее существенными являются:

- доминантность;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность;
- стрессоустойчивость;
- креативность;
- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность;
- независимость;
- общительность.

Все эти качества объединяет нечто общее, а именно то, что каждое из них можно выработать, воспитать.

Так, если говорить о механизме влияния опрошенных руководителей на организационно-психологический климат через призму черт личности, то можно отметить такие факторы, как надежность и стремление к достижениям, как более значимые.

Коммуникация представляет собой сложный многокомпонентный процесс. Существуют различные определения организационных коммуникаций.

В самом общем виде корпоративные, организационные коммуникации представляют собой совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

В современной литературе существуют различные модели процесса коммуникации. Мы остановимся на модели, описанной С. Фроловым. Он выделяет следующие компоненты процесса коммуникации:

1. *Отправитель* – лицо, создающее сообщение. Отправитель является генератором той или иной идеи. Соответственно, отправитель кодирует информацию, выбирает канал, по которому он планирует передать сообщение, передает сообщение, таким образом, начинает процесс коммуникационного обмена.

2. *Сообщение* – подготовленная к передаче получателю информация, закодированная с помощью символов (слов, специальных знаковых символов, рисунков, жестов, подтекста и т. д.).

3. *Канал передачи информации* – средство, способ передачи информации. Различают следующие каналы передачи информации:

- речевой канал (собраний, разговоры);
- передача письменных материалов (документация, письма);
- электронные средства связи (компьютерные сети, видеоконференции, электронная почта, видеоленты и т. п.).

4. *Получатель* – лицо (группа, организация), которому передана информация.

5. *Результат (эффект) коммуникационного воздействия* – изменения в поведении и состоянии получателя информации, которые выражаются в изменении знания получателя, изменении установок (относительно объекта действия, оговоренного в сообщении), изменении в видимых действиях получателя (покупка товаров, отношение к трудовой деятельности, своевременный приход на работу и т. д.).

6. *Обратная связь* – оперативная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено – информация (в вербальном и невербальном оформлении), которая отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания доверия к сообщению, усвоении и согласии с ним.

7. *Шум* – элемент процесса, присутствующий практически на каждом этапе передачи информации; это те внешние или внутренние факторы, которые искажают смысл сообщения.

В литературе, посвященной исследуемой теме, выделяют следующие *виды организационных коммуникаций* (рис. 3.2):

- Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации.

- Внутренние коммуникации – это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

В свою очередь внутренние коммуникации можно разделить:

- на неформальные коммуникации. В литературе данный вид коммуникации определяют как «слухи»;

- формальные коммуникации. Определяются политикой, правилами, должностными инструкциями определенной организации, осуществляются по формальным каналам.

Формальные коммуникации могут быть разделены:

- на горизонтальные коммуникации между различными подразделениями, предназначенные для координации деятельности этих подразделений;

- вертикальные коммуникации, когда информация перемещается с одного уровня иерархии организации на другой.

Вертикальные коммуникации подразделяются по типу направления коммуникативного потока:

- на восходящие коммуникации – от подчиненного к руководителю в виде отчетов, объяснительных записок, заявлений;

- нисходящие коммуникации – от руководителя к подчиненным в виде распоряжений, приказов, служебных записок и т. д.

В научной литературе выделяют четыре основные функции коммуникативности в группе или организации в целом: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации.



Рисунок 3.2 – Виды организационных коммуникаций

С помощью коммуникативности осуществляется регулирование (контроль) сведения членов группы: в организациях существуют принятые нормы, правила, а также существует иерархия и формальная соподчиненность, которой работники обязаны придерживаться, любое отклонение или нарушение правил в большинстве случаев пресекается, а иногда наказывается. В то же время она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу и др.

Коммуникативность в группе – это механизм, который позволяет членам группы выражать свое отношение к происходящему. Таким образом, коммуникативность способствует эмоциональному выражению работников и помогает реализовывать социальные потребности. Существенное значение имеет также функция коммуникативности, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи информации для идентификации и оценки решений.

В других источниках также выделяют следующие функции организационной коммуникации с учетом коммуникативных потребностей и целевых ориентиров на уровне организации:

1. Информационная функция, включающая информирование о результатах деятельности и планах организации, информационное обеспечение жизнедеятельности организации.

2. Познавательная функция, обеспечивающая обучение, получение дополнительных знаний, профессиональное развитие, увеличение интеллектуального капитала, прогресс деятельности.

3. Интегрирующая функция, позволяющая организации включиться в структуры и связи более высокого порядка.

4. Административная функция, предусматривающая управление и руководство деятельностью персонала и структурных подразделений.

5. Регулирующая функция, предполагающая упорядочение и налаживание нормальной деятельности организации и направляющая ее развитие.

6. Координационная функция, связанная с развитием сотрудничества, согласованием и целесообразным соотношением между организационными действиями.

7. Побудительная функция, формирующая мотивационную основу коммуникационной среды, заставляющая действовать в нужном направлении, активизирующая персонал.

8. Социальная функция, позволяющая удовлетворить многообразные социальные потребности в общении, уважении, признании, психологическом комфорте и климате.

9. Представительская функция, предусматривающая отражение интересов организации, демонстрирующая авторитетность и влияние ее в деловом мире.

10. Ритуальная функция, включающая передачу организационных ценностей, сохранение традиций, совершение организационных церемоний. Как известно, коммуникация – это процесс обмена информацией (идеи, факты, мысли, чувства и ценности) между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию. Таким образом, возникновение барьеров на пути передачи информации естественно и неизбежно.

Учесть всю совокупность искажающих информацию факторов практически невозможно, поэтому многие научные деятели классифицируют и систематизируют их.

В психологической литературе принято выделять *четыре типа коммуникативных барьеров*:

- фонетический – невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, акцент, речь с большим количеством звуков-паразитов и т. д.;

- семантический – возникающий из-за плохо сформулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем, особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде, а также при многозначности слов;

- стилистический – несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и психологического состояния партнера по общению;

- логический – сложная, непонятная или неправильная логика рассуждений и принятие/непринятие этой логики и аргументов партнером.

В теории коммуникации в качестве оснований классификации коммуникативных барьеров выделяют: среду (внешние условия) коммуникации, технические средства коммуникации и самого человека как главного действующего лица любого коммуникативного акта.

К барьерам, обусловленным факторами среды, относятся характеристики внешней физической среды, создающие дискомфортные условия передачи и восприятия информации:

- акустические помехи;
- отвлекающая окружающая обстановка;
- температурные условия;
- погодные условия.

В технической литературе для обозначения технических барьеров чаще всего используется понятие «шумы» – все, что искажает (прерывает) передаваемый сигнал и в результате влияет на сообщение в целом.

«Человеческие» барьеры коммуникации разделяют на психофизиологические и социокультурные.

Психофизиологические барьеры – это такие барьеры, которые могут возникать вследствие каких-либо физиологических нарушений: нарушения артикуляции, глухота, полная или частичная потеря зрения и т. д. Также на способность людей общаться, передавать и воспринимать информацию сильное влияние оказывают их психологические характеристики.

Отечественный психолог Б. Парыгин выделяет барьеры, связанные как с безличными механизмами социально-психологического взаимодействия и взаимовлияния людей друг на друга, так и влиянием личностных индивидуальных особенностей коммуникантов. Примером первых могут служить стереотипы восприятия партнера по общению. Примером вторых являются индивидуальные особенности личности, например, ее интровертированность.

Кроме перечисленных, к распространенным формам психологических барьеров относятся нервное напряжение, которое может привести к эмоциональному срыву, некоторые психические состояния (индифферентность, апатия, депрессия) и психические свойства личности (замкнутость, повышенная впечатлительность и др.).

В повседневной жизни мы общаемся с десятками людей, которые являются представителями той или иной нации, этноса, класса, социальной группы, религиозной конфессии, профессионального сообщества, демографической группы и т. д., что порождает их социокультурные различия. Поэтому при таком общении могут возникать социокультурные барьеры. В первую очередь порождают коммуникативные барьеры социальные факторы, обусловленные принадлежностью людей к различным группам или организациям.

В литературе, посвященной социологии и психологии организаций, среди наиболее существенных коммуникационных барьеров исследователи выделяют следующие:

- **Искажение сообщений.** Когда информация движется внутри организации по межуровневым коммуникациям, смысл сообщений искажается.

- **Информационные перегрузки.** Информационная перегруженность может возникнуть в том случае, если организация предоставляет своим сотрудникам больше информации, чем требуется для выполнения производственных функций, в результате чего сотрудник вынужден отсеивать ту часть информации, которую он считает наименее важной.

- **Неудовлетворительная структура организации.** Среди наиболее существенных коммуникационных барьеров на организационном уровне неудовлетворительную организационную структуру компании можно поставить на первое место.

- **Перцептивно-интерпретационный барьер** обусловлен особенностью восприятия. Люди по-разному воспринимают одни и те же ситуации, выделяют в них главные, по их мнению, особенности. Они обычно убеждены, что их индивидуальная точка зрения и есть правильная. В одном из психологических исследований делается, например, вывод: «Наша самая общая и большая ошибка состоит в том, что мы считаем мир действительно таким, каким он нам кажется». Но кажется он каждому по-своему.

- **Диспозиционный барьер** обусловлен различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен.

- **Статусный барьер** возникает вследствие больших различий в организационном статусе коммуникантов. Известен факт, что большому руководителю трудно понять нужды простого рабочего.

- **Семантический барьер** возникает по причине того, что понятия естественного языка обладают свойством многозначности и наличием ряда смысловых оттенков.

- **Барьер обратной связи** – неэффективная обратная связь не дает отправителю достаточно информации о корректности восприятия сообщения.

- **Плохо сформулированное сообщение.** Туманность распоряжений, их двусмысленность, наличие в них неопределенных понятий, бедность лексических средств, использование слов в переносном смысле, повторы, использование жаргона, косноязычие – все это непосредственные, очень распространенные и достаточно очевидные причины искажения информации.

- Фальсификационный барьер. Восходящие коммуникативные потоки имеют своими источниками не беспристрастных передатчиков, а конкретных людей. Однако ни один другой передатчик не способен исказить (осознанно или нет) информацию столь явно и сильно, а порой изошренно, нежели человек.

- Барьер преждевременной оценки связан с тем, что слушающий делает преждевременную эмоциональную оценку сообщения, не дождавшись его окончания.

- Барьер страха. Часто руководитель не получает истинную информацию от подчиненных или получает ее в искаженном и приукрашенном виде по причине страха подчиненных перед ним.

Потери информации в коммуникативных циклах включают два основных вида ошибок.

- Перегруженность сообщения. Если коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, а зачастую витиеватым, то слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. Исследования показывают, что из-за перегруженности сообщения теряется до 50 % всей коммуникативной информации.

- Сложная иерархия. Нисходящие вертикальные коммуникации, наиболее типичные для руководителя, образуют цепь. Они передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда – на еще более низкий уровень и т. д. – до уровня непосредственного исполнения. Доказано, что при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30 % информации. Согласно исследованиям, лишь 63 % информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40 % – до начальников цехов, 20 % – до рабочих.

3.5. Личность и менеджмент

Современный российский менеджер

Руководитель как явление социальной жизни не возникает на пустом месте. Чтобы понять его потенциальные возможности, какой социальный заряд в него заложен, нужно знать его социальную природу, необходимо осмыслить и понять его путь в руководство. С каким набором знаний, каким жизненным, профессиональным опытом он приходит в управленческую деятельность? Носителем какого об-

раза жизни он является, к чему он более открыт? Что для него является безусловно понятным и ясным в этой действительности? Какие социальные, профессиональные приоритеты он для себя выстраивает? На какую социальную роль он способен, каково его социальное предназначение? Каковы социальные последствия его деятельности? И, наконец, что он представляет собой как социальный тип?

Психолого-управленческие исследования в области менеджмента, получившие широкое распространение в зарубежной социальной психологии, направлены на поиск и анализ психологических факторов и особенностей становления, развития и функционирования менеджеров-профессионалов. В последние годы из-за возросшего спроса на подобную информацию психолого-управленческие исследования в области менеджмента приобретают популярность и в российской науке.

В зарубежной науке управления, в отличие от отечественной, существуют достаточно четкие концептуальные и терминологические различия между двумя основными понятиями – «менеджер» и «руководитель». Эти различия обусловлены главным образом тем, что появление термина «руководитель» связано с существованием так называемого бюрократического (или технократического) подхода к управлению. В функции руководителя входят координация и контроль деятельности сотрудников как элементов жестко формализованной бюрократической системы. Когда выяснилось, что во многих случаях бюрократизм далеко не лучший способ повышения эффективности деятельности людей и организаций, рационализм в управлении стал уступать место другому критерию – поведенческому, основанному на знании фундаментальных положений социологии и психологии субъектов экономической, управленческой деятельности. Все это привело к появлению нового типа профессионального руководителя – менеджера, сочетающего в своей деятельности функции и роли как формального, так и неформального харизматического лидера, и опирающегося на живое взаимодействие с субъектами управления – работниками в организации.

В зарубежной психологии управления появился новый объект исследования – менеджер, рассматриваемый как тип руководителя, находящегося на более высоком уровне профессиональной подготовки.

Первоклассный менеджер исходит из убеждения, что каждый человек – личность, имеющая неотъемлемое право на свободное и естественное проявление индивидуальности. От профессионального

мастерства менеджера зависит, насколько полно сможет раскрыться творческий потенциал его подчиненных в достижении целей организации. Работая с коллективом, менеджер должен постоянно выполнять функции информирования, мотивирования и воспитания.

В отечественной психологии управления ситуация обстоит несколько иначе, в работах отечественных исследователей в целом не существует особых концептуальных и терминологических различий между понятиями «руководитель» и «менеджер». В большинстве исследований «руководитель» и «менеджер» используются как взаимозаменяемые понятия.

Особую актуальность в последние годы приобрели исследования управленческих феноменов российского предпринимательства. В современных условиях развития рыночной экономики в России необходимо отметить высочайшие темпы становления и развития свободного предпринимательства. Соответственно, предпринимательство и дало толчок к развитию целого ряда научно-практических направлений в психологии и социологии управления. Можно говорить даже о том, что исследования менеджмента вырастают из исследований предпринимательства. Понятно, что содержательно такие термины, как «руководитель», «менеджер», «предприниматель», различаются прежде всего по предмету деятельности, однако в психолого-управленческой литературе критерии их различия весьма расплывчаты.

Для понимания того, что собой представляет современный российский руководитель, важно знать, какой организационно-правовой форме принадлежат предприятия и организации, где он работает. Среда, в которой он осуществляет управленческую деятельность, стала весьма разнообразной, одно дело небольшое частное предприятие и совершенно другое – государственное предприятие. С точки зрения условий эти реальности сильно различаются по особенностям организации управления (принятие управленческих решений, регламентация деятельности, соотношение формальных и неформальных методов управления, формы контроля, объем полномочий и прав, рабочее пространство и многое другое). Судя по статистическим данным, типичный российский руководитель работает или на предприятии с акционерной формой собственности, или на государственном предприятии, причем это предприятие или сравнительно небольшое по численности (до 50 человек), или относительно большое (более 1 000 работающих). Обращает на себя внимание малая доля руководителей по отношению к общему числу работающих в частном секторе и на совместных предприятиях.

Одним из самых важных социально-демографических показателей, характеризующих менеджеров, является показатель возраста. Типичный российский менеджер конца XX и начала XXI в. – человек в возрасте от 36 до 45 лет. Обращает на себя внимание тенденция к омоложению. Значительное число менеджеров составляет группу молодых людей от 26 до 35 лет. Более того, 7 % менеджеров – молодые люди до 25 лет, в то время как руководителей старше 60 лет немало. Все это говорит о том, что в эти годы произошла смена поколений в управленческом корпусе России. Сам по себе факт знаменательный, с далеко идущими последствиями. Главное, на наш взгляд, заключается в том, что основная часть специалистов стала руководителями и приобрела опыт управления уже новых рыночных условиях.

Социально-демографическая типология российских руководителей была бы полной без учета различий по полу. Согласно полученным данным, среди современных руководителей значительную долю составляют женщины. Данный феномен, безусловно, требует дополнительного исследования, но и сейчас ясно, что социально-экономические условия в России последних лет породили достаточно многочисленную, устойчивую и продуктивную генерацию женщин-руководителей. В контексте проблем, которые обсуждаются в данном пособии, этот факт можно рассматривать как проявление типичной особенности такой социальной группы, как современные российские руководители.

Каково образование типичного российского руководителя? Подавляющее большинство в качестве базового имеет инженерно-техническое образование. Вне всякого сомнения, это хорошо подготовленные специалисты (инженеры, конструкторы, технологи и т. д.). Руководителями они становились, как правило, работая какое-то время на инженерных должностях. Понятно, что, работая в этом качестве, они приобретали опыт управления производством, и руководителями назначались только потому, что успешнее и быстрее других специалистов этот опыт накапливали. Однако фундаментальными управленческими знаниями они тем не менее не обладают. В лучшем случае в период обучения в вузе они прослушали односеместровый курс по организации и управлению производством. Анализируя образование российских руководителей, необходимо отметить три важные особенности. Первая заключается в том, что появилось достаточно большое число руководителей с экономическим образованием. Это явление вполне объяснимо, так как в современных условиях ус-

пешность деятельности организации на рынке услуг и товаров определяется не столько технологиями их создания, сколько знаниями самого рынка и условий его функционирования. Вторая особенность в том, что возникла достаточно весомая группа руководителей с гуманитарным образованием (в первую очередь филологическим и юридическим). В первую очередь это руководители появившихся в последние годы сервисных организаций (туристических, консалтинговых и т. п. фирм), где знание юриспруденции и иностранного языка является первейшей необходимостью. И, наконец, третья особенность – известная доля руководителей оказалась с военным образованием. Их появление, конечно же, обусловлено состоянием Российской армии, но главное, пожалуй, в другом: знания в области управления, полученные в военном вузе, и практические навыки командования, сформированные в войсках, оказались вполне пригодными для работы на временных гражданских предприятиях.

Типология российских руководителей по их жизненному пути и карьере в сфере управления проводится по следующим основаниям:

- наличие профессионального опыта до получения высшего образования;
- смена профиля деятельности;
- вид карьеры (поступательная, скачкообразная и пр.);
- наличие связи с научной деятельностью.

Наиболее типичным, характерным для России руководителем является руководитель-производственник, обладающий следующими характеристиками.

Это мужчина средних лет (в возрасте от 36 до 45 лет), имеющий высшее инженерно-техническое образование, но не имеющий дополнительного образования, часто со знанием иностранного языка, являющийся руководителем среднего звена на крупном предприятии (свыше одной тысячи человек), организационно-правовая форма которого – акционерное общество. Следовательно, руководитель-производственник обладает соответствующим менталитетом, позволяющим непосредственно осуществлять управленческие функции в условиях рыночных отношений, как внутриорганизационных, так и в связях с внешней средой. На протяжении жизненного пути такой руководитель не меняет профиль своей деятельности и до получения высшего образования какого-либо профессионального опыта не имеет, карьера его носит поступательный характер, и это специалист, занимавшийся ранее научной работой. Следует иметь в виду, что

большинство крупных российских акционерных обществ с численностью работников свыше одной тысячи – это приватизированные или государственные предприятия. Данное обстоятельство весьма важно для построения типологии руководителей, так как позволяет понять, например, поступательность карьеры руководителя-производственника, постоянство профиля его деятельности, устойчивость базовых социально-демографических характеристик.

Следующий тип – это руководитель-экономист, т. е. человек, получивший экономическое или финансовое образование. Таких руководителей в России насчитывается около 13 %. Руководитель-экономист моложе, чем руководитель-производственник, его возраст колеблется в интервале от 26 до 35 лет. Это, скорее всего, объясняется тем, что популярность экономического образования возросла в начале 1990-х гг. в связи с увеличением спроса на специалистов данного профиля.

Две трети данного типа управляющих составляют мужчины. Преобладающее большинство из них знают один иностранный язык и в дальнейшем не получили дополнительного образования, 11 % имеют ученую степень, 5,6 % – второе высшее образование и около 3 % окончили курсы повышения квалификации. Каждый второй такой руководитель работает в акционерном обществе и занимает должность управляющего высшего или среднего звена. Основная часть, не имея профессионального опыта до получения высшего образования и не меняя профиля деятельности, сделала поступательную карьеру.

Примерно 9 % руководящих постов занимают руководители-гуманитарии, окончившие вузы с гуманитарным профилем (педагогические институты, юридические и др.). Представители данного типа руководителей чаще, чем другие, владеют несколькими иностранными языками, но не имеют никакого дополнительного образования (73,1 %). Те же из них, кто получил дополнительное образование, чаще всего ориентировались на специальности экономического, юридического, социологического и психологического профиля. Многие руководители-гуманитарии работают в структурах управления персоналом собственных предприятий.

Среди них самым популярным местом работы остается акционерное общество, треть работает в обществах с ограниченной ответственностью и 19,2 % – на государственных предприятиях. В основном это предприятия с количеством персонала от 10 до 200 человек. Всего лишь 7,7 % руководителей работают в организациях численно-

стью свыше 1 000 человек. Скорее всего это связано с тем, что на малом предприятии управленческие функции менее дифференцированы и четче ориентированы на конкретные группы подчиненных, товаров и услуг.

Представители данного типа руководителей занимают различные уровни должностей, сравнительно большое их число является специалистами (26,9 %) и руководителями среднего звена (34,6 %). В связи с гуманитарной направленностью полученного образования большинство из них поменяло изначальный профиль своей деятельности, поэтому их карьера носит как поступательный, так и скачкообразный характер.

Около 7 % в общей массе составляют руководители-военные, т. е. уволенные в запас офицеры, получившие военное образование. Это мужчины в возрасте от 26 до 45 лет, чаще знающие один иностранный язык. Большая часть не имеет дополнительного образования; вместе с тем многие руководители-военные получили в училищах и академиях специальности, пользующиеся большим спросом в современных условиях: финансисты, инженеры-электронщики, инженеры по эксплуатации средств связи, автотранспорта, инженеры-строители, специалисты материально-технического снабжения, специалисты по системам безопасности (обычным и электротехническим). Многие руководители-военные в возрасте старше 35 лет имеют два диплома об окончании высших учебных заведений (высшее военное училище и военная академия). Немаловажно и то, что подавляющее большинство руководителей-военных за время обучения и службы в войсках получили устойчивые знания и навыки управления персоналом; причем не только военными служащими, так как, начиная с уровня «батальон – полк» в подчинении у командира есть определенное количество гражданских специалистов. Более 30 % из них имеют второе высшее общегражданское образование или окончили курсы повышения квалификации.

Среди таких руководителей нельзя четко выделить тип предприятия, на котором они работают, а также занимаемую должность, так как среди них одинаково часто встречаются и руководители различных уровней, и специалисты. В большинстве случаев гражданская карьера подобных руководителей носит поступательный характер, хотя многие из них меняют род трудовой деятельности.

Можно выделить небольшую, но представляющую интерес группу лиц, ставших руководителями исключительно благодаря вла-

дению иностранными языками, т. е. получивших профессиональное филологическое образование (назовем их руководителями-филологами). Основную их долю составляют женщины (62,5 %). Данный тип руководителя наиболее характерен для регионов РФ (62,5 %). Это единственный тип руководителя, обладающий в большинстве случаев знанием двух иностранных языков (75 %). Представители данного типа руководителей встречаются на различных должностных уровнях и на различных типах преимущественно малых предприятий. Следует отметить, что для руководителя-филолога характерна смена профиля деятельности, но карьера носит поступательный характер.

Интегральными характеристиками руководителей всех проанализированных типов являются нацеленность на результат, хорошие навыки ведения переговоров, рыночная ориентация личности, способность осуществлять стратегическое планирование и оперативное руководство, умение принимать эффективные управленческие решения, энергичность и высокая работоспособность. Большинство современных успешных российских руководителей способны ориентироваться в ситуации неопределенности и проявляют готовность к риску, восприимчивы к инновациям, устойчивы к стрессам и неудачам, полагаются на собственные силы, имеют выраженное стремление к профессиональному развитию, способны критически оценивать уровень своей профессиональной компетентности, уметь установить контакт и взаимопонимание с партнером по общению, способны работать в команде и готовы взять на себя ответственность за выполнение группового решения.

Типичными качествами для российских руководителей следующего поколения будут нацеленность на результат, хорошие навыки ведения переговоров, рыночная ориентация личности, способность осуществлять стратегическое планирование и оперативное руководство, умение принимать эффективные управленческие решения, энергичность и высокая работоспособность. Большинство успешных российских руководителей будут способны ориентироваться в ситуации неопределенности и проявлять готовность к риску, восприимчивость к инновациям, устойчивость к стрессам и неудачам, полагаться на собственные силы, иметь выраженное стремление к профессиональному развитию, способность критически оценивать уровень своей профессиональной компетентности, умение установить контакт и взаимопонимание с партнером по общению, способность работать в

команде и готовность принять на себя ответственность за выполнение группового решения.

Личность в организационных отношениях

Согласно исследованиям С. Фролова, текущие и будущие изменения в современных организациях (и в частном, и в государственном секторах экономики) свидетельствуют о важности индивидуального подхода к личности каждого работника. Развитие новых технологий, представленных компьютерным интегрированным производством и гибкими производственными системами, требует ответственных профессиональных работников, способных справиться с заданиями в новых условиях.

Возможность снижения затрат организации и улучшения качества выпускаемых продуктов и услуг определяется качеством персонала в такой же степени (если не в большей), что и технологии. Реализация конкурентных стратегий, имеющих целью постоянное улучшение качества и повышение производительности, в наибольшей степени зависит от рядовых членов организации, которые заинтересованы успехе так же, как и менеджеры, и получают соответствующее вознаграждение. Это обстоятельство решающим образом влияет на формирование основных направлений работы с членом организации, тактики применения индивидуального подхода.

Организация в работе с персоналом всегда сталкивается с вопросами, каким должен быть член организации, на какие основные характеристики личности следует обращать внимание.

Индивидуальный подход к работе с персоналом основан на определении понятия «личность» – именно в самом этом понятии содержатся ответы на многие вопросы.

Тип личности, личностные характеристики играют большую роль при назначении работника на конкретные должности, при прогнозировании поведения работника, выполняющего специфические организационные роли. Привлечение конкретных особенностей личности считалось и считается весьма убедительным аргументом при оценке того или иного работника. Когда требуется объяснить действия и поступки работника, часто используется представление типа «Иванов – это творческая (агрессивная, сильная, слабая и т. д.) личность». Но подобные утверждения – это лишь краткая и поверхностная характеристика наблюдаемого поведения; скорее описание, чем

объяснение. Действительно, такие понятия, как приятный-неприятный, хороший-плохой, веселый-скучный, сильный-слабый т. д., можно использовать только как описания человеческой личности. Американский ученый К. Лютенс полагает, что существует свыше 4 000 слов, которые можно применить для описания личности.

Более 50 лет назад известный социальный психолог Д. Оллпорт определил личность как «динамическую организацию тех психологических систем внутри индивида, которые определяют его уникальную подстройку к окружающей среде». Однако это определение практически не применяется при изучении организационного поведения. В практике управления организациями широко распространена традиция использовать для оценки личности одну характеристику, например, приятный, плохой, сильный, выдающийся и т. п.

Но, решая задачи подбора и расстановки членов организации в соответствии с выполняемыми ими ролями, необходимо учитывать следующее:

- личность представляет собой сложное явление, некоторую целостность, понимание которой связано с учетом комплекса взаимосвязанных характеристик;
- человек не ведет себя одинаково в разных ситуациях (в первую очередь это касается ситуаций общения с другими членами организации), что затрудняет использование простых оценок личностей.

Актуальность проблемы оценки способностей и деятельности руководителей возникла в нашей стране более 70 лет назад, но до сих пор нет единого мнения относительно того, по каким параметрам следует оценивать руководителей.

Очевидно, что простое перечисление и проверка наличия личностных качеств не является универсальной оценкой. В развитых зарубежных странах уже давно отказались от такой оценки, ибо, как показала управленческая практика, совершенно не обязательно имеется связь между наличием этих качеств и успешной деятельностью руководителя.

В случае оценки не только личностных и деловых качеств, но и степени сложности и результативности труда также возникает ряд затруднений:

- во-первых, управленческая деятельность не является четко структурированной, т. е. ее нельзя разложить на отдельно взятые элементы, которые можно было бы измерить и оценить степень их сложности;

- во-вторых, при оценке трудно избежать субъективности, источник которой кроется в участии самих людей (психологов, экспертов) в этой процедуре.

Помимо этого, оценивают поведение руководителя в разных ситуациях, а также средства и методы его деятельности, соответствующие ситуации. Параметры оценки используют в различных сочетаниях в зависимости от цели и задач исследования.

Для оценки труда руководителя применяют следующие группы методов:

а) описательные – базируются только на качественных характеристиках (награды, перемещения и т. п.);

б) количественные – основаны на ранее разработанных показателях, характеризующих знания, опыт работы, уровень образования и т. п.;

в) смешанные методы включают описательные и количественные элементы.

Способности и качество деятельности руководителя исследуют, используя такие социологические методы, как беседа, тестирование, деловые игры и т. п.

4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Функциональное содержание менеджмента

Соотношение и взаимодействие функций в менеджменте

Между разными функциями менеджмента устанавливаются устойчивые соотношения, которые необходимо учитывать при разработке и реализации воздействия. Прежде всего в качестве одной из основополагающих агрегаций выделяется соотношение организации и координации. И действительно, разнообразие понимания применения или даже подмена сущности координации на организацию встречаются в теории и практике менеджмента достаточно часто. Подобные тенденции, оценки и осуществляющиеся по ним заключения постоянно актуализируют вопрос о теоретическом соотношении и практическом применении понятий организации координации применительно к деятельности менеджера. Более того, они подталкивают ученых и практиков к предположению, что организация должна или может включать в себя содержание координации на уровне субъекта воздействия.

Реальное соотношение организации и координации проявляется в наличии или отсутствии отношений иерархии и, в связи с этим, их действительном использовании. В этом случае необходимым становится привлечение внешних ресурсов, достижение тех или иных договоренностей. Функция координации как раз и обеспечивает взаимную увязку совместных действий менеджеров самостоятельных подразделений или организаций по достижению общих составляющих самостоятельных целей. В таком проявлении функция координации не входит в организацию, но развивает, четко ориентирует и обеспечивает эффективное применение всего пакета функций менеджмента. Обоснованное и общепринятое разрешение этой проблемы необходимо для определения функционального явления координации в организации и может быть концептуально представлено в виде модели (рис. 4.1).

Анализ проблем складывающегося взаимодействия организации и координации в отечественной практике показывает, что формируемое воздействие часто необоснованно поднимается на более высокий уровень, для которого все участвующие в данном взаимодействии являются подчиненными. Содержание подобного воздействия, так или иначе,

преобразуется в организацию, последовательно интегрируемую в единый механизм жесткого действия, что далеко не всегда оправдано ситуацией и эффективно обеспечивает решение стоящих задач.

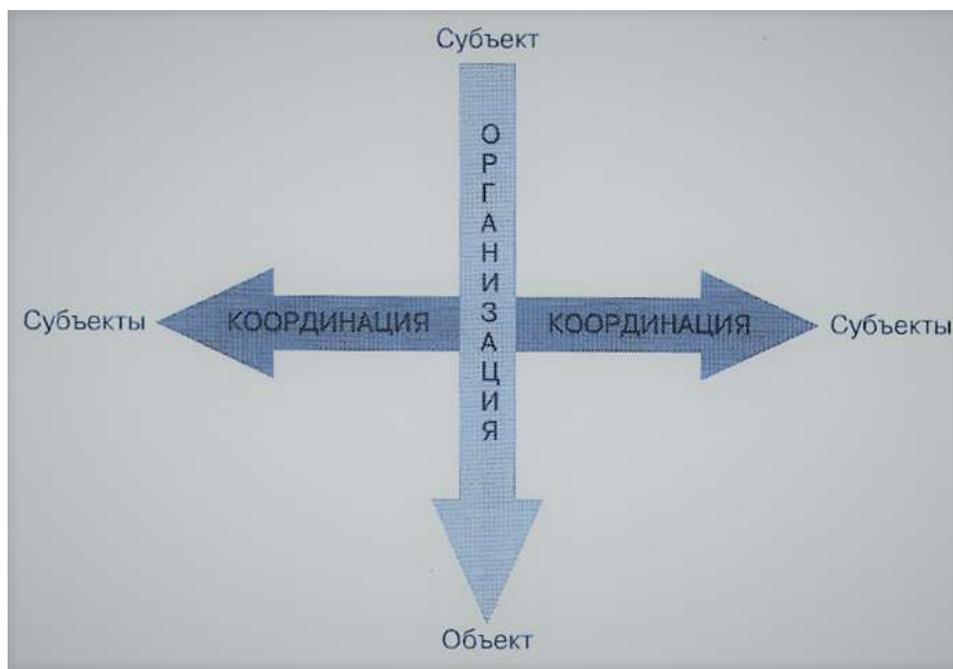


Рисунок 4.1 – Модель соотношения организации и координации

В большинстве случаев совместные действия менеджеров и непосредственных подчиненных необходимо и возможно согласовывать, соответствующим образом координировать, но не организовывать. Их организация чаще всего становится неадекватным действием, тормозящей или выхолащивающей содержание административно-бюрократической процедурой. Так, замена координации организацией существенно снижает эффективность действий, сводит на нет ограниченные возможности использования кооперационного потенциала свободных, рыночных отношений.

В условиях свободы предпринимательства функция координации изначально позиционируется в качестве альтернативы организации, обеспечивая прямое, оперативное, равноправное взаимодействие между заинтересованными менеджерами. Оно складывается, развивается и осуществляется на паритетных началах, в режиме реального времени, в рамках единого социально-экономического, административно-юридического, рыночного пространства, что позволяет обеспечить наиболее полный, всесторонний и независимый учет общих интересов, содержание и результаты координации в значительной сте-

пени зависят от статуса состояния корреспондирующих менеджеров. Таким образом, координация латентно или открыто эволюционирует в организацию, осуществляющую деятельность на основе приоритета статуса одного из менеджеров. Это может быть абсолютно неизбежно при сознательном использовании и должно адекватно пониматься и использоваться в процессе функциональной организации.

Представленная конфигурация отражает соотношение организации и координации не только в исследовании, но и в воздействии на объект. С другой стороны, она позволяет обеспечить взаимодействие или даже трансформацию организации и координации с определенными целями и на конкретных уровнях менеджмента. Проблема комплексной реализации потенциала взаимодействия организации и координации в процессах и системах менеджмента далеко не решена и остается особо актуальной с позиций администрирования.

Другой устойчивой агрегацией менеджмента становится соотношение стимулирования и мотивации. Формирование и реализация мотивации и стимулирования тесно взаимосвязаны, что допускает смешение этих понятий и даже подмену одного другим в классификации функций менеджмента. Между тем содержание, последовательность их формирования, применения и взаимодействия известны и представляются в четко формализованном виде, наиболее полно отражаемом сравнительным анализом основных факторов их проявления.

Таблица 4.1 – Сравнительный анализ мотивации и стимулирование

Фактор	Мотивация	Стимулирование
<i>Природа возникновения</i>	Внутренняя	Внешнее
<i>Порядок становления</i>	Первичная	Производное
<i>Основа формирования</i>	Индивидуальная	Социальное
<i>Структура построения</i>	Субъективная	Объективное
<i>Методы применения</i>	Частная	Общее
<i>Форма действия</i>	Опосредованная	Непосредственное
<i>Сущность действия</i>	Побуждение	Принуждение

Соотношение мотивации и стимулирования имеет особое значение для понимания менеджмента. В отличие от внутренних рычагов, представляемых в той или иной степени осознанными мотивами работника, стимулы в виде внешних инструментов не опосредованно и мягко побуждают, а непосредственно и жестко принуждают его к

конкретным действиям. Стимул как внешнее, непосредственное принуждение работника к определенному поведению не только оказывает воздействие на его уже сформированные мотивы, но вместе с этим закладывает и развивает новые побуждения. Так формируются нравственные ценности, менталитет, личная, социальная и профессиональная ориентация. Вместе с тем стимулы могли непосредственно принуждать работника к определенному поведению вопреки его личным мотивам. Разрабатывая миссию, реализуя корпоративные цели через стимулирование работника, организация влияет на формирование и развитие его поведения, расширяя общую палитру мотивации и стимулирования.

Извращение рассматриваемого соотношения, активно навязывавшееся ангажированными стейкхолдерами, привело, например, к замене «стимулирования по результатам» на «бонусную мотивацию» топ-менеджмента крупных компаний, в оценке которой как никогда оказались едины отечественные и зарубежные эксперты (от Конгресса США до Правительства РФ). Стимулирование менеджмента должно обеспечивать достижение цели, соблюдение определенных норм, следование конкретным правилам, выполнение четкой программы действий. Состав, содержание таких программ могут быть различными и зависят от формируемых целей, устанавливаемых законов и признаваемых ценностей, системы власти, уровня развития самоуправления и культуры поведения. Выполнение подобных программ конкретным работником или группой носит субъективный характер, рождающий уровень развития мотивации и эффективность выбора, адаптации применения систем материального и морального стимулирования.

Мотивация как осознанное внутреннее побуждение индивидуума к активности является основным «приводным ремнем» организационного поведения, понятно, что вся совокупность внешних воздействий на индивидуума, от среды, условий существования до целенаправленного принуждения, также во многом определяет его действия. Но именно мотивация способна не только максимально раскрыть и реализовать потенциал личности, но в ряде случаев усилить, ослабить или полностью компенсировать восприятие индивидуумом внешнего воздействия.

Такое влияние мотивации на поведение индивидуума определяет ее центральное место и решающую роль в процессах социальной организации. Мотивы как внутренние, опосредованные побуждения к

действию, формирующиеся первичными нуждами и развивающимися интересами индивидуума, во многом определяют его поведение в организации. Решающее значение в их формировании и реализации играет интерес как осознанная потребность, отражающая внешнюю ориентацию, склонность, увлечение. Интересы определяют целенаправленное и осознанное поведение человека, обуславливают проявление им внимания, осуществление действий.

Вместе с тем под воздействием миссии и целей организации могут формироваться побуждения индивидуума, выходящие за рамки его собственных интересов. Эти рычаги целенаправленно передают корпоративную нагрузку, во многом обуславливая такие формы проявления организационного поведения работника, как субординация, подчинение, ответственность.

Содержание мотивации работника как определяющей системы и конструктивного процесса его поведения начинается с раскрытия сущности и содержания понятия «мотивация»:

- формирование базовой системы мотивов поведения индивидуума, адаптируемой к конкретной ситуации, – воспитание;
- создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения индивидуума – инициирование;
- целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности – активизация;
- выявление и исследование внутренних побуждений индивидуума, обусловивших его конкретное поведение, – мотивирование.

Эти проявления существенным образом определяют, насыщают и конкретизируют реальную мотивацию работника в рамках действия общего механизма руководства подчиненными. Становясь основой личностной ориентации, система мотивации в менеджменте формирует широкий спектр проявления самых разнообразных мотивов поведения подчиненного. Их трансформация, обусловленная как объективными, так и субъективными причинами, представляет прикладную специализацию и производную адаптацию функций менеджмента.

4.2. Место и роль решения в менеджменте

Большинство современных концепций менеджмента, так или иначе, выделяют решение в качестве центрального звена, ключевого вида, главной составляющей деятельности менеджера. Вне зависимости от того, представляет оно выработку плана действий на основе

складывающихся оценок, принимаемый вариант или выработанную оценку и выводы из произошедшего, именно решение становится доминантой процесса постановки и достижения цели организации, во многом его определяющей и раскрывающей. Это обуславливает необходимость как детального, так и комплексного анализа места и роли решения, форм и методов его реализации в менеджменте.

Решение, представляющее адаптируемую программу деятельности организации, является формой реакции менеджера на происходящее. Формирование решения как теоретический процесс выработки и принятия варианта действий представляется процедурой деятельности организации. Результатом осуществляемого процесса становится разрешение проблем формирования, функционирования развития организации. На самом деле неважно, относится ли такое решение к целенаправленному воздействию на внешнюю систему или же решение является новым вариантом самоорганизации, в любом случае решение представляет модель построения и осуществления деятельности организации.

Вместе с тем прикладное формирование такой модели организации не завершается на уровне принятия решения. В процессе его практической реализации решение становится продуктом предметной адаптации, а в ряде случаев и реорганизации. Это означает, что на самом деле в конкретном процессе реализуется не принятая ранее модель деятельности организации, а некая ее производная, осуществление которой потребовало тех или иных изменений по ходу выполнения. Эти изменения, как правило, обеспечиваются организационными процедурами, разрабатываемыми и реализуемыми менеджером в режиме реального времени.

В сознании менеджера или на информационных носителях, как правило, остается первоначальный разработанный и принятый вариант деятельности организации. Именно к этой первоначально разработанной и зафиксированной процедуре осознанно или непроизвольно обращается менеджер в аналогичных ситуациях, что вновь порождает необходимость их корректировки в процессе реализации. Рано или поздно это помогает выработать менеджеру процедуру построения и осуществления процессов, адаптируемую и применяемую им, как правило, на подсознательной основе.

Данное обстоятельство сформировано необходимостью такого понимания и применения решения, как накапливаемого менеджером опыта планирования и осуществления деятельности. Его значение в

организации деятельности менеджера, определяющее его профессиональный уровень, трудно переоценить. Именно опыт как основной ресурс разработки и осуществления решений становится определяющим фактором адекватного восприятия реальной оценки и эффективной реакции на происходящее, собственно и представляющее собой содержание менеджмента.

Большинству профессионалов хорошо знакомо осуществление тех или иных процессов по накатанной схеме, «с закрытыми глазами», отражающее не что иное, как применение опыта предыдущих процессов разработки и реализации аналогичных действий в подобных ситуациях. Опыт менеджера представляет собой определенный банк апробированных и адаптируемых вариантов, в котором черпаются аналоги и прообразы разрабатываемых, принимаемых и реализуемых решений.

В профессиональных концепциях современного менеджмента управленческое решение проявляется, рассматривается и применяется как:

Р-1 – решение, отражающее теоретический процесс разработки и принятия варианта действий в организации;

Р-2 – решение, отражающее принятый, но еще не реализованный вариант осуществления действий в организации;

Р-3 – решение, отражающее практический процесс адаптации и реализации принятого варианта действий в организации;

Р-4 – решение, отражающее фактически осуществленный вариант действий в организации.

В реальной ситуации среди менеджеров среднего звена разделение решений на эти виды, от Р-1 до Р-4, обуславливает следующие отношения:

25 % профессиональных менеджеров воспринимают решение прежде всего как Р-1, т. е. процесс исследования проблемы и выработки базового, но еще не принятого варианта ее разрешения;

55 % – ассоциативно понимают под решением Р-2 принятый, но еще не реализованный вариант осуществления их собственных действий и деятельности организации в конкретной ситуации;

15 % – обращают приоритетное внимание на Р-3 как на процесс практической адаптации и реализации принятого варианта действий;

5 % – акцентируют внимание на Р-4 как на фактически разработанным, принятым, адаптированным и успешно осуществленным варианте признанных необходимыми и оправданными действий.

Анализ этих данных показывает, что процессуальной фазе решения приоритет отдают только 40 % менеджеров, несмотря на то, что именно она во многом определяет общий успех дела. Это объясняется целым рядом специфических факторов и особенностей отечественного менеджмента:

1) излишне высокая структурная и процедурная централизация деятельности менеджера по принятию решения;

2) неоправданно большой удельный вес штатных, типовых, формально «штампующих решений» в составе полномочий менеджера;

3) низкая эффективность систем регистрации и анализа процессов разработки и реализации решений менеджером;

4) исходная латентность и сложность построения и исполнения процедур разработки, принятия и реализации решения;

5) ограниченные ресурсы и устаревшие программы профессиональной подготовки менеджеров (по сравнению с современными методами организации процессов выработки, принятия и реализации решений).

Эти факторы деформируют настрой отечественного менеджера на приоритетное и содержательное участие в процессах выработки, принятия и реализации решений, что, например, для японских компаний является определяющим и составляет более 80 % в ориентации менеджеров.

Стратегическая ориентация и активное содержательное участие менеджеров в теоретической и практической фазах выработки, принятия и реализации решения является основой построения процессов современного менеджмента. Сначала в теории, а затем и на практике решая стоящие перед организацией задачи, менеджер и осуществляет тот самый процесс постановки и достижения цели, который называется менеджментом. В этом смысле эффективное построение процедур и осуществление процесса разработки и принятия решения менеджером становятся определяющими условиями и путями достижения цели организации.

При этом одной из определяющих тенденций специализации профессионального менеджмента в последнее время становится выделение фазы реализации решения. Как бы совершенен не был теоретический процесс, он всегда нуждается в естественном и важнейшем продолжении по его осуществлению в практической деятельности

менеджера. Причем между этими составляющими (теорией и практикой) устанавливаются, развиваются и совершенствуются исключительно сложные и многообразные связи.

Необходимо отметить, что в практической фазе последнее время все активнее разрабатываются и совершенствуются новые методы и формы, например, на основе социально-психологических подходов. Мотивация, инициирование, стимулирование, активизация исполнителей в рыночных условиях по-новому определяют ее место и обуславливают содержательное участие в процессе реализации принятого варианта действий. Это проявляется в делегировании все большего объема и содержания действий исполнителям, заинтересованным в конечном результате.

Разработка, принятие и реализация конкретного варианта действий менеджера в организации воспринимаются как решение стоящих перед ним задач, приводящее к результатам, отражающимся, например, в приказах и аналитических отчетах. Причем последние полно, всесторонне, своевременно и т. д. отражают и закрепляют достигнутые менеджером и организацией в целом результаты. Такое положение нередко приводит к тому, что правильное, ожидаемое и разделяемое большинством решение далеко не всегда становится эффективным в конкретной организации. Подобный диссонанс позволяет сделать важный вывод о том, что решение как процесс, например, адаптации и практической реализации не только обладает приоритетом, но и во многом обуславливает результативность и эффективность решения как результата.

Четкое разграничение представления и понимания решения в менеджменте совершенно необходимо, поскольку все последующие исследования и оценки, разработки и реализации должны применяться не к общему понятию решения, а к его проявлению в том или ином виде. Так, методы и процессы, применяемые при разработке и принятии решения, существенным образом отличаются от продуктивно используемых при его реализации. Соответственно и принятое, но реализованное решение требует постановки и применения особых методик процедур анализа и оценки, существенно отличных от тех, которые используются в реализации или адаптации уже осуществленных вариантов действий и полученных результатов.

4.3. Методы и инструменты менеджмента

Способы исследования и воздействия в менеджменте. Классификация методов

Профессиональный подход к планированию, анализу, разработке и оценке руководства в значительной степени основывается не на том, что предпринимает менеджер, а на том, как он это осуществляет. Разрабатываемые подходы, используемые средства, применяемые способы постановки и достижения цели, в конечном счете, и определяют уровень совершенства менеджмента. Этим обуславливается необходимость представления и освоения всего комплекса методов современного менеджмента профессионально подготовленным руководителем и персоналом управления.

Метод как способ разработки и осуществления задуманного основывается на том или ином решении и представляет способ его конкретного воплощения. При этом менеджмент, предполагающий выбор и применение способа постановки и достижения цели, рассматривает и использует исключительно широкие и разнообразные методические основы. Этим определяется важность классификации состава и анализа содержания методов менеджмента.

Наиболее распространенное среди ученых и практиков определение понятия метода представляет его в качестве способа действия. Под действием понимаются две последовательно связанные между собой основные формы его проведения – исследование и воздействие. Разработка и осуществление менеджером целенаправленного воздействия воспринимает, продолжает и завершает исследование. В этом смысле разнообразие методов менеджмента проявляется в разработанных и реализуемых способах достижения поставленной цели.

В процессах исследования и воздействия участвует не только менеджер, но и тот или иной состав специалистов и исполнителей. Вся совокупность их действий также основывается на использовании определенных методов, которые раскрывают палитру способов ведения менеджмента. Их состав и содержание определяются местом и ролью конкретных участников, вмененными им обязанностями и предоставленными полномочиями. Причем содержание применяемого метода и возможности его адаптации во многом определяются конкретным работником, его положением в организации. В большей степени это касается применения методов воздействия, выбор и адап-

тация способов исследования специалистом и исполнителем также ограничиваются.

При выборе и применении методов менеджмента необходимо понимать, что исследование, как и воздействие, разрабатываются и осуществляются на единой организационной основе. Вместе с тем методическое наполнение действий менеджера в рамках последовательности исследования и воздействия самостоятельно, целенаправленно и поэтапно адаптируется им к объектной, предметной содержательной основе. В этом проявляется еще одно методическое значение менеджмента, которое специалистам и исполнителям предлагает к применению в организации систему методов.

Так, производная функция регулирования по своей сути представляет не что иное, как определенным образом осуществленную компоновку исследования и воздействия в конкретно адаптированный процесс оперативного управления реальным объектом или поставленной задачей. Причем этот процесс изначально имеет не синтетическую, эволюционную природу формирования, что непосредственно указывает на проявление единства и преемственности методов исследования и воздействия. Такое единство основывается на общности субъекта и объекта исследования воздействия, а преемственность обеспечивается использованием результатов исследования в процессе осуществления воздействия. Обоснованность, устойчивость и конструктивность органичного сочетания исследования и воздействия дают необходимую основу для классификации методов менеджмента.

Органичность подобного сочетания основывается на природе менеджмента, упорядочивающей взаимодействие и комплексную реализацию складывающейся последовательности «исследование – воздействие». Более того, именно организационно-методические основы менеджмента позволяют объединить в режиме реального времени, с одной стороны, формирование, функционирование и развитие объекта, с другой – исследование и воздействие на этот процесс.

В общей модели построения и реализации объединения выделяется причинно-следственная связь между исследователем и воздействием, четко раскрывающая сущность и последовательность логики, определяющая процедуру формирования и реализации деятельности менеджера. Эта связь становится основным конструктивным правилом проектирования разработки и реализации всех менеджмент-процессов в организации. Причем как на детальные связи и последовательности, так и процедуры в целом, широко используются ресур-

сы этого соотношения. Модели таких связей, последовательностей, процедур, конфигураций широко и разнообразно используются в построении процессов.

Простота и однозначность рассматриваемой зависимости позволяют исследователям возвести ее в статус закономерности или закона, что требует детального обоснования. Вместе с тем анализ подчеркивает бесперспективность волюнтаристических попыток разработки и осуществления целенаправленного конструктивного воздействия, не основанного на результатах исследования. Бесперспективность проявляется не столько в причинно-следственной связи, но и в очевидной невозможности осуществления целенаправленного и конструктивного воздействия без учета существующего состояния, реально задействованных ресурсов, внешних условий и т. д.

В конкретной ситуации такой подход провоцируется ограниченными профессиональными знаниями руководителя в области постановки и применения остальных методов исследования. На самом деле это не только естественно, но и даже конструктивно, поскольку, обращаясь к экспертным разработкам специалистов, менеджер не должен иметь предрасположенность к какому-то одному спектру методов. К сожалению, в реальной организации такое положение встречается чаще, что, как правило, обусловлено предыдущей функциональной специализацией менеджера.

В этом плане целесообразно выделять и реализовывать приоритет необходимого разнообразия при формировании и подготовке состава специалистов и аппарата управления. Данный принцип должен применяться к построению и реализации процессов, выбору и применению критериев подбора персонала специалистов и исполнителей. Его применение призвано обеспечить необходимое разнообразие профессиональной подготовки, развития конкретных деловых навыков административной работы. Причем специализация персонала в конкретных подходах, в том числе отличная или более глубокая, чем у менеджера, на практике только приветствуется.

К сожалению, многими компаниями и прежде всего их руководителями в нарушение этого принципа подбираются подчиненные по образцу и подобию общности взглядов, подходов, мнений руководства, обосновывая это необходимостью формирования команды единомышленников. С ними действительно надежнее (спокойнее) работать или общаться, но спрашивать у них совета не то что бессмысленно, но даже опасно. Получив подтверждение того, что они думают

так же, менеджер опирается на совет как на независимое экспертное заключение, забывая о том, что пригласил этих специалистов потому, что они предпочитают его методы. Рассмотренная ситуация убедительно доказывает, что является не только желательным, но и необходимым ресурсом менеджмента организации.

Характерна также ситуация, при которой специалисты прикладных исследований отчетов, системные аналитики так или иначе заинтересовываются, в зависимость или прямо ангажируются пользователями их услуг с целью обоснования необходимости осуществления уже запланированных менеджментом мероприятий. Это свойственно подходу, в котором сам менеджер заинтересованно ищет и находит подтверждения необходимости задуманного, традиционного или более понятного для него метода. При этом результаты исследования и основанные им доводы игнорируются, а применяемые методы искусственно деформируются, смешиваются. Основой разрешения этой ситуации является обеспечение независимости исследований и, главное, результатов от интересов субъектов воздействия.

Выбираемые методы воздействия также могут быть жестко ориентированы на получение необходимого, но далеко не реального представления в результате исследования. Такие тенденции ставят общую задачу обеспечения оптимального решения между выбираемыми, адаптируемыми и применяемыми методами и воздействиями. На профессиональном языке это квалифицируется положением: «чистота исследования определяет результативность действия». На практике такая задача эффективно решается с помощью комплексного методического обеспечения исследования действия, разрабатываемого и применяемого на основе устойчивых агрегатов путем комбинирования форм их взаимодействия и использования. Одним из важнейших направляющих начал ее разработки и применения становится обоснованная, адекватная и конструктивная классификация применяемых в менеджменте методов.

Классическое представление состава и содержания современной организации составляет в ней пять основных подсистем: техническую, технологическую, социальную, организационную, экономическую. Проводимая на основе подхода классификация выделяет соответствующие группы методов исследования и воздействия. Первые две становятся прерогативой службы главного технолога и т. д. Непосредственным объектом исследования действия менеджера является подчиненный ему работник, для которого социальные, организационные и экономические процессы являются определяющими.

В конечном счете воздействие менеджера может быть направлено и на технико-технологический комплекс, но его реализация будет осуществляться через подчиненных, а значит, и соответствующими их квалификации методами.

Такой подход сформировал достаточно обоснованную и комплексную классификацию методов менеджмента (рис. 4.2).

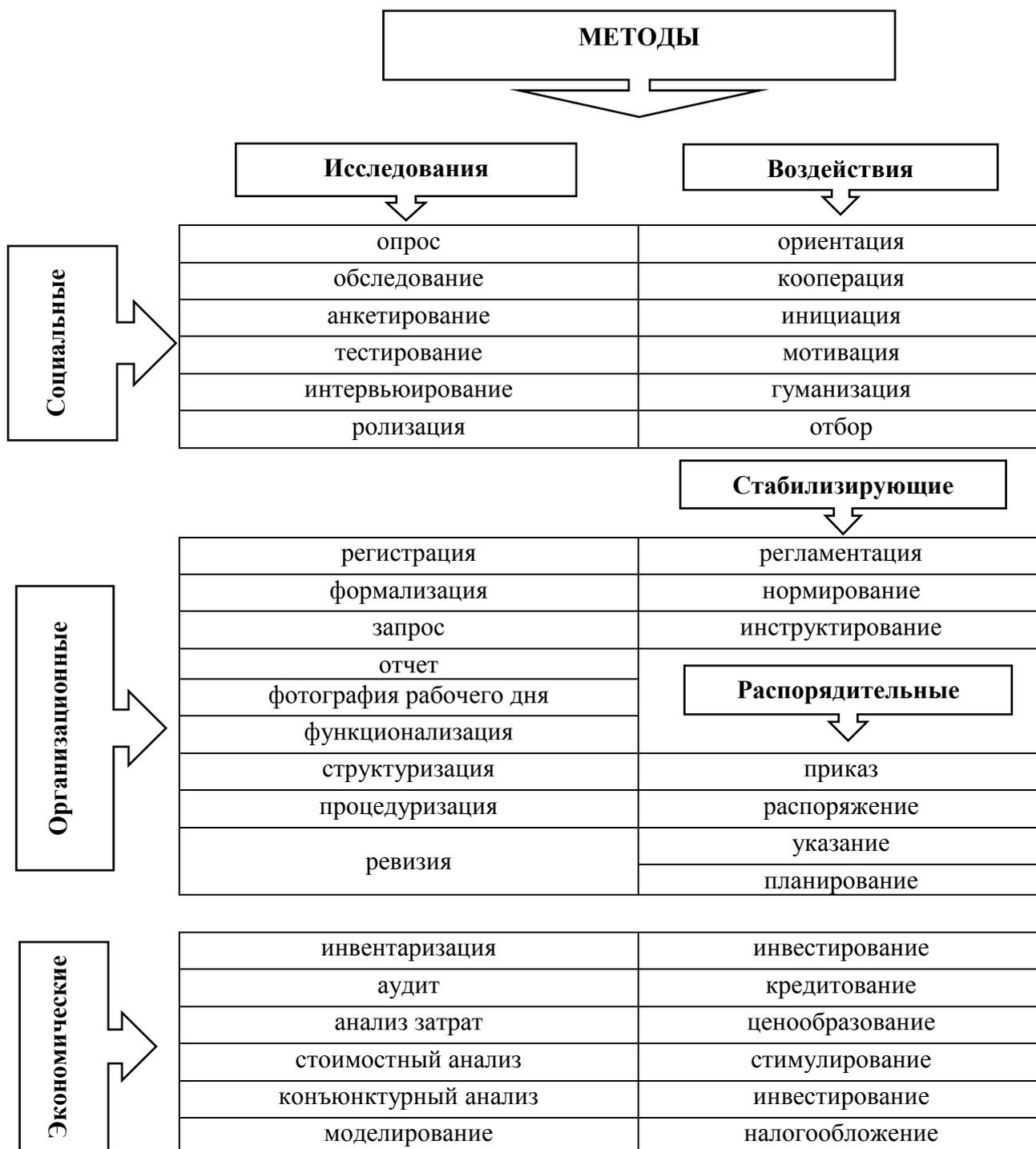


Рисунок 4.2 – Классификация методов менеджмента

Организационные методы, как и вся классификация в целом, делятся на способы разработки и проведения исследования и воздействия. Палитра методов организационных исследований представляет исключительно разнообразные ресурсы показателей, регистрации, анализа и построения параметрических комплексов, способных обеспечить разработку и реализацию эффективных воздействий. Так, программные продукты современных информационных технологий позволяют осуществлять регистрацию, хронометраж, последовательность и другие исследовательские операции на основе мониторинга в режиме реального времени с накоплением. Это эффективность документооборота, возможность персонификации исполнителей, оценки своевременности взаимодействия, применения контроллинга.

Актуальное развитие в корпоративных рыночных организациях получает метод функционализации, обеспечивающий не только разграничение и закрепление формализуемых позиций за конкретными персоналиями, но и целый спектр зон возможностей. Особенно перспективным представляется формирование сложных обязанностей методом модульной функционализации должностных инструкций. Он позволяет привнести рыночные механизмы конкурентной среды в процессы распределения, выполнения и оценки результатов функциональных обязанностей.

Представление построения и функционирования самых разнообразных систем методами структуризации привычно настолько, что многими уже не рассматривается в качестве способов организационных исследований. Между тем профессиональный менеджмент использует разнообразие методов именно в этих целях. Начало исследования строения организации с проектирования и анализа состава и содержания связей, а не с традиционного позиционирования изначально обозначаемых должностей или подразделений обеспечивает опережающее проектирование менеджмент-процессов. При таком подходе исследования архитектоники построения, пересечения, ветвления, взаимодействия менеджмент-процессов становятся основой позиционирования и идентификации необходимых элементов структуры. Метод структурного закрепления эмпирически оптимизированных процедур используется не менее эффективно.

Применение методов исследования и осуществления программирования менеджмент-процессов должно быть хорошо знакомо не только менеджерам, но и постановщикам задач. В значительной степени именно они формируют определенные процедуры анализа и

оценки у большинства профессионально подготовленных менеджеров. Распространение этих подходов на исследования менеджмент-процессов показывает обнадеживающие результаты. Так, информационно продвинутые менеджеры, формализуя параллельно осуществляемые процедуры постановки и достижения цели, получают возможность оптимизации их взаимодействия с позиций последовательности введения, темпов развития оптимизации загрузки персонала, рассредоточения кульминационных напряжений реверберации потенциала управления, маневра ресурсным обеспечением, тиражирования модульных наработок и т. д. Все это позволяет раскрыть реальные возможности разработки и осуществления целенаправленного воздействия, существенно повысить эффективность менеджера в организации.

Любые проводимые в организации исследования не могут являться самоцелью и необходимы постольку, поскольку их результаты становятся основой разработки и осуществления целенаправленных воздействий менеджера. В организационных методах они приобретают наиболее контрастные и действенные проявления, первоначально разделяющиеся на стабилизирующие и распорядительные. В каком-то смысле сущность и содержание такого разделения сродни сопоставлению стратегии и тактики менеджмента, тесно взаимосвязанных и активно взаимодействующих друг с другом в процессе постановки и достижения цели.

Установление стратегической стабильности в сочетании с осуществлением возможности оперативного вмешательства обеспечивает разработку и применение универсального спектра методов организационного воздействия, и это отражает противоположные стороны единого процесса организации. Прямые и обратные причинно-следственные связи, устанавливающиеся при этом, обеспечивают оперативное дополнение стабильности, формируемой распорядительными средствами. Так проявляется стратегия и тактика разработки и применения менеджером конкретных методов проведения организационных исследований воздействий.

В сегменте стабилизирующих методов рассматриваемой классификации выделяются группы, объединяющие самые разнообразные способы регламентирования, нормирования и инструктирования организации. В группе методов регламентирования позиционируются способы воздействия, основывающиеся на установлении и строгом обеспечении соблюдения границ, рамок, ограничений, пределов,

квот, полномочий, ответственности и т. д. Все они, в точном соответствии с названием, представляют жесткие регламенты, устанавливающие определенные параметры действия, исключаящие или безоговорочно санкционирующие их нарушения.

Широкий круг самых разнообразных действий определяется официально устанавливаемыми или фактически складывающимися нормами, привычными ориентирами, ожиданиями, рекомендациями. Такие нормы изначально носят не только более мягкий, чаще адаптирующийся или изменяемый характер. Их действие обеспечивает нормализацию процессов и систем как приведение параметров их строения, функционирования и развития к ожидаемым уровням.

Особое место в стабилизирующих методах менеджмента занимает инструктирование. Оно далеко не всегда правильно воспринимается подчиненными и не всегда осуществляется менеджерами конструктивно. Дело в том, что традиционное для отечественного менталитета пренебрежение к требованиям инструкций, кажущимся излишними, бюрократическими или отжившими, обусловлено не только их несовершенством. Чаще отказ от требований инструкций связан с дилетантизмом исполнителей, что в конечном счете приводит к негативным последствиям. В период проведения радикальных рыночных преобразований на это наложились попытки ангажирования содержания инструкций с целью разработки и проведения теневых схем перераспределения и управления собственностью, налогообложения, оплаты труда и т. д.

Все это ни в коем случае не ставит под сомнение необходимость применения инструктирования как одного из основных стабилизирующих воздействий. Напротив, в рыночных условиях, в априори более свободных, разработка, освоение и применение инструкций, апелляция к их содержанию и соблюдению, в том числе и «третьих» режимах, приобретают особое значение. Такое обращение определяет значительно большую ответственность за содержание, противоречия которого теперь не могут компенсироваться необязательностью исполнения.

Всем знакома ситуация, когда пренебрежение или высмеивание содержания инструкций основываются на излишне примитивном понимании их содержания («неужели и так непонятно?»). Между тем арбитражная практика убедительно показывает, что абсолютная однозначность формулировок, рассчитанных на самый низкий уровень квалификации исполнителя, становится единственной гарантией от

его апелляции к тому, что «...можно понять и так, и эдак». Профессиональная инструкция должна быть составлена так, чтобы ни у кого, в том числе и заинтересованного в этом лица, не было повода ставить под сомнение как ее содержание, так и обязательность исполнения. При этом необходимо понимать, что инструктированием должны предваряться, сопровождаться, обеспечиваться не все процессы и системы, а только те, которые своей сложностью, потенциальной кризисностью или ответственностью обуславливают необходимость его применения.

Стабилизирующие методы формируют, сопровождают и обеспечивают основополагающие правила, форматы и условия целенаправленного функционирования организации на длительный период времени. Они и названы так, поскольку призваны сохранить стабильность организации, обеспечивающую определенность планирования, реальность сопровождения, предсказуемость деятельности. Консервативно настроенный менеджмент стремится осуществить максимум организации, но вероятностный характер социально-экономических процессов в рыночных условиях обуславливает необходимость их корректировки. Такие задачи решаются распорядительными средствами, применяемыми во исполнение, в дополнение, во изменение положений, закрепленных стабилизирующими методами.

Классификация распорядительных методов выделяет три основные группы, условно определяющие их сущность и содержание: «приказ», «распоряжение», «указание». Первая группа «приказов» объединяет четкие, лаконичные, строгие требования, обладающие юридической силой воздействия, осуществляемые узким кругом высших руководителей организации. Группу методов распоряжения меняют как высшие руководители организации, так и все остальные менеджеры, осуществляя с их помощью постоянное воздействие в оперативной, устной и письменной развернутой форме.

В отличие от первых двух групп классическое указание, как правило, содержит конкретные положения, но обязывает подчиненных самостоятельно разрешить проблему или устранить диссонанс, делегируя необходимые полномочия. Эти методы названы, поскольку именно они указывают конкретному исполнителю на необходимость разрешения, так или иначе, сформулированной проблемы доступными ему средствами.

Распорядительные методы действуют ограниченный период времени, обеспечивая оперативное воздействие, корректировку, из-

менение складывающейся ситуации или регулирующих ее положений. При необходимости сущность и содержание составляющих или самих положений, реализуемых распорядительными методами, закрепляются в документах через внесение изменений, принимаемых и закрепляемых опять же распорядительными методами. Это определяет органичный и эффективный механизм агрегирования и взаимодействия стабилизирующих и распорядительных методов менеджмента организации.

Решение прикладных задач организации требует выработки и применения специфических методов, которые объективно, предметно, функционально и т. д. ориентированы и основываются, в том числе, на тех же стабилизирующих и распорядительных началах.

Комплекс этих и других разнообразных прикладных задач разрабатывается и обеспечивается производными методами, агрегирующими составляющие всей методической палитры организационных, социальных и экономических способов действий.

4.4. Процесс и механизм менеджмента

Построение процесса достижения целей

Любая бизнес-организация и все, что ее окружает, возникает, создается, функционирует, реализуется и распадается в сложном и многообразном процессе, который осуществляется стихийно или целенаправленно в виде эволюционных изменений или действий менеджмента. Причем как эволюционно происходящие изменения или целенаправленно осуществляемые взаимодействия, так и последовательно определяемые ими преобразования отражают достижение поставленной цели. Вот почему методической основой профессиональных знаний менеджера является процессуальная разработка и представление постановки и достижения целей.

Наиболее распространенное определение понятия процесса достижения цели как последовательности действий самым непосредственным образом указывает на его дискретно-динамическую природу. На основе представления непрерывной последовательности причинно-следственных изменений менеджер воспринимает все происходящее вокруг и собственное участие в этом. Более того, теоретическое планирование и практическое участие менеджера в разработке и осуществлении бизнес-процессов в конечном счете выражаются именно

в организации таких изменений. Это обусловило необходимость разработки и применения процессуального подхода к исследованию, проектированию и участию менеджера в бизнес-процессах.

Реализуя дискретно-динамический подход, менеджер условно представляет организацию традиционным спектром трех состояний системы: что было, что есть, что будет. Сравнение их между собой, гипотетическое сопоставление с иным, возможным или желаемым, состоянием и дает ему основание для конкретной оценки происходящего. В этом двойственном характере сопоставления изначально процессуального осуществления и поэтапно-системной оценки менеджмента во многом и проявляется комплекс противоречий, с которыми сталкивается менеджер, анализируя происходящее.

Необходимое для формирования адекватного представления реальности системное восприятие фактически отражает уже прошедшее состояние, на основе анализа которого менеджер разрабатывает программу предстоящих действий. Это приводит к необходимости непрерывного прогнозирования, планирования и проведения комплекса целенаправленных действий менеджера в условиях той или иной неопределенности, что существенно усложняет решение конкретных организационных задач.

Так, реальное состояние организации и происходящих в ней преобразований отличается от теоретически представляемого менеджером в данный момент времени настолько существенно, насколько динамичны, радикальны и непредсказуемы осуществляющиеся в ней преобразования. В результате менеджер вынужден постоянно корректировать исходные оценки, допускать необоснованно широкие схождения планируемых и фактических состояний, искусственно ограничивать рассматриваемые параметры и условия. Естественно, что эти вводные также представляются в системном выражении, привносящем все те же существенные деформации регистрации, анализа и оценки динамики менеджмента организации. Понятно и то, что все это деформирует адекватность, своевременность, результативность как соответствующей оценки происходящего, так и разработки, и осуществления необходимых действий менеджера.

Сама деятельность каждого менеджера и всех создаваемых или управляемых им организаций наиболее полно и всесторонне представляется сложнейшим процессом осуществления вероятностной коммутации происходящих в них изменений. Отдавая отчет в их многообразии, инвариантной предсказуемости и ограниченной управляе-

мости, менеджер пытается только частично понять, ограниченно упорядочить или необходимо компенсировать реально произошедшие или теоретически прогнозируемые перемены.

Любой процесс, и бизнес в том числе, как последовательное изменение состояния определяется прежде всего во времени, и при выявлении сущности, состава, содержания наиболее полно представляется последовательностью явлений или событий. Формированием и развитием причинно-следственных связей между объективными и субъективными переменными обуславливаются их место и роль в осуществлении и представлении любого процесса. Позиционируясь в качестве целенаправленного процесса, менеджмент необходимо исследует, учитывает, использует происходящие в организации и вне ее объективные изменения. Содержание менеджмента как процесса можно определить последовательностью происходящих в организации перемен. Причем наблюдаемые или осуществляемые перемены также можно классифицировать по природе или причинам их происхождения на объективные, субъективные и смешанные. Естественно, что именно последние составляют большинство реально происходящих и учитываемых менеджментом изменений в рассматриваемых организациях.

Исторически в бизнес-организациях складывались и развивались три основных подхода к процессуальному построению менеджмента: эволюционный, прецедентный и инновационный, отражающие принципиально различную природу планирования, построения и осуществления процесса постановки и достижения цели. Выражая естественное сочетание объективных и субъективных начал любого процесса, они во многом определяют его характер, содержание, взаимодействие с окружающим. Так или иначе каждый менеджер является результатом, носителем и пользователем этих трех начал, в силу чего ему необходимо четко представлять их сущность, содержание, место и роль в построении и осуществлении менеджмента организации.

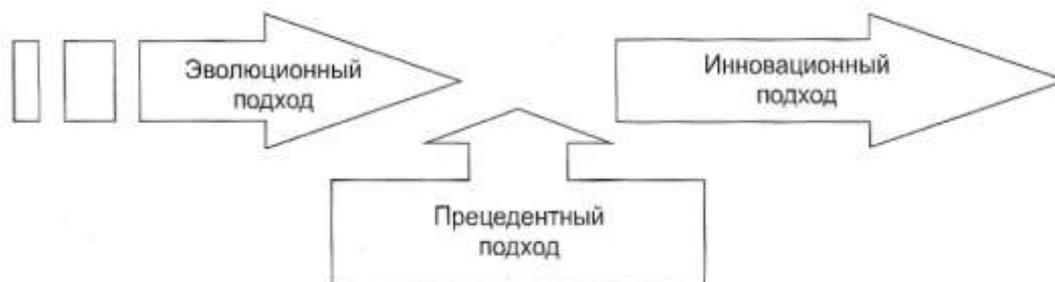


Рисунок 4.3 – Подходы к процессуальному построению менеджмента

Объективно складывающиеся и развивающиеся процессы выражают природу, сущность и результат последовательного взаимодействия случайностей и в силу этого воспринимаются как эволюционные. Неотвратимость и устойчивость этих преобразований всегда вызывают у менеджера ощущение их фундаментальности, всеобщности, обязательности, что обуславливает восприятие их в качестве основополагающих условий всех других перемен. Эволюционная модель менеджмента организации, наиболее полно реализующая это начало, формируется на основе восприятия, уяснения и следования складывающемуся процессу перемен. Нередко она отвечает принципу «будь что будет», основывается на наблюдении, непротивлении и безусловном принятии происходящего как данности. Опирается ли такой подход на общие идеалистические взгляды исполнителей или реализуется самостоятельно и осознанно, его суть заключается в адаптации организации к любым переменам на основе выработки конформистского стиля поведения.

В отличие от эволюционной, прецедентная модель менеджмента организации формируется гораздо практичнее, внимательно воспринимая, осваивая и при возможности повторяя уже имевшую место организацию. Она не только допускает, но и целенаправленно стремится к позитивному изменению происходящего, использует при этом только хорошо зарекомендовавшие себя средства и способы. Основанное на чужом прецеденте решение менеджера идет существенно дальше, целенаправленно выстраивая последовательность наиболее эффективных процессов и систем. Опираясь на них, менеджер все чаще реализует знание сложившихся зависимостей, последовательностей, опыт собственных действий, ранее успешно осуществлявшихся в подобных ситуациях.

Рассчитывая на приведение процесса к уже происходившей процедуре и строгое следование знакомой и понятной последовательности действий, менеджмент закрепляет их административно. Примером подобного подхода могут служить типовые, штатные, аналоговые процедуры разработки, принятия и реализации решений в самых разнообразных модификациях базовой ситуации. Именно они в свое время стали основой автоматизированных систем управления производством. В последующем такой подход позволил автоматизировать на основе временных информационных технологий подавляющее большинство рутинных процедур систем управления, но в менеджменте не получил существенного развития.

Это объясняется различиями между менеджментом и управлением, которые собственно и обусловили формирование третьего подхода. Инновационная модель менеджмента организации изначально ориентирована на разработку и реализацию новых, никогда ранее не применявшихся последовательности и содержания действий, вырабатываемых каждый раз как самостоятельный ответ менеджера на новую ситуацию. Принципиально и модульно она может основываться на эволюционном и прецедентном процессе, но в целом обязательно представляет собой то, что создано впервые. Инновационный менеджмент позволяет обеспечить стратегию и тактику развития организации, радикальные преобразования бизнеса в основе собственного, уникального ноу-хау. Именно этим обуславливаются ее ведущее место и конструктивная роль в разработке и осуществлении концепций высококонкурентного позиционирования на рынке, устойчиво прибыльного функционирования, стратегического развития бизнес-организации.

Механизм руководства подчиненными

Постановка и достижение целей, осмысление результатов собственных действий и происходящих перемен, стимулирующее воздействие непосредственного положения и конкретных субъектов управления побуждают каждого менеджера адаптировать сложившуюся у подчиненных мотивацию к изменяющимся задачам и условиям. Это проявляется в новых взглядах, приоритетах, ориентации, позиции, активности и соответствующем уровне их развития, происходит в процессах и рамках формирования и функционирования конкретных организаций, в которых так или иначе позиционирует себя менеджер.

В ходе обеспечения необходимых условий существования, становления и развития личности, интеграции в общество и организацию каждый подчиненный первоначально эволюционно, а затем, начиная с определенного этапа, и целенаправленно организуется менеджером. Это происходит в рамках таких последовательно интегрирующихся, формальных и неформальных организаций, как группа коллег, коллектив подразделения, корпорация в целом, профессиональное сообщество. Причем эти процессы осуществляются в нескольких различных организациях параллельно, что оказывает определяющее воздействие на активизацию и осуществление его деятельности в данной организации.

Формирование отношения подчиненного к этим организациям определяется объективными условиями, воздействиями окружающей среды, логикой общественного развития и в конечном счете формированием и эволюцией персональной мотивации каждого. Отражая преемственность зарождения, становления и закрепления наиболее стабильных и эффективных форм первичных и производных мотивов, этот процесс позиционирует подчиненного в организации, обеспечивая активизацию его деятельности.

Практически во всех процессах функционирования и развития современной организации активизация играет все более возрастающую, а в определенных областях и решающую роль. Она все чаще обуславливает постановку цели и осуществление воздействия, которые могут привести к радикальной трансформации сложившейся организации. Более того, активизация подчиненного в организации, его ориентация на результативность взаимодействия с коллегами и контрагентами во многом предопределяют развитие организации. Этим определяется исключительная сложность обоснования, построения и представления комплексной модели механизма руководства подчиненными в организации.

Все программы активизации подчиненного основываются на организации эффективного взаимодействия между мотивами и стимулами как самостоятельными факторами формирования и реализации его потенциала. Проведенный анализ позволяет утверждать, что в современной бизнес-организации мотивы и стимулы представляют самостоятельные и тесно взаимодействующие элементы единой системы активизации. Их взаимодействие призвано решать комплекс важнейших задач формирования процесса функционирования организации. В реальной жизни оно развивает и объединяет воздействие таких социально адаптированных рычагов и механизмов, как воспитание, обучение, наставничество, адаптация, оценка и т. д.

В качестве инициатора представления, основы формирования и цели применения механизма руководства подчиненным выступает менеджер, причем одновременно как субъект и объект целенаправленного воздействия, осуществляемого индивидуально или в рамках различных организаций. Представленная на рисунке 4.4 модель выделяет первичность самоорганизации подчиненного, его инстинктов, потребностей и интересов, во многом обуславливающих формирование и становление личности в конкретной организации.

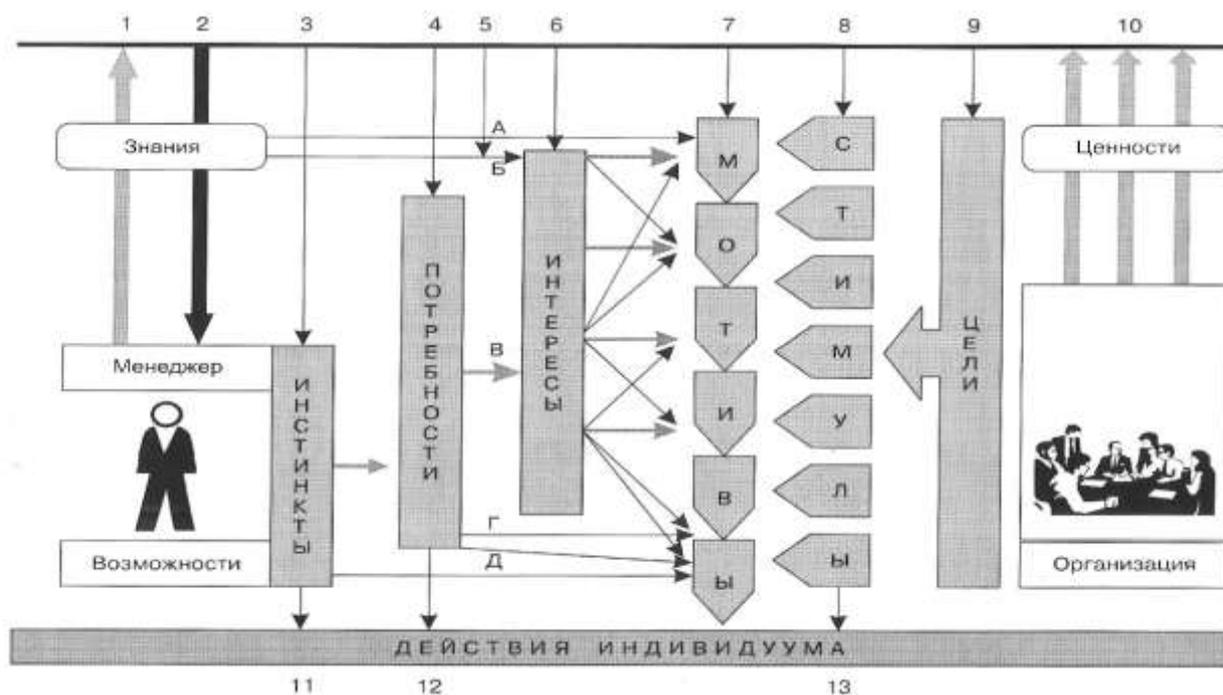


Рисунок 4.4 – Механизм руководства подчиненными

В реальной жизни это происходит в эволюционно закрепившейся и мало изменяющейся последовательности, одинаково характеризующей как менеджера, так и подчиненного. Это позволяет далее рассматривать деятельность последнего в качестве универсального объекта руководства.

Первоначально действия любого работника определяют генетически наследованные инстинкты, проявляющиеся в виде непосредственной реакции на окружающее, например, состояние раздражения или возбуждения (см. рис. 4.4, вектор 11). В ряде достаточно специфических, но не редких случаев они проявляются спонтанно и осуществляются динамично и непосредственно через формирование и реализацию простейших мотивов его поведения, например, агрессию по отношению к окружающим (рис. 4.4, директория Д). Ассоциируясь с внешней средой, обеспечивая удовлетворение собственных нужд и желаний, работник закрепляет проявляющиеся инстинкты в виде первичных потребностей, непосредственно обуславливающих его активность, например, удовлетворение чувства голода (рис. 4.4, вектор 12). Устойчивая реализация этой активности окончательно формирует процесс организации, восприятия и реализации работником первичных потребностей через постоянные мотивы, например, обеспечение запасом продуктов питания (рис. 4.4, директория Г).

Формирование, закрепление, развитие и реализация субъективных мотивов разными работниками рано или поздно приводят к воз-

никновению между ними противоречий, угрожающих стабильности существования и развития организации. Разрешение этих противоречий становится одной из постоянных тактических целей менеджера, достижение которой обеспечивается формированием системы определенных воздействий на подчиненного, например, установление и соблюдение законодательных и общественных правил организационного поведения (рис. 4.4, директория А), обуславливающих социальную нормализацию активности.

С началом работы подчиненного (рис. 4.4, вектор 1) под воздействием окружающих (рис. 4.4, вектор 2), в результате воздействия инстинктов (рис. 4.4, вектор 3), осмысления совокупности проявившихся потребностей (рис. 4.4, вектор 4) и оценки приоритетов, наклонностей и возможностей формируется система интересов работника, обуславливающая большинство его последующих целенаправленных действий (рис. 4.4, директория В).

Как отдельные рычаги представленного механизма активизации, так и их возможные комбинации, раскрывающиеся по каждому из факторов достаточно широкой и разнообразной палитрой, оказывают вероятностное воздействие на поведение работника. В конечном счете оно становится функцией исключительно широкого круга, в той или иной мере формализуемых, представляемых и вообще не идентифицируемых аргументов, что еще раз напоминает о первичной органической природе позиционирования и функционирования работника в организации.

Представленный механизм определяет развитие научных представлений о позиционировании и функционировании работника в организации с определяющим значением человеческого фактора. Его активизация, конструктивное и эффективное взаимодействие с окружением, отраженные всем спектром векторов и директорий на рисунке 4.4, во многом обуславливают жизнеспособность и действенность организации, перспективы ее поступательного развития. Они же, в свою очередь, определяются эффективностью конкретных рычагов мотивации и стимулирования работника, адекватностью конфигураций их применения при решении конкретных задач функционирования и развития организации.

Механизм руководства подчиненным, действие рычагов и инструментов формирования и осуществления деятельности менеджера основываются не только на непосредственных нуждах, реализующихся в виде системы осознания и удовлетворения собственных потребностей. Организация целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей работника, например, получение признания (рис. 4.4, вектор 10 и 5), которое опре-

деленным образом мотивирует соответствующую активность, например, общественно значимые достижения (рис. 4.4, директория Б). Действенность таких рычагов обусловлена степенью интеграции работника в организацию, отражает социальный характер непосредственного взаимодействия с менеджером, особенности построения взаимоотношений в корпорации в целом.

Ряд действий работника, формы проявления и содержание которых зависят от уровня развития его интеллектуальной организации и совокупности личных качеств, продолжают определяться непосредственно неосмысленными им потребностями и даже неосознанными инстинктами. Они также обуславливают и формируют определенные мотивы поведения, например, разного рода страхи (рис. 4.4, директории Г и Д), которые в виде скрытых рычагов нередко побуждают его к частично или полностью неосознанным поступкам. Естественно, что подобные действия могут ущемлять интересы других работников или организации в целом, что соответственно побуждает их к противодействию и в конечном счете открытому столкновению. Прежде всего это выражается в резком изменении организационного поведения работника. Такое развитие ситуации разрушает сложившуюся систему отношений и вынуждает организацию принимать соответствующие меры по ее стабилизации и восстановлению.

Механизм активизации менеджера обеспечивает компенсацию развития подобных тенденций, осуществляя своевременное применение эффективных мер воздействия. Теоретически подобные меры могут включать достаточно разнообразный спектр как превентивных, так и оперативных реакций, но на практике, как правило, осуществляется в виде формирования и применения, в той или иной степени, жесткой системы внешнего принуждения работника к соблюдению определенных правил и норм поведения в организации (рис. 4.4, векторы 6–9, 13).

С целью обеспечения эффективной координации и гармоничного взаимодействия работников организация или общество в целом формируют систему внешних инструментов воздействия (рис. 4.4, вектор 7). Она представляет собой универсальную палитру достаточно разнообразных стимулов, принуждающих каждого или целую группу к определенной коррекции собственной активности, целенаправленной деятельности, соблюдению сложившихся или установленных процедур. В целом представленный механизм определяет общую модель воздействия менеджера на подчиненного, которая рассматривается организацией как основа построения всей системы управления.

5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Информационная природа менеджмента

Информация как ресурс менеджмента

Можно утверждать, что практически любая деятельность человека основывается на информации. Информация – это многомерное понятие. Она является некоторой универсальной формой описания окружающего нас мира, выступающей как средство общения (устная речь, рисунки, письменность, визуализации и т. п.), инструмент организации и управления, инструмент познания. Информация является моделью окружающего мира, выстраиваемой человеком, принимающей различные формы (сообщения, формулы, тексты, картины, музыкальные произведения и т. п.), имеющей размер, ценность и способной вызывать действия.

Информация – сведения об окружающем мире (объектах, явлениях, событиях, процессах и т. д.), которые уменьшают имеющуюся о нем степень неопределенности, неполноту знаний, отчужденные от их создателя и ставшие сообщениями (выраженными на определенном языке в виде знаков, в том числе и записанными на материальном носителе), которые можно воспроизводить путем передачи людьми устным, письменным или другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств, вычислительных средств и т. д.).

Из этого определения следует, что:

- информация – это не любые сведения, она несет в себе нечто новое, уменьшающее имеющуюся неопределенность;
- информация существует вне ее создателя, это отчужденное от ее создателя знание; знание – отражение действительности в мышлении человека;
- информация становится сообщением, так как она выражена на определенном языке в виде знаков;
- информация может быть записана на материальном носителе (сообщение является формой передачи информации);
- информация доступна для воспроизведения без участия автора, она передается в каналы общественной коммуникации.

Для эффективного управления организацией необходима достоверная информация об ее деятельности. Отсутствие информации вызывает информационную потребность – осознанное понимание раз-

личия между индивидуальным знанием о предмете и знанием, накопленным обществом.

Когда говорят об информации, то упоминают ряд ее свойств.

Информация *достоверна*, если она не искажает истинного положения дел. Информация *адекватна*, если с помощью полученной информации об объекте, процессе или явлении создается определенного уровня соответствия их образ. Информация *полна*, если ее достаточно для понимания и принятия решений. Информация *выражена кратко и четко*, если она не содержит в себе ненужных сведений. Информация *ясна и понятна*, если она выражена языком, на котором говорят те, кому она предназначена. Информация *своевременна* (оперативность информации), если она не потеряла актуальности и несет в себе сведения, необходимые в данный момент для понимания и принятия решений.

Кроме этих свойств, *информацию можно оценивать*. Под ценностью информации понимается мера расширения совокупности сведений, которыми располагает потребитель при ее получении и интерпретации, степень снижения состояния неопределенности. Информационное обеспечение менеджмента представляется прежде всего экономической информацией. Она определяется как совокупность сведений, отражающих социально-экономические процессы и служащих для управления этими процессами и коллективами людей в производственной и непроизводственной сфере. Экономической информации присущи следующие отличительные признаки:

- большие объемы;
- многократное повторение циклов получения и преобразования информации в установленные временные периоды (месяц, квартал, год и т. д.);
- многообразие источников и потребителей экономической информации;
- значительный удельный вес рутинных процедур при обработке экономической информации.

Экономическую информацию обычно классифицируют по расположению источника информации (внешняя и внутренняя) и по предназначению.

К внешней информации относятся:

- информация о рынке, конкурентах, поставщиках;
- макроэкономическая информация;
- внешняя финансовая информация; институциональная информация.

К внутренней информации относятся данные о производстве, трудовых ресурсах, финансах и т. п. Принято считать, что организации используют информацию в следующих целях:

- для создания возможности функционировать;
- для снижения риска и уменьшения неопределенности;
- для получения власти и средств воздействия на других (организацию можно рассматривать как совокупность групп влияния, борющихся за ресурсы);
- для контроля и оценки производительности и эффективности своей организации.

Информация отображает деятельность организации в оперативном (информация в виде данных, отражающих текущее состояние) и временном аспектах (информация в виде документов, сформированных на определенные моменты времени). Любые действия руководителей, будь то определение стратегических целей и задач организации, координация действий подразделений в достижении общих целей и т. п., осуществляется на основе такой информации. От указанных качественных характеристик информации непосредственно зависит эффективность управления и управленческой деятельности. В определении информации мы использовали понятие «сообщение». Одним из способов превращения информации в сообщение является запись на материальном носителе. Процесс такой записи называется *кодированием*. Если мы используем материальные носители, предназначенные для использования в компьютерной технике, мы имеем дело с данными. В таком случае кодированием информации является ее преобразование в условные сигналы с целью автоматизации хранения, обработки, передачи и ввода-вывода данных. В организации формируются данные, информация, знания (см. рис. 5.1). Это разные проявления одной и той же модели, которую представляет информация. Причем все эти понятия связаны с индивидуальным (субъективным) восприятием человека и целью такого восприятия.

Под данными понимают закодированную информацию, не уменьшающую меру неопределенности (не имеющую смысла для воспринимающего человека), например, набор финансовых индексов для человека, далекого от менеджмента. Они зафиксированы на материальном носителе, отражают финансовые процессы, но не меняют для постороннего меру неопределенности. Для специалиста эти же данные превращаются в информацию, которая изменяет меру его неопределенности относительно поведения финансовых рынков. На

практике трудно провести четкое разграничение между рассматриваемыми понятиями: то, что для одного является только данными, для другого может являться информацией или даже источником знаний – все зависит от интерпретационных возможностей каждого индивида относительно информации.

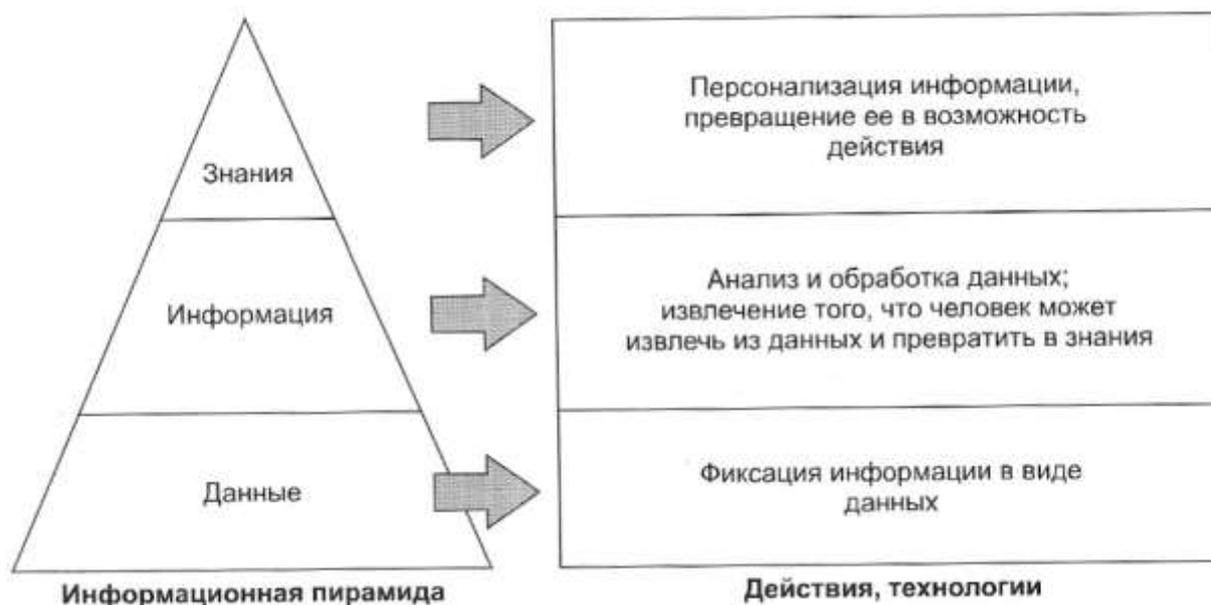


Рисунок 5.1 – Данные, информация, знания

Знания связаны со способностью работника использовать информацию в определенных целях, его действиями и умениями. Это результат отражения (интерпретации) информации интеллектом человека. С переходом от данных к информации, а затем к знаниям возрастает степень их упорядоченности, структурированности, а также роль человеческого фактора в их получении. Ценность информации и знаний зависит от цели, с которой они используются. На операционном уровне организации информация формируется в виде данных, на тактическом и стратегическом уровнях – в виде информации и знаний.

В любой организации можно выделить следующие формы представления знаний: индивидуальное и общественное знание, неявное (личностное) и явное (эксплицитное) знание. Носителями неявного знания являются сотрудники организации, явное знание формально задано в инструкциях, правилах, процедурах и т. п. В организации это обстоятельство определяет степень ее формальности, ориентации в ее деятельности «на персонал» или на «нормы и правила».

5.2. Информационное обеспечение менеджмента

Информационное обеспечение управленческой деятельности

Информационное обеспечение менеджмента осуществляется представлением необходимой информации в требуемое место на основе установленных процедур с заданной периодичностью. В любой организации имеются данные, информация и знания, сохраняемые на материальных носителях и в знаниях сотрудников. Первую часть относят к формализованным, вторую к неформализованным информационным ресурсам организации (табл. 5.1).

Часть формализованной информации оформляется в виде документов (планы заявки, приказы, отчеты и т. п.) либо имеет недокументированный вид (звуковая информация, программы для ЭВМ, фото-, кино-, видеоинформация и т. п.).

В широком смысле под документом понимают материальный носитель с информацией, зафиксированной на нем в любой форме – в виде текста, звукозаписи, изображения и (или) их сочетания, который имеет реквизиты, позволяющие его идентифицировать, – и предназначенный для передачи во времени и в пространстве в целях общественного использования и хранения.

Таблица 5.1 – Информационные ресурсы организации

Информационные ресурсы организации		
Формализованная информация и знания		Неформализованные знания
Документированная информация – комплекс взаимосвязанных документов, применяемых в процессе выполнения различных функций управления	Недокументированная информация	Знания, умения, навыки сотрудников

В практике управления документ определяется не так широко. Документ – информационное сообщение в бумажной или электронной форме, оформленное по определенным правилам и заверенное в установленном порядке, подтверждающее какой-либо факт или право на что-то, используемое для управления. Сведения о работе органи-

зации в каком-либо аспекте характеризуются совокупностью показателей. Любой показатель обладает экономическим смыслом (например, объем продаж), имеет собственное название и числовую характеристику (сколько продали, когда). На основе показателей составляются документы, которые могут включать в себя один или несколько показателей. Перемещение документов и работа с ними в организации – ее документооборот. Документооборот – система создания, интерпретации, передачи, приема и архивирования документов, а также контроля за их исполнением и защиты от несанкционированного доступа (т. е. процедуры формирования и использования документов для управления).

Под процедурой понимается обусловленная последовательность действий с документами. Менеджер использует и недокументируемую информацию, для чего устанавливаются соответствующие процедуры. В информационном обеспечении менеджмента документы различают:

1) по наименованию:

- письма;
- инструкции;
- телеграммы, телефонограммы;
- заявления;
- приказы, распоряжения, решения, указания, поручения, протоколы;
- предписания;
- записки, акты, расписки;
- характеристики;
- справки;
- удостоверения и т. п.;

2) по типу материального носителя:

- бумажные (письменные, графические и т. д.);
- электронные документы.

По принадлежности к системе документации определенного вида деятельности (в процессе развития информационного обеспечения постепенно сложились определенные документные комплексы – системы документации). Можно указать на наличие следующих систем документации: система управленческой документации, система обеспечивающей документации, система документации по основной деятельности и т. п. Система распорядительной документации (часть системы управленческой документации), например, состоит из доку-

ментов, фиксирующих управленческие решения (постановление, решение, приказ, распоряжение, указание, поручение), а обеспечивающая – из документации по бухгалтерскому учету и отчетности, включающих документы, отражающие движение денежных средств и материальных ценностей, и документации по личному составу, состоящей из документов, отражающих кадровую деятельность. Множество разнообразных по видам и назначению документов, создаваемых в организации, предназначено, во-первых, для реализации внешних связей, во-вторых, используется сугубо для внутренней ее деятельности во всех разнообразных аспектах. Таким образом, информационное обеспечение менеджмента осуществляется в рамках информационной системы организации (информационного контура) путем использования недокументированной и документированной информации, а также на основе неформализованных (личностных) знаний сотрудников, с помощью специальных технологий сбора, передачи, хранения, обработки и представления информации (рис. 5.2).

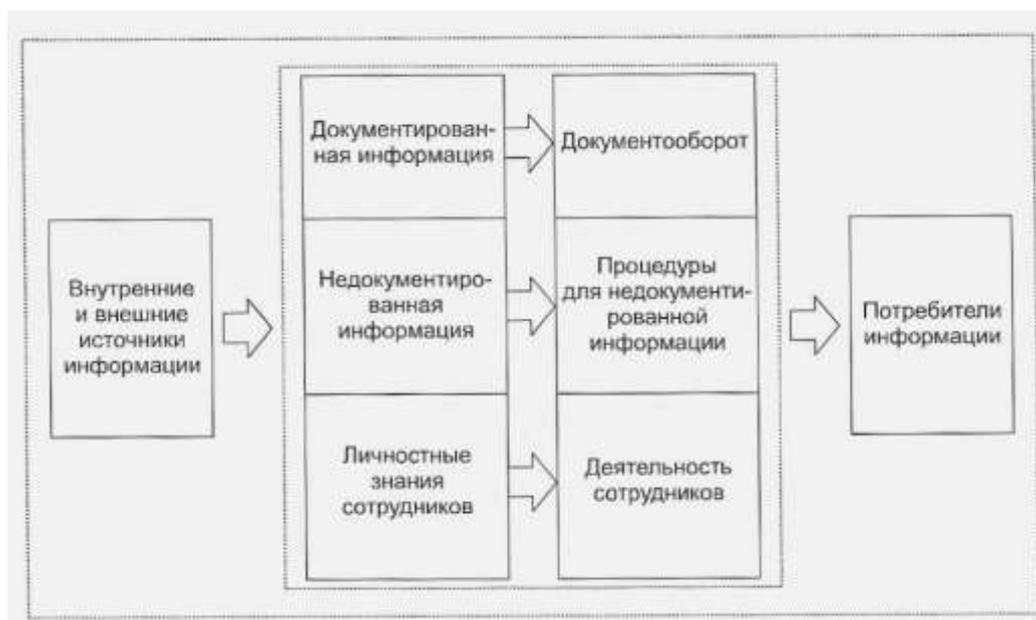


Рисунок 5.2 – Информационное обеспечение управления

Информационное обеспечение управленческой деятельности должно учитывать существующие законодательные и нормативные ограничения, необходимость внутренней регламентации, обеспечивать необходимый уровень безопасности при использовании технических средств в рамках соответствующих информационных технологий и уровень информационной безопасности.

Нормативно-методическая база информационного обеспечения менеджмента – это совокупность законов, нормативных правовых актов и методических документов, регламентирующих технологии создания документов, их обработки, хранения и использования в текущей деятельности организации.

Нормативно-методическая база менеджмента включает в себя:

- законодательные акты Российской Федерации в сфере информации и документации;
- указы и распоряжения президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ, регламентирующие вопросы работы с документами на федеральном уровне;
- правовые акты федеральных органов исполнительной власти (министерств, комитетов, служб, агентств и др.) как общепрофессионального, так и ведомственного характера;
- правовые акты органов представительной и исполнительной власти субъектов РФ и их территориальных образований, регламентирующие вопросы организации работы с документами;
- правовые акты нормативного и инструктивного характера, а также методические материалы по работе с документами учреждений, организаций и предприятий;
- государственные стандарты на документацию;
- унифицированные системы документации;
- общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации;
- государственную систему документационного обеспечения управления. Основные требования к документам и службам документационного обеспечения (ГСДОУ);
- нормативные документы по организации архивного хранения документов.

Организация информационного обеспечения менеджмента

Информация позволяет принимать обоснованные и эффективные решения, она позволяет управлять. Но и самой информацией нужно управлять – управлять процессом ее получения и использования, управлять информационными ресурсами и информационным обеспечением. Эти задачи управления похожи для всех организаций. На уровне организации нужно изучать информационные потребности, планировать информацию и управлять информационными ресурсами и их эффективным использованием.

К целям и задачам информационного обеспечения менеджмента относятся:

- удовлетворение информационных потребностей органов управления, представление им информации в виде документов;
- формирование, размещение, наполнение, поддержка, актуализация и использование информационных ресурсов организации.

Управление информационными ресурсами и информационным обеспечением управленческой деятельности означает решение следующих задач:

- оценка информационных потребностей на каждом уровне и в рамках каждой функции управления, определение потребителей информации, состава информации, периодичности ее циркуляции (обеспечение информационного сопровождения управленческой, производственной и другой деятельности), форм представления информации (в виде диаграмм, графиков, текста, таблиц в форме, удобной для руководителей);

- определение источников информации, обеспечение доступа к информации из внутренних и внешних источников;

- унификация и организация процессов и средств сбора, фильтрации, регистрации, обработки, хранения, обновления, передачи и использования информации, распределение этих задач между подразделениями;

- организация потоков информации, обеспечение актуализации информации, формирование комплекса технических средств для организации информационных потоков (информационно-телекоммуникационных систем, систем диспетчеризации и мониторинга, развития и создания новых информационных и телекоммуникационных технологий и поэтапного формирования единого информационного пространства организации), обеспечение управления информацией в разнородных (многоплатформных) комплексах;

- создание систем управления данными, организация хранения массивов информации (преодоление проблем несовместимости типов данных, дублирования информации, обеспечение корректности (непротиворечивость данных), разработка системы классификаторов, систематизация и типизация знаний, информации и данных, хранение данных и информации в унифицированных форматах), обеспечение многократного использования информации;

- формирование унифицированной системы документации, разработка документооборота, разработка технологических процессов

формирования документов, установление порядка составления, оформления, регистрации, согласования и утверждения документов, рационализация количества показателей и объемов информационных потоков (числа документов и объема документооборота);

- формирование и эксплуатация системы взаимодействия информационной системы и менеджеров, организация использования информации для оценки тенденций, разработки прогнозов, оценки альтернатив решений и действий, выработки стратегии;

- организация обратной связи – по информации, переработанной в организации, осуществлять коррекцию входной информации;

- обеспечение непрерывности процесса сбора и переработки информации, развитие системы информационного обеспечения, разработка «Концепции создания единой информационно-телекоммуникационной системы организации» и «Программы совершенствования информационного обеспечения организации» для планирования информационного обеспечения управленческой деятельности. Процесс информационного обеспечения менеджмента предполагает действия с информацией, получаемой из внешних и внутренних источников.

Любая организация существует в некоторой внешней среде, образуемой государством, другими организациями, людьми, общественными объединениями и технологическими, социальными, экономическими, правовыми и другими отношениями между ними. Эта же организация порождает свою внутреннюю среду. Внутренняя среда формируется совокупностью структурных подразделений предприятия и работающих там людей и технологическими, социальными, экономическими и другими отношениями между ними.

Информация порождается соответствующими средами и, как отмечалось выше, в зависимости от источника ее возникновения в рамках организации выявляют внутреннюю и внешнюю информацию.

Внутренние источники информации представляют внутриорганизационные подразделения. Они порождают плановую, контрольную, учетную, научно-техническую, аналитическую и другую информацию. Эта информация передается и используется:

- транзакционными системами, предназначенными для операционной работы;

- системами внутрифирменного электронного документа;

- электронными хранилищами информации и документов;

- бумажным документооборотом и документами на бумажных носителях.

Информация внутренней среды, как правило, является точной, полной, отражает финансово-хозяйственное состояние. Ее обработка может осуществляться с помощью стандартных формализованных процедур. Примеры внутренней информации: о людях, продуктах, затратах, жалобах, услугах, технологических процессах, сферах применения продукта, методах сбыта и технике продаж, поставках, каналах сбыта.

Внешняя среда – экономические и политические субъекты, действующие за пределами предприятия, и отношения с ними. Это экономические, социальные, технологические, политические и другие отношения предприятия с клиентами, поставщиками, посредниками, конкурентами, профсоюзами, государственными органами и т. п. Внешними источниками информации могут выступать:

- законодательные и регулирующие органы (законы, постановления, сообщения налоговых органов и т. п.);
- клиенты и партнеры предприятия (технологическая и научно-техническая информация, содержащая научные знания, сведения об изобретениях, технологиях, информация от поставщиков, потребителей, партнеров, консалтинговых фирм, банков и т. п.);
- информационные агентства (общая информация о состоянии экономики и специализированная экономическая информация в информационно-аналитических материалах, специализированных журналах, газетах, интернет-ресурсах);
- конкуренты (информация о ценах, действиях и т. п.);
- органы статистического учета (информация статистических исследований).

Информация из внешней среды часто приближительна, неточна, неполна, противоречива, имеет вероятностный характер. В таком случае она требует нестандартных процедур обработки. Примеры внешней информации: о рынке, конкурентах, тенденциях изменений в деловой среде страны и состоянии международных рынков, покупателях, спросе, информация о ценах на товары, требованиях клиентов и конкурентов, изменении законодательства, оперативные экономические новости и оперативная информация с СЭЛТ/FOREX, биржевые индексы (АК&М, NIKKEY и пр.), информация по валютному, фондовому, вексельному, кредитному рынкам, аналитическая информация и т. п.

Использование различных внутренних и внешних источников часто не носит постоянного характера. В рамках информационного обеспечения ввод и передача информации возможны в рамках:

- глобальных сетей;
- корпоративных и локальных компьютерных сетей;
- систем передачи бумажных документов.

Основные требования к хранению информации состоят в обеспечении следующих свойств хранимых данных:

- целостность;
- предметная ориентация данных;
- историчность, интегрированность;
- неизменность во времени;
- многоуровневое хранение информации на основе правил организаций и информационных хранилищ, построение метаданных (данных о данных) на разных уровнях интеграции.

Удовлетворение информационных потребностей осуществляется на основе обработки и анализа информации. Эти действия совершаются как в плановом порядке, так и в рамках информационных запросов, представляющих:

- простые и сложные (многоаспектные) запросы;
- формализованные и неформализованные, нерегламентированные запросы.

Формализованные запросы характеризуются заданностью исходной и выходной информации, а также определенностью алгоритма получения последней из первой. Выделение таких процедур обработки информации позволяет их формализовать, а в дальнейшем и автоматизировать. Вопрос лишь в том, в состоянии ли используемые в организации информационные технологии обеспечить инфраструктуру для этого. Если формализованные действия автоматизированы, гораздо проще обрабатывать неформализованные случайные запросы.

С информацией осуществляются следующие действия:

- преобразование, представление в нужной форме;
- интерпретация информации как совокупности бизнес-объектов (клиенты, договоры и т. д.);
- аналитическая работа, анализ неструктурированной и слабоструктурированной информации;
- прогнозирование;
- моделирование (информационные, финансовые, математические и эвристические модели, моделирование состояний и процессов, адаптивные модели бизнеса);
- поддержка принятия решений.

В результате обработки информации формируются документы и отчеты с недокументированной информацией, которые представляются органам управления, требования к данной фазе работы с информацией:

- необходимо понимать, что успех связан не только с содержанием, но и с формой представления информации;
- при организации информационного обеспечения необходимо сформировать правильные требования к пользовательскому интерфейсу;
- необходимо использовать презентационную графику.

Информационное обеспечение менеджмента является одной из важнейших задач для любой организации. Более того, в современных условиях для многих предприятий система информационного обеспечения решает и задачи организации технологического процесса, и носит производственный характер.

5.3. Информационные системы управления

Информационная система и технология. Автоматизированная ИС

На современном этапе развития экономики выделяется тенденция информатизации. Это проявляется в масштабах всего мира, стран, регионов и отдельных организаций. Революции в технологиях трансформируют среду бизнеса, организации вынуждены меняться, реагируя на изменения среды и технологий, которые касаются моделей бизнеса, бизнес-функций, бизнес-процессов, организационных структур, форм конкуренции, стратегий, а также, разумеется, информационных систем (ИС) организаций и объема использования автоматизированных информационных технологий (ИТ) в этих системах.

Любая организация имеет информационную систему, успешное функционирование которой в значительной мере определяет развитие и успех бизнеса, что вынуждает организации постоянно совершенствовать ИС, заниматься проблемами создания все более эффективных ИС, обеспечивающих гармоничный рост бизнеса. Определение ИС, использовавшее понятие информационного контура управления, требует уточнения.

Информационная система существует в каждой организации, поскольку они не могут обходиться без информации, а следовательно-

но, без процедур ее формирования, обработки и использования. Общность этого утверждения позволяет говорить об информационной системе как некотором едином контуре или, по определению Билла Гейтса, «нервной системе организации». Как организации в целом, так и отдельные подразделения имеют множество информационных систем. Под термином «информационная система» (ИС) далее будет пониматься вся совокупность информационных систем организации, если иное не оговаривается отдельно.

Прежде чем определить компоненты ИС организации, отметим, что ИС решает единственную и в некотором роде уникальную задачу для каждой конкретной организации – эффективное управление всеми ее ресурсами (материально-техническими, финансовыми, технологическими и интеллектуальными) для достижения целей организации, например, получения максимальной прибыли и удовлетворения материальных и профессиональных потребностей всех сотрудников предприятия. Компоненты ИС организации в общем случае можно определить так, как показано на рисунке 5.3.

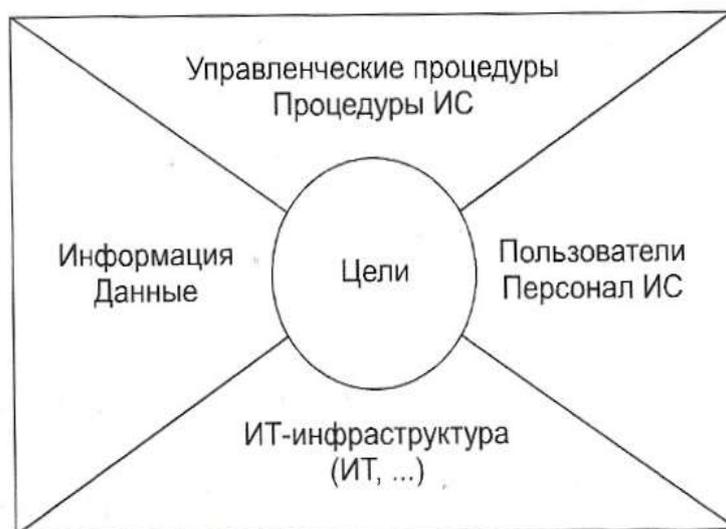


Рисунок 5.3 – Компоненты ИС организации

Первый компонент ИС – цель. Формирование информационной системы организации предполагает формулирование целей функционирования информационной системы, которые определяют ее свойства и характер построения, цель ИС – повышение эффективности использования ресурсов организации за счет производства необходимой информации, создания информационной и технической среды осуществления бизнес-процессов.

В соответствии с этой целью перед ИС организации могут быть в каждом конкретном случае поставлены различные задачи: от решения конкретных проблем с помощью ИС (отслеживание дебиторской и кредиторской задолженности, планирование материально-технического снабжения с целью не допустить замораживания оборотных средств в запасах материалов, обеспечение достоверности, полноты и своевременности финансовой отчетности для избегания штрафных санкций и т. п.) до формулирования задачи на уровне «хочу все знать».

В качестве мотивов изменения или создания ИС у менеджеров организации могут выступать потребности в повышении достоверности и доступности информации, улучшении качества принимаемых решений, обеспечении управления связями с клиентами, управлении жизненным циклом продуктов или управлении логистической цепочкой для достижения операционного совершенства (например, пользование источниками поставок в глобальном масштабе, создание товаров услуг для клиентов, отвечающих их индивидуальным предпочтениям).

Пользователи и персонал (третий компонент ИС) представлены работниками, использующими ИС для осуществления своих бизнес-функций в организации (сбор, формирование и использование информации). Пользователи объединены в различные подразделения, образующие организационную структуру ИС.

Персонал ИС – работники, обеспечивающие сбор, формирование, хранение, распространение и использование информации для управления, а также функционирования и развития ИС. Персонал ИС работает в рамках ИТ-подразделения организации.

Четвертый компонент ИС – управленческие процедуры, представляют алгоритмы решения задач («управленческие формализмы»), определяемые или одобряемые менеджерами организации. Характер осуществления этих процедур в конкретной организации зависит от наличия в ней регулярного менеджмента, степени зависимости организации от формализуемого и неформализуемого знания (а значит, и от уровня формализации управленческих процедур), ориентации на знания или персонал при построении формальных правил решения управленческих задач, уровня зрелости организации (степени выявления повторяющихся бизнес-процессов и функций, создания формальных правил их исполнения, независимости исполнения от личных качеств персонала, измерения и оптимизации процессов и функ-

ций), ориентации менеджмента организации на функции, процессы или проекты.

Процедуры ИС можно определить, во-первых, как действия ИС (определяемые ее приложениями для пользователей ИТ-инфраструктурой) по поддержке действий сотрудников при исполнении ими своих обязанностей (реализации бизнес-функций и осуществлении бизнес-процессов) ИС в организации. А во-вторых, как технологии функционирования самой ИС (правила и алгоритмы функционирования ИС). Пример описания управленческих процедур и процедур ИС приведен на рисунке 5.4.



Рисунок 5.4 – Пример описания управленческих процедур и процедур ИС

Пятый компонент ИС – ИТ-инфраструктура, и в частности информационные технологии как способ преобразования информации, под которым понимается сбор, передача, накопление, обработка, хранение, представление или использование информации. Существуют технологии сбора информации, технологии передачи информации и другие, соответствующие вышеназванным видам преобразования. С точки зрения составляющих, технология объединяет организационно-методологическую компоненту (организационные документы, методики) и аппаратно-программную (средства вычислительной техники, информационно-вычислительные комплексы, сети, системы связи и передачи данных, общесистемное и прикладное программное обес-

печение). Технологией может быть названо также объединение ряда отдельных технологий преобразования информации, каждая из которых имеет собственную динамику развития.

Другой подход к классификации технологий как способов преобразования информации основывается на выделении видов объектов преобразования: технологии работы с текстами, технологии мультимедиа, табличные процессоры и т. д. Информационные технологии реализуются в автоматизированном и традиционном (бумажном) видах. Объем автоматизации, тип и характер использования технических средств зависят от характера конкретной технологии и целей ее реализации, использование автоматизированных ИТ в рамках ИС означает, что и собственно ИС является автоматизированной.

Цель любой информационной технологии – получить нужную информацию требуемого качества на заданном носителе. При этом существуют ограничения по стоимости обработки данных, трудоемкости процессов использования информационного ресурса, надежности и оперативности процесса обработки информации, качеству получаемой информации. Информационная технология реализуется в рамках информационной системы, определяя способ преобразования информации. Эта система является средой для реализации технологии. Однако информационная технология шире, чем информационная система. Она может существовать вне нее. Например, информационная технология обработки текстов, которую использовали для написания этой книги, не является частью информационной системы и реализуется вне такой системы.

В информационной системе может использоваться множество различных информационных технологий, для которых данная система выступает в качестве среды реализации. И наше сокращение «ИТ» обозначает всю совокупность информационных технологий информационной системы организации, если иное не указывается отдельно.



Рисунок 5.5 – Взаимосвязь организации, ИС и ИТ

Организация (органы управления) предъявляет требования к информационной системе. Она в свою очередь задает набор требований к применяемым информационным технологиям, характеристика которых формирует ограничения информационной системы. Информационные технологии, развиваясь, создают новые возможности для ИС, а те порождают новые возможности для развития организации.

Информационные технологии являются частью пятой составляющей ИС организации – ИТ-инфраструктуры (как всякая инфраструктура, она определяет правила формирования своих компонентов и обеспечения взаимодействия между ними). Для автоматизированных ИС она состоит из трех подсистем: инфраструктура данных, техническая инфраструктура и программная инфраструктура.



Рисунок 5.6 – Компоненты ИТ-инфраструктуры

Инфраструктура данных (базы данных, хранилища данных, СУБД, регламентирующие документы и т. п.) обеспечивает хранение и использование данных, выражающих текущее функционирование организации, и документов, отражающих работу организации во временных аспектах. Техническая инфраструктура (аппаратные средства вычислительной техники, вычислительные сети, каналы связи, коммуникационные устройства, регламентирующие документы и т. п.) обеспечивает работу коммуникационных и вычислительных ресурсов организации.

Программная инфраструктура в части системного программного обеспечения (программы, интерфейсы взаимодействия прикладных систем между собой и внешними системами, операционные системы, методы и средства разработки сложений и т. п.) соединяет в единую систему вычислительные, коммуникационные и программные ресурсы. В части из прикладного программного обеспечения (приложения и прикладные системы для пользователей) – предоставляет пользователям на их рабочих местах приложения для исполнения бизнес-функций, бизнес-процессов и бизнес-проектов.

Автоматизированная информационная система

Для полноты рассмотрения информационных систем опишем типовую автоматизированную информационную систему организации. Большинство автоматизированных ИС являются сложными комплексами и включают в себя совокупность различных программно-аппаратных платформ, универсальных и специализированных приложений различных разработчиков, интегрированных в единую информационно-однородную систему, которая помогает решать задачи каждой конкретной организации. Автоматизированные ИС – это человеко-машинные системы, предоставляющие инструменты поддержки интеллектуальной деятельности, которые под воздействием менеджера должны позволять накапливать определенный опыт и формализованные знания в организации, постоянно совершенствоваться и развиваться, обладать способностью быстро адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды и новым потребностям организации.

Структура автоматизированной ИС (АИС) представлена на рисунке 5.7.

Здесь используются следующие сокращения:

- АРМ – автоматизированное рабочее место;
- ERP (Enterprise Resource Planning) – совокупность бизнес-приложений, позволяющих управлять всеми ресурсами организации, всем, что необходимо для получения ресурсов, изготовления продукции, ее транспортировки и расчетов по заказам клиентов, а также управления кадрами и финансовой деятельностью, инфраструктурой, ремонтами, капитальным строительством, сервисным обслуживанием и т. п.

- OLTP (Online Transaction Processing) – системы для ввода, структурированного хранения и обработки информации (операций, документов) в режиме реального времени;

- SCM (Supply Chain Management) – управление цепочками поставок;

- CRM (Customer Relationship Management) – управление взаимоотношениями с потребителями;
- PLM (Product Life-cycle Management) – управление жизненным циклом изделия.



Рисунок 5.7 – Структура автоматизированной ИС

Указанные на рисунке 5.7 функциональные приложения приведены в качестве примера. Их конкретный набор определяется организацией в части целей ИС.

Отметим основные действия с информацией, осуществляемые АИС:

1. Организация потоков внешней информации. В зависимости от типа клиента (корпоративный клиент или отдельная личность) и способа канала общения с организацией, избираемого клиентом (личный визит, обращение на бумажном носителе, звонок по телефону, посылка сообщения по электронной почте, регистрация на сайте организации в виртуальном офисе, взаимодействие организации с поставщиками и потребителями в едином информационном пространстве по сетям), для обработки поступающей информации используются различные транзакционные системы. В общем смысле, в систе-

мах массового обслуживания под транзактом понимается заявка на обслуживание. Поэтому любые обращения клиентов или партнеров организации, сторонних элементов внешней среды организации являются некоторыми входными для организации воздействиями (транзактами), требующими ее реакции (действий сотрудников и подразделений). ИС, предназначенные для обработки таких заявок, называют транзакционными информационными системами. В зависимости от вида транзакта используются различные транзакционные ИС.

Для обработки обращений отдельных людей используются: система OLTP (процесс обработки таких заявок в режиме реального времени) при их личном визите в организацию, система обработки нецифровых (прежде всего бумажных) обращений, call-центр для телефонного общения, интернет-приложения, обрабатывающие электронную почту и информацию из виртуального офиса организации. Корпоративные клиенты могут пользоваться отдельными интернет-приложениями, обеспечивающими обмен информацией по общественным, арендуемым или собственным каналам связи.

2. Организация потоков внутренней информации. Внутри организации в ходе осуществления бизнес-функций и бизнес-процессов происходит порождение внутренней информации (например, от складских систем, производственных систем, POS-терминалов для продавцов, систем типа «операционный день в банке», бронирования и продажи билетов и т. п.). Потоки этой информации возникают у конечных пользователей функциональных приложений ИС и направляются для накопления (интеграции) в единый центр данных. Речь идет как об организациях, пространственно не разделенных, так и имеющих территориально разобщенные подразделения и бизнес-единицы, а также организациях, имеющих мобильные офисы и мобильных сотрудников. Все действия с информацией должны быть организованы таким образом, чтобы осуществлялась интеграция функциональных приложений и процессов обработки данных.

3. Накопление (интеграция) информации. Вся внешняя и внутренняя информация после соответствующей обработки собирается в базы и банки данных (отражающие оперативную деятельность организации), хранилища данных и хранилища документов (отражающие информацию о функционировании организации в разрезе временных периодов).

4. Преобразование представления информации. Для использования информации приложениями и прикладными системами пользователей она должна быть преобразована в вид, когда изменение прило-

жений (появление новых приложений, трансформация старых приложений) не будет требовать изменений в организации самой информации. Для этого ИС создает представление информации, которое позволяет создателям любых приложений не заботиться о реальном способе организации и размещения данных. Представление информации – это своеобразный связующий слой между той частью ИТ-инфраструктуры, которая занимается организацией потоков данных и их интеграцией и приложениями для пользователей. Примером подобного решения служит концепция архитектуры корпоративных сервисов (Enterprise Services Architecture – ESA). Основная ценность ESA состоит в том, что построенные на ее основе ИС помогут преодолеть несовершенство громоздких монолитных структур ИС с жесткой взаимосвязью компонентов, создающей взаимные зависимости и серьезно усложняющей поддержку и развитие таких ИС. ESA предлагает принцип более свободного соединения системных модулей посредством сервисов – описаний специфических интерфейсов компонентов системы. Подобные открытые интерфейсы позволяют пользователям работать с функциями любого приложения, не зная, откуда берутся данные и какие системы применялись для их обработки. При этом, чтобы реализовать связи новых приложений с помощью сервисов, не нужно переписывать все программные модули старых приложений заново при модификации ИС или появлении новых ИС. Такой подход позволяет создать стандарт для всех работающих в организации ИС на уровнях всех их компонентов и обеспечивает интеграцию бизнес-функций, бизнес-процессов, персонала, подразделений и информации. Такая стандартизация создает лучшие условия для масштабирования ИС, повышения отказоустойчивости, безопасности и управляемости ИТ-инфраструктуры. Если обратиться к примерам реализации на практике концепции EAS, то можно отметить платформу NetWeaver (фирмы SAP) или соответствующие решения фирмы IBM для построения ИТ-инфраструктуры.

5. Поддержка взаимодействия сотрудников. Данная функция подразумевает обмен информацией между руководством организации и сотрудниками в бизнес-подразделениях и офисах и «мобильными» сотрудниками, обеспечивающий консолидацию человеческих ресурсов организации. Для осуществления бизнес-функций и бизнес-процессов ИС предоставляет соответствующие функциональные приложения конечным пользователям и обеспечивает информационный обмен между ними, создает возможность (коллективной) групповой работы, работы в проектах и т. п. Как правило, такая функция под-

держивается на основе многоканальных коммуникаций и платформо-независимого портала организации. Он служит единой точкой доступа к разнородной информации, приложениям и сервисам.

6. Обеспечение работы функциональных приложений, ориентированных на осуществление бизнес-функций, бизнес-процессов, проектов и поддержку интеллектуальной деятельности человека (системы поддержки принятия решений, ИС руководителей, автоматизированные рабочие места различного назначения и уровня иерархии и т. п.). Уже упомянутый портал организации, используя представление информации, независимое от набора применяемых приложений, является основой взаимоотношений различных типов пользователей, использующих соответствующие приложения. Как всякий портал, он трансформирует свой вид, предоставляемые функции для самостоятельной работы и услуги под конкретными пользователями – клиентами, поставщиками, менеджерами, сотрудниками организации.

Анализ накопленной информации осуществляется в трех направлениях:

- Сфера детализированных данных. Это область действия большинства систем, нацеленных на поиск информации. В большинстве случаев реляционные СУБД отлично справляются с возникающими задачами поиска детализированных данных. Общеизвестным стандартом языка манипулирования реляционными данными является SQL. Информационно-поисковые системы, обеспечивающие интерфейс конечного пользователя в задачах поиска детализированной информации, могут применяться в качестве надстроек как над отдельными базами данных транзакционных систем, так и над общим хранилищем данных.

- Сфера агрегированных показателей. Комплексный взгляд на собранную в хранилище данных информацию, ее обобщение и агрегация, гиперкубическое представление и многомерный анализ являются задачами систем оперативной аналитической обработки данных (OLAP).

- Сфера закономерностей. Интеллектуальная обработка производится методами интеллектуального анализа данных (DataMining), главными задачами которых являются поиск функциональных и логических закономерностей в накопленной информации, построение моделей и правил, объясняющих найденные аномалии и/или прогнозирующих развитие некоторых процессов.

6. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

6.1. Собственность и менеджмент

Права собственности и функций менеджмента

Имущественную основу хозяйственной деятельности социально-экономической системы, и соответственно менеджмента, составляют отношения собственности, которые включают:

- 1) отношение субъекта собственности к объекту собственности;
- 2) отношения между субъектами собственности по поводу владения, распоряжения, пользования, ответственности и управления.

Собственнику – субъекту собственности – принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом. Особенности приобретения и прекращения права собственности на имущество, а также владения, пользования и распоряжения им в зависимости от формы собственности устанавливаются законом, определяющим виды имущества, которые могут находиться только в государственной или муниципальной собственности. Субъектами частной собственности являются граждане и юридические лица. Юридической формой обособления имущества юридических лиц выступает закрепление его на самостоятельном балансе у коммерческих организаций или в смете у некоммерческих. Документом, подтверждающим право собственности, является соответствующий реестр (пообъектный состав федеральной, государственной и муниципальной собственности).

Владение – фактическое обладание вещью, создающее возможность непосредственного воздействия на нее. Объект находится во владении, если им физически обладают, т. е. он принадлежит владельцу целиком и полностью, а владелец является его полноправным собственником. Законное владение имуществом всегда имеет правовое основание (закон, договор и т. д.). Владение вещью (имуществом), закрепленное законом за субъектом права (гражданином или юридическим лицом), – одно из правомочий собственника.

Пользование заключается в праве потребления вещи (эксплуатация имущества, получение плодов и доходов, приносимых им). Другими словами, право пользования – это право использовать объект для удовлетворения собственных потребностей и интересов в зависимости от его назначения.

Распоряжение как правомочие собственника проявляется в отчуждении, а также передаче во временное владение и пользование другому лицу, в залог, на хранение и др. Распоряжением определяется юридическая судьба объекта, т. е. либо прекращается, либо приостанавливается право собственности на нее. Распоряжение также одно из правомочий, входящих в состав права хозяйственного ведения и права оперативного управления. Распоряжение собственностью позволяет собственнику совершать такие сделки, как купля-продажа, поставка, дарение, аренда и т. п., вследствие временного ограничения правомочий собственника по его инициативе. Владелец имущества (собственник) может передавать (сдавать) свое имущество во временное пользование на определенных условиях. Границы права пользования определяются законом, договором или иным правовым основанием.

Право собственности определяет ответственность как обязанность экономического субъекта отвечать по принятым им обязательствам, выполнять договоры, соблюдать законы, платить налоги, компенсировать ущерб, нанесенный чужой собственности, окружающей среде.

Менеджмент прежде всего определяется отношениями между субъектами собственности. Законным (титულным) владельцем может быть и не собственник, а наниматель (арендатор) имущества по договору имущественного найма, лицо, залогодержатель, перевозчик (в отношении переданных ему для транспортировки вещей), хранитель имущества и др. Владелец может сдать внаем объект другому лицу, но при этом он лишает себя права владения и пользования вещью на срок действия договора (например, если владелец сдает в аренду имущество, он не может им воспользоваться, пока действует договор с арендатором).

Различные права в схемах управления имуществом могут сочетаться, например, объединение права пользования и права управления или объединение таких различных правомочий, как право уничтожать свое имущество и право распоряжаться вещью и отчуждать ее. В частности, по договору траста (доверительного управления) управляющий выступает собственником, который управляет имуществом и распоряжается им, но он не может ни пользоваться (в собственном смысле пользования) имуществом, ни уничтожить его как таковое.

Важным для понимания экономических основ менеджмента является тот факт, что само право собственности есть не только наличие прав – владение, распоряжение, пользование, ответственность, но акт признания законным этого самого владения со стороны заинтересованного общества. Поэтому обладание «телом вещи» для права собственности недостаточно, поскольку любой вор владеет и распоряжается чужим добром на точно тех же основаниях. Реализация права собственности осуществляется получением реального дохода в той или иной форме, например, прибыли.

В последнее время осуществляется переход от доктрины римского права, предусматривающей монополизацию всех правомочий собственника в руках одного субъекта, к концепции разделения прав собственности. Это значит, что разные правомочия собственности (владение, распоряжение, пользование и еще ряд других) могут и должны закрепляться за разными субъектами хозяйствования (акционерами, менеджерами, профсоюзами, трудовыми коллективами, федеральными, региональными и местными органами власти и т. д.).

Главный вопрос участия менеджеров в экономически обоснованном использовании собственности: кому и в какой форме достанутся доходы от использования собственности? Для этого в рыночной экономике используются понятия «присвоение» и «отчуждение»: собственник полностью или частично присваивает результаты деятельности, сам не всегда участвуя в ней непосредственно. Владелец имущества дает другим предприимчивым людям возможность пользоваться и распоряжаться своим имуществом в хозяйственных целях на определенных условиях. Предприниматель-менеджер (временный владелец или, например, управляющий бизнесом) получает реальную возможность временно владеть и пользоваться объектом чужой собственности. Этим определяется следующее позиционирование владельца в организации бизнеса.

В представленной модели важно учитывать, что собственность экономически реализуется, если приносит доход своему владельцу. Именно получение дохода порождает заинтересованность субъектов собственности.

По отношению к организации как к хозяйствующему субъекту можно выделить три основных действующих лица:

- 1) владение фирмой (бизнесом) несет владелец;
- 2) инвестирование в бизнес осуществляет инвестор;
- 3) управление бизнесом выполняет менеджер.

Собственник представляет лицо, единолично владеющее правом принятия основополагающих решений в организации (группе организаций). Как правило, владелец имеет более 50 % голосов высшего органа управления организации, занимающейся данным бизнесом. Из вышесказанного следует, что для конкретной организации понятие «собственник» имеет смысл только в единственном числе. Поэтому собственники во множественном числе по отношению к одному объекту не имеют управленческого смысла: либо собственник есть, и он один (владелец не менее 50 % + 1 акция), либо есть акционеры, совладельцы или партнеры, но уже не собственники. Собственник может планировать обогащение как за счет текущей (операционной) прибыли фирмы, полученной от ее основной деятельности, так и за счет прибыли от перепродажи фирмы.

Инвестор – поставщик первоначального или дополнительного капитала. Это лицо, имеющее средства для инвестирования и принимающее решения о направлении инвестирования в доходные активы (в отрасль, организацию или проект) с целью получения отдачи на инвестированный капитал при допустимой норме риска. В зависимости от стратегии инвестирования различают стратегических и портфельных инвесторов (капиталистов). Отличие первых от вторых состоит в том, что стратегические инвесторы готовы и собираются осуществлять функции стратегического управления (т. е. готовы брать на себя ответственность за выработку и принятие стратегических решений), а портфельные – готовы и собираются осуществлять только функции стратегического контроля.

Во взаимоотношениях участников бизнеса при передаче владельцем собственности во временное пользование и распоряжение возникает проблема, которая называется проблемой принципал-агента. Принципалом является собственник (или владелец) ресурса (имущества), а агентом – временный владелец или распорядитель.

Агент должен представлять принципалу всю информацию об операциях с предоставленной собственностью, а также предоставлять процент дохода от собственности (или полную сумму дохода). Так, например, менеджер будет являться агентом по отношению к собственнику, который заинтересован в получении прибыли от своего бизнеса, и по отношению к инвестору, который вкладывает ресурсы в бизнес и заинтересован в доходе от собственных ресурсов.



Рисунок 6.1 – Место владельца в организации бизнеса

Суть проблемы принципал-агента заключается в том, что и инвестору, и собственнику бизнеса очень тяжело проверить, насколько достоверна представляемая менеджером информация о прибылях и убытках, доходах и затратах. А значит, затруднительно обезопасить себя от обмана. Это является важным источником конфликтов собственников и топ-менеджеров.

Собственник как участник бизнеса может соединять в себе качества нескольких человек: владельца, акционера, предпринимателя, бизнесмена, капиталиста, инвестора, менеджера и специалиста. Всех их объединяет необходимость и умение участвовать в деятельности компании. Одновременно при нечетком разделении ролей участников бизнеса возможен конфликт между ними. Конфликт должен преодолевать каждый владелец предприятия.

Менеджер обладает способностями, основанными на преобразовании неопределенности в системные решения, создании предсказуемости развития организации. Он занимается анализом сложившихся тенденций развития бизнеса и так же стремится создавать порядок в организации бизнеса, как и предприниматель.

Приоритеты предпринимателя и менеджера

Предприниматель	Менеджер
Живет будущим	Исходит из существующего
Стремится осуществить контроль	Стремится соблюдать порядок
Жаждет перемен	Пытается сохранить status quo
Готов использовать возможности	Видит в событиях проблемы

На базе перспектив видения бизнеса предпринимателем и прагматизма менеджера рождается эффективный бизнес. Самое простое понимание бизнеса подразумевает работу на самого себя (индивидуальный предприниматель). Более широкое представление о бизнесе предполагает создание организации как системы, эффективно функционирующей без обязательного личного участия в текущей (операционной) деятельности. Предприниматели работают на себя в качестве владельцев бизнеса или инвесторов и выступают в роли профессиональных собственников-управляющих.

При этом далеко не все успешные собственники профессиональны, но практически все профессиональные собственники успешны. Суть различий состоит в том, что можно владеть успешным бизнесом и зарабатывать много денег. Но если без собственника бизнес нежизнеспособен, профессионалом такого собственника не назовешь. Профессиональный собственник не связан по рукам и ногам своим бизнесом; он выстраивает взаимодействие с менеджерами организации.

Выбор собственника: выжимать максимум дохода из одного бизнеса или иметь средний доход от двадцати различных предприятий. Именно во втором варианте предприниматель может получать значительно больший личный доход при меньших затратах личного времени. При таком подходе бизнес рассматривается как инвестиция. Собственник выступает в роли инвестора и первоочередное внимание направляет не на то, чем будет заниматься бизнес, а на его финансовую составляющую.

Бизнес рассматривается просто как очередной инвестиционный проект. Он интересен, пока приносит определенную доходность на вложенный капитал. Если доходность становится ниже приемлемой, проект нужно закрывать. И выводить из него финансовые ресурсы, чтобы вложить их в другие проекты – с требуемой доходностью. Обратная сторона такого подхода – нужно быть готовым продать любой бизнес. Вопрос только в том, чтобы за бизнес была предложена выгодная цена.

Менеджеры и собственники

Взаимоотношения менеджера и владельца бизнеса обширны и связаны не только с отношениями собственности, но и с организацией предпринимательской деятельности. Этим расширяется возможный состав участников бизнеса, дополнительно включая совладельцев (акционеров), бизнесмена и предпринимателя. Совладелец – участник хозяйственного общества (товарищества), имеющий право голоса в высшем органе управления организацией и принимающий непосредственное участие в оперативно-тактическом управлении организацией, занимающий должность в структуре управления организацией.

Важность отличия собственника от совладельца состоит в том, что собственник, как частный случай владельца, имеет возможность принимать решения, основываясь только на собственном интересе. Партнерские же решения требуют обязательного согласования интересов участников, т. е. запуска процедур взаимодействия. Разновидностью совладельца может стать бизнесмен, отличающийся от совладельца тем, что организует собственное дело, включающее не только организацию как юридическое лицо, но и всю совокупность коммерческой деятельности.

Предприниматель – автор инновационной бизнес-идеи, которая имеет рыночный потенциал (потенциал получения сверхприбыли), готовый действовать на свой страх и риск. Не обязательно выступая поставщиком капитала, но и/или руководителем организации, он инициирует нововведения, обеспечивая превращение ресурсов в результат. По своей природе собственник-предприниматель является новатором, стратегом, создателем новых методов освоения или создания новых рынков.

Владелец бизнеса наиболее широкое понятие. Оно подразумевает сочетание юридического права собственности и активного участия в управлении бизнесом.

Под владельцами понимаются либо физические лица, либо государство, поскольку владения, опосредованные юридическими лицами, являются лишь механизмом. Собственник, как частный случай владельца, имеет возможность принимать решения, основываясь только на своих интересах.

Развитие бизнеса во многом определяется человеческим фактором, который представляют лица, принимающие решения (ЛПР), т. е. люди, обладающие реальной, а не номинальной властью в организации. Таким лицом может быть не только формальный собственник

организации, но прежде всего менеджеры высшего и среднего звена. Их можно назвать элитой, которая инициирует весь комплекс процессов на предприятии. При этом они сильно различаются по статусу, мотивам поведения и отношению к бизнесу.

Принято выделять следующие группы собственников и руководителей бизнеса (с учетом пересечений этих позиций):

1. Собственники – владельцы бизнеса.
2. Руководство высшего уровня:
 - коллективное (собрания акционеров);
 - коллегиальное (советы директоров, правления);
 - единоличное (генеральные директора).
3. Ведущие административные руководители (топ-менеджеры).

В российской практике выделяют следующие критерии отнесения персонала к топ-менеджменту:

- 1) значительное влияние на деятельность компании;
- 2) подчиненность только гендиректору и собственникам;
- 3) значительная самостоятельность в принятии решений;
- 4) наличие большого числа подчиненных;
- 5) крупный или средний размер компании.

В состав топ-менеджмента обычно входят первые лица компании: президент, генеральный директор, председатель правления, члены правления, члены совета директоров; ключевые функциональные руководители, к которым обычно относятся финансовый директор, директор по маркетингу, коммерческий директор (директор по продажам), директор по производству (в производственных компаниях), директор по операциям (в непроизводственных компаниях) и директор по развитию (если таковой существует), функциональные директора (по маркетингу, рекламе, информационным технологиям, безопасности, кадрам, работе с клиентами, связям с общественностью и т. д.), директора бизнес-подразделений, региональные директора.

Таким образом, топ-менеджеры образуют ближний круг первого лица и владельцев компании, который принимает определяющее участие в выработке и принятии ключевых стратегических решений в компании. При этом топ-менеджер может быть собственником, владельцем или совладельцем бизнеса. Конфликты между собственниками и менеджерами все чаще становятся поводом для передела собственности. Существует несколько способов предупреждения подобных эксцессов, однако в России чаще всего используется только один – собственник сам выполняет функции менеджера.

Логика конфликта собственника и менеджера выглядит так:

- собственник старается добиться максимизации прибыли и при этом избежать риска неверных решений;
- менеджер же старается максимально полно использовать ресурсы компании при решении задач и тем самым увеличить полномочия и размер вознаграждения.

Иерархия управления бизнесом:

1. Собственник.
2. Наемные топ-менеджеры (управленцы высшего звена).
3. Менеджеры среднего звена.
4. Сотрудники-специалисты.
5. Сотрудники-исполнители.

При этом собственники могут выполнять функции менеджеров и исполнителей. Особенно часто это бывает в малом бизнесе на микро- и малых предприятиях.

Рассмотрим взаимодействие наемных топ-менеджеров и собственников.

1. Распределение полномочий между собственниками и наемными менеджерами. Их взаимодействие определяется тем, что они работают в компаниях с разной системой распределения полномочий между ними. Общей закономерностью являются следующие факты:

- очень мало менеджеров-собственников, чья роль ограничивается только оперативным управлением;
- невелика доля наемных топ-менеджеров, на которых лежит основная ответственность за развитие бизнеса.

Основные факторы, препятствующие передаче полномочий от собственников к наемным менеджерам:

- 1) дефицит квалифицированных кадров;
- 2) риск присвоения денег;
- 3) слишком личное отношение собственников к бизнесу.

Наемные менеджеры и собственники считают существенными следующие функции собственников:

- собственник является автором ноу-хау;
- собственник выступает инициатором социальных связей.

Можно сказать, что период жестких ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление, постепенно уходит в прошлое. Собственники, даже не уклоняясь от управления, все же делегируют наемным менеджерам ряд полномочий.

2. Уровень передачи полномочий. Чаще всего в крупном и среднем российском бизнесе используются четыре группы решений о передаче прав и обязанностей собственника (по степени убывания значимости):

1) топ-менеджер участвует в разработке стратегии развития бизнеса в той степени, в которой он демонстрирует свои профессиональные компетенции и проявляет инициативу;

2) топ-менеджер совмещает два статуса: собственника и управляющего;

3) топ-менеджер берет на себя основную долю ответственности за развитие бизнеса (вплоть до принятия решений о слияниях и поглощениях);

4) топ-менеджер осуществляет только оперативное управление и не участвует в решении стратегических вопросов.

Этот вопрос еще не получил окончательного решения, хотя уходит в прошлое период ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление в компаниях, где собственник сам участвует в управлении.

3. Процесс передачи полномочий. Более всего усложняет процесс передачи полномочий наемным топ-менеджерам отсутствие профессионального кадрового резерва. Такое положение дел подтверждается результатами некоторых опросов среди российских менеджеров. В последних исследованиях чаще всего упоминается нехватка квалифицированных кадров как фактор, препятствующий развитию бизнеса.

Второе место делят «слишком личное отношение со стороны собственника» и «высокие риски присвоения денег и авторитета наемным топ-менеджером».

Оценка и мотивация. Контроль и оценка деятельности топ-менеджмента со стороны собственника осуществляются по трем направлениям (по степени убывания значимости):

1) наемный руководитель и собственник совместно разрабатывают систему контроля и оценки;

2) наемный топ-менеджер выступает инициатором внедрения определенных форм отчетности, так как это позволяет лучше позиционировать перед акционерами свой вклад в развитие бизнеса;

3) привлечение внешних экспертов и консультантов для разработки системы контроля и оценки. Выделяют три фактора, влияющих на мотивацию наемных топ-менеджеров (по степени убывания значимости):

- уровень материального стимулирования;
- объем полномочий и ответственности;
- перспектива получения статуса собственника (опционы).

Наемные менеджеры и менеджеры-собственники ставят на первое место материальное стимулирование. В этом вопросе никаких расхождений нет: все участники процесса сходятся в том, что работа прежде всего должна приносить наемному топ-менеджеру достойную оплату. Относительно второго по значимости фактора во мнениях есть небольшое расхождение. Владельцы на второе место несколько чаще ставят перспективу получения статуса собственника, а наемные топ-менеджеры – расширение полномочий и ответственности.

4. Источники резерва топ-менеджеров. Менеджеры-собственники выращивают лояльный топ-менеджмент двумя основными путями:

1) внутри компании – постепенно передавая полномочия и повышая объем решаемых задач;

2) через наем стороннего топ-менеджера в ситуации, когда бизнес выходит на новый этап развития и необходим профессионал с накопленным опытом в решении соответствующих задач.

В условиях динамично растущего бизнеса и стремления к диверсификации выращивание топ-менеджеров внутри компании является сложной, а в иных случаях и невыполнимой задачей. Основные факторы эффективного сотрудничества собственника и наемного менеджера:

1. Личностная совместимость:

- взаимное уважение и доверие;
- желание и умение договариваться друг с другом;
- соблюдение достигнутых договоренностей в течение оговоренного периода;
- схожесть систем жизненных ценностей.

2. Профессиональная теоретическая, практическая и этическая база для сотрудничества:

- владелец понимает закономерности организационного развития, которые как профессионал обязан знать наемный управленец;
- совпадают взгляды на управление людьми, в том числе на систему мотивации персонала;
- наемный менеджер умеет создавать команды, объединенные общими целями, а владелец бизнеса – приучить себя работать в команде;

- совместно разрабатываются планы стратегического развития (для однозначного понимания перспектив); оперативные планы менеджер согласовывает с владельцем;

- совместно вырабатываются пути достижения целей компании и приверженность выбранному пути;

- имеется готовность к изменениям; готовность к сопротивлению изменениям со стороны персонала;

- владелец передает менеджеру не только функции, но также полномочия и ответственность;

- менеджер умеет использовать власть, осознает последствия своего неэффективного управления;

- наемный управляющий имеет возможность набрать собственнику команду, а увольнение членов старой команды согласуется с владельцем;

- собственник умеет противостоять саботажу старой команды (владелец также не противится приходу новых людей);

- наемный менеджер понимает, что он не решает все вопросы, а только порученные ему владельцем.

3. Сопричастность к бизнесу:

- владелец и менеджер не относятся потребительски к бизнесу (фирме);

- владелец и менеджер умеют отказываться от сиюминутных результатов ради серьезного прорыва в будущем;

- владелец и менеджер тесно взаимодействуют во время выработки концептуальных вопросов бизнеса.

4. Предупреждение конфликтов:

- личные обиды не скрываются, а сомнения и подозрения высказываются и обсуждаются сразу;

- имеет место свобода конструктивной и корректной критики;

- готовность к обсуждению трудностей, неудач, проблем и к совместному поиску выходов из кризисных ситуаций.

5. Контроль:

- отчеты и планы нужны владельцу для оценки изменения параметров бизнеса, принятия управленческих решений и оценки адекватности оперативных действий изменениям внешней среды и стратегическим планам фирмы.

6. Взаимная оценка:

- собственник оценивает менеджера по достижениям, которые он демонстрирует в решении поставленных задач;

- менеджер оценивает задачи, поставленные владельцем компании, а также те изменения, которые он (менеджер) предлагает и которыми управляет.

7. Результат сотрудничества:

- владелец ожидает от сотрудничества с наемным менеджером, как минимум, сохранения бизнеса, а также его развития, повышения конкурентоспособности;
- наемный менеджер рассчитывает на высокую компенсацию и поддержание своей профессиональной репутации.

6.2. Экономические интересы в менеджменте

Интересы менеджера и собственника. Передача управления организацией

Главным лицом, задающим цели бизнеса, выступает собственник. Именно поэтому границы бизнеса определяются прежде всего шириной мышления собственника и его готовностью идти на риск. При этом различают четыре группы целей в организации:

1. Цели собственников.
2. Цели менеджеров (ЛПР).
3. Цели бизнеса.
4. Цели персонала.

Выделяют два типа целей собственников бизнеса:

- Частные бизнес-цели (прибыль, доля рынка, капитализация, рентабельность, устойчивость...).
- Глобальные общечеловеческие цели (счастье, удовольствие, полезность, долг, честь, традиция, убеждения...).

Опыт успешных бизнес-организаций показывает, что частные цели нужны лишь как средство достижения глобальных. Когда последние достигаются, бизнес становится самоцелью и в значительной мере теряет смысл: бизнес-организация теряет движущую энергию и не сможет выжить за счет только рыночных механизмов. Более того, не случайно права собственности на реальный капитал (так называемые вещные права собственности) отделены от обязательственных (прав собственности на ценные бумаги), не позволяющих непосредственно распоряжаться реальным капиталом. В результате реальные активы предприятий остаются только коллективной собственностью.

И собственник, и менеджер реализуют себя посредством компании. О целях существования предприятия говорят его форма, организационная структура, политика и стратегия развития. Потому что предприятие – это форма реализации целей собственника, его создателя.

Цель организации бизнеса может быть шире, чем поле деятельности фирмы. Именно поэтому цель создателя фирмы шире, чем та сфера, которую эта фирма охватывает. Результат для собственника – это прибыль, сама фирма как объект, личный имидж, к примеру, большого бизнесмена, уважаемого человека и т. п.

Цель менеджера, наоборот, находится внутри поля целей фирмы. Результат для наемного руководителя – это его зарплата внутри фирмы (плюс личное потребление за счет фирмы) и его имидж как топ-менеджера и специалиста. Поэтому топ-менеджеров нужно обучать технологиям создания стоимости и реализации личностных целей владельцев компании.

Нельзя отождествлять интересы менеджмента предприятия с интересами акционеров. В действительности эти интересы существенно различаются: стратегия долгосрочного развития предприятия не совпадает со стратегией скорейшего возрастания личного богатства акционеров.

Универсальный принцип менеджмента состоит в том, что собственник нанимает топ-менеджеров непосредственно либо через первое лицо для того, чтобы топ-менеджеры управляли бизнесом и достигали важнейших стратегических целей собственника.

В свою очередь эти цели собственника делятся на две категории – функциональные (финансовые или материальные) и эмоциональные. Важнейшая эмоциональная цель топ-менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить владельцу реализацию себя (своего «я», личностных целей, идеалов, ценностей, принципов и т. д.) в своей компании. В отличие от западных компаний, для российских владельцев эмоциональные цели имеют безусловную ценность. В западных компаниях доминирующими являются функциональные цели.

Предмет согласования целей в бизнес-организации

Участник	Предмет согласования интересов
Собственник – собственник	Разные стратегии собственников Ориентация на статус или на прибыль Приоритеты: текущая или стратегическая доходность Распределение прибыли на разные цели
Собственник – бизнес	Распределение прибыли на новое оборудование или на дивиденды акционерам Приоритеты: капитализация или развитие бизнеса Собственники не знают особенностей бизнеса, предъявляют нереалистичные требования к бизнесу Собственник заинтересован в клиенте, который для бизнеса убыточен Собственник ликвидирует бизнес
Собственник – менеджеры	Затраты на управленческие технологии непонятны собственникам Разные пути развития бизнеса Закрепление центров прибыли и центров затрат Собственники ставят своих людей в руководство и создают конфликты
Собственник – персонал	Тратить прибыль на дивиденды или на зарплату Собственники хотят отличных работников с малой зарплатой Условия труда и экономия Персонал – стабильность, собственник – изменения, реорганизация
Бизнес – бизнес	Продажи с отсрочкой платежа некоторым клиентам и прибыльность. Конфликт между направлениями бизнесов (из-за ресурсов, клиентов). Оптовая торговля конкурирует с собственной розницей Либо рост, либо развитие клиентской базы
Бизнес – менеджеры	Бизнесу нужна динамика, а руководитель ориентирован на стабильность. Бизнес нуждается в реорганизации, но для руководителей это дополнительное напряжение Заккрытие некоторых направлений деятельности ради рентабельности бизнеса в целом Руководители отвлекают ресурсы от бизнеса на собственные нужды (увеличение управленческого персонала, расходы представительские, на новую оргтехнику и т. п.) Ориентация на карьеру и возможности бизнеса
Бизнес – персонал	Бизнес требует квалификации, технологической дисциплины, некоторые работники сопротивляются Несовместимость личности и функции Бизнес требует средств на развитие, а персонал – на социальные программы Рентабельность бизнеса предусматривает сокращение персонала
Персонал – персонал	Частные группы интересов одних работников над другими или за счет других Противоречие интересов: – между зарабатывающими и обеспечивающими подразделениями; – покупающими и торгующими; – инноваторами и консерваторами

Связано это с тем, что в России практически все компании имеют личностный характер и соответствующие личностные системы управления (в то время как западные компании и системы управления являются гораздо более обезличенными). Основной экономической задачей менеджмента является управление персоналом организации, направленное на создание и эффективное функционирование цепочки создания ценности для клиента. Осуществить эту функцию возможно с использованием системного подхода, обеспечивающего достижение равновесия между разнообразными потребностями клиентов и целями организации.

Важнейшая функциональная (финансовая) задача владельца бизнеса состоит в том, чтобы создавать стоимость. Следовательно, важнейшая функциональная задача топ-менеджеров состоит в том, чтобы создавать стоимость для своих работодателей (владельцев бизнеса). Собственник смотрит на компанию извне, сверху, а менеджер изнутри, снизу. Поэтому собственник сверху видит ситуацию полностью, а менеджер внутри компании видит детали. Кто же все-таки руководит фирмой? Кто управляет ею и кто ее контролирует?

Основным интересом собственника является получение прибыли от бизнеса за счет выплачиваемых дивидендов или же за счет повышения рыночной цены акций, находящихся в его собственности, минимизация издержек на управление, сохранность активов, а также устойчивость и процветание бизнеса, собственником которого он является.

В основе интересов наемного менеджера лежит в первую очередь увеличение вознаграждения и предоставляемых льгот, сохранение своего места и репутации.

Несмотря на существующие проблемы во взаимоотношениях между собственниками и топ-менеджерами, быстрый рост любого бизнеса делает неизбежным наем топ-менеджера. Растет количество важных управленческих решений, которые невозможно принимать единолично. Становится необходимой система управления с четкими и эффективными бизнес-процессами. Собственник может заняться ими самостоятельно, а может передать наемному менеджеру, чтобы избежать возникновения управленческого затора.

Первый фактор – нежелание передавать владельцем бизнеса генеральному директору право распоряжаться деньгами компании. Только право распоряжаться деньгами компании создает полноценного гендиректора. Но для владельца отдать наемному человеку в

управление свои денежки очень тяжело – потому что страшно. Каковы причины этого страха? В нашей стране в случае краха с гендиректора взять нечего. Косвенно это подтверждает тот факт, что 90 % гендиректоров из этого списка наиболее влиятельных топ-менеджеров являются владельцами бизнеса. Это не значит, что успешных гендиректоров – не владельцев – нет. Просто в стране пока профессиональных менеджеров с большой историей успеха мало.

Российский владелец бизнеса не имеет гарантий, что его управляющий не обманет владельца, уведет у него бизнес, разорит компанию. Зачастую владелец искренне считает, что передал весь бизнес гендиректору, но сохранил за собой «лишь» право подписи на всех финансовых документах. А это значит, что реально он ничего не передал, потому что деньги – главный ресурс управления.

Второй фактор – отсутствие стандартов владельческого контроля деятельности компании. Экономическое и управленческое взаимодействие владельцев и гендиректоров в компании должно регулироваться законами, стандартами, правилами, не подлежащими обсуждению. Частично такое регулирование осуществляется корпоративным законодательством. Но этого недостаточно. Контракт наемного менеджера с собственником бизнеса не опирается на стандарты разделения ответственности между владельцем и гендиректором, нет законодательного описания контракта.

В результате между собственником бизнеса и наемным менеджером нет взаимного доверия, нет гарантий безопасности. Это дает возможность собственнику бизнеса переложить ответственность на топ-менеджеров, сохраняя при этом все свои права. Правильное взаимодействие владельца и гендиректора первым шагом должно предполагать установление границ ответственности: необходимо прописать, в чем заключается ответственность владельца (при этом должны быть четкие и измеряемые требования) и в чем ответственность топ-менеджера.

В контракте с гендиректором должны быть прописаны не только ответственность, но и права: например, управление деньгами в рамках определенных ограничений, право на наем персонала, а также все социальные гарантии реализации интересов наемного управляющего. Если в компании не гарантируется соблюдение интересов гендиректора – это угроза для компании и для владельца, если же гендиректор заинтересован в эффективности развития бизнеса компании – это ресурс.

Третий фактор – отсутствие количественно измеряемых целей деятельности генерального директора. В России сложилась определенная традиция: владелец – обладатель знаний о том, куда движется организация, а гендиректор должен угадывать это и делать то, что, по его представлениям, от него ожидает владелец. Владельцы держат менеджеров на крючке – действуют двумя классическими способами:

1. Ставят неизмеряемые цели, например, увеличить объем продаж в три раза. Эти цифры не обусловлены требованиями бизнеса и не обеспечены ничем, кроме желания владельца.

2. Увеличивают расчеты гендиректора, представленные в бизнес-плане. Для того чтобы оценить менеджеров, необходима ответственность гендиректора за результат, который должен быть описанным, измеряемым, понятным. Хорошим гендиректором в этом случае является тот, который достигает обозначенных результатов, а плохим – тот, кто не достигает.

Четвертый фактор – препятствия к взаимопониманию между гендиректором и владельцем. Проблема разницы культуры, языка, мировоззрений, представлений – очень серьезное препятствие к взаимопониманию между гендиректором и владельцем. Ответственность начинает распределяться по доверию, а не по требованиям управления бизнесом. Чтобы владелец и гендиректор могли о чем-то договориться, они должны оба одинаково представлять себе, что такое менеджмент, управление, цели организации.

Компании используют три модели взаимоотношений владельцев и наемных управляющих.

1. Совмещение категорий наемных менеджеров и совладельцев, в частности предоставление им опционов. Но это средство работает в основном в бурно развивающихся отраслях и предприятиях, где идет процесс капитализации и рост прибыли покрывает убытки собственника, вынужденного официально делиться прибылью и уступать долю в акционерном капитале.

В России конфликт интересов не может быть пока снят благодаря введению общепринятого в западных странах предоставления опционов, потому что механизм их предоставления предполагает развитый фондовый рынок, где небольшие пакеты акций имеют реальную цену и могут быть свободно проданными и где наличие мажоритарного акционера скорее исключение, чем правило. В России хозяин не только является держателем самого большого пакета акций, но и игнорирует интересы других акционеров, подчас вообще не выплачивая им дивидендов.

2. Улучшению отношений способствует прозрачность современного бизнеса, основанная на технологии «владельческого контроля». Хотя члены управляющей команды еще не стали совладельцами, но карьерные перспективы и оклады в коммерческой империи «Газпром» для каждого менеджера были настолько заманчивы, что многим хотелось работать на заводе, чтобы зарекомендовать себя с лучшей стороны и работать с надеждой на дальнейший рост, а не на временное обогащение собственного кармана.

3. Делегирование полномочий и вовлечение топ-менеджеров в деятельность других предприятий собственника. Крупный собственник постоянно расширяется и испытывает кадровый голод – это заставляет хозяев ценить опытные кадры управленцев. Даже если головной фирме пришло бы в голову заменить команду завода, ей некогда было бы ставить на смену. Хотя при необходимости они могли это сделать и защитить свои права в любой момент – поэтому они не боятся рисковать, доверяя директорам со стороны.

Владелец создал систему, благодаря которой менеджеры почувствовали широкие возможности своего дальнейшего процветания. Эмпирическим путем было установлено, что сильный и в политическом, и в финансовом смысле хозяин – лучший партнер. Это лучший рецепт для установления нормальных взаимоотношений на предприятии и самая плодотворная кадровая политика.

6.3. Менеджер и собственник в управлении

Инструменты управления собственника

К инструментам управления собственника прежде всего относятся модели управления. Модели управления могут иметь разный смысл:

- модель – математическое уравнение;
- модель – теория, объясняющая определенную деятельность;
- модель – гипотетическое представление сущности какого-либо явления;
- модель – физическое представление процесса (действующая модель). По Ст. Биру, для модели в общем случае характерны четыре свойства:
 - уменьшенный масштаб (размер модели, точнее, ее сложность, всегда меньше, чем у оригинала, на основе принятых упрощений);

- соблюдение ключевых соотношений между разными частями (так, в случае физической модели реально существующие в оригинале части представляются в правильном положении друг к другу);
- работоспособность – возможность в принципе работать, как оригинал (во всяком случае, похожим образом);
- соответствие действительным свойствам оригинала (степень достоверности).

Итак, модель нужна для того, чтобы узнать что-то о моделируемой вещи, иметь средство для ее осуществления. Применение моделей того или иного вида зависит от целей моделирования, т. е. от того, ответы на какие вопросы нужно получить. А цели, в свою очередь, зависят от личностей, которые их формируют. Одной из главных задач собственника является построение модели, соответствующей представлениям владельца бизнеса о нынешнем состоянии бизнеса и его дальнейшая развития.

Модели, используемые для управления бизнесом, можно разделить на две группы: модели, предназначенные для собственника и для менеджера. Связано это с тем, что они играют разную роль в бизнесе и поэтому имеют различные инструменты управления.

1. Собственники используют стратегические, фундаментальные модели, описывающие глобальные правила и зависимости поведения объекта управления. Они оперируют небольшим количеством высокоагрегированных показателей (в расчете на длительную перспективу) и составляют основу стратегического управления.

Модель бизнеса собственника описывает внутреннее устройство бизнеса (финансовые характеристики: затраты, доходы, прибыли, размер инвестиций и эффективность их возврата; производственные мощности; развитость каналов сбыта и др.) и влияние внешних факторов на деятельность компании (маркетинговая модель).

В зависимости от вопросов, на которые должны отвечать стратегические модели, они могут разделяться:

- на модели владения;
- модели налогообложения;
- модели финансовых потоков;
- модели финансовой структуры.

2. Вторую группу составляют модели топ-менеджеров, отвечающие за операционную реализацию стратегических принципов, которые определил собственник в своих моделях.

Здесь мы имеем дело с бизнес-процессами, связями и отношениями между компаниями и ее подразделениями, потоками данных и т. д. Выделяют четыре базовые модели топ-менеджеров:

- модель финансового управления (взгляд на бизнес с точки зрения управленческого учета);
- маркетинговая модель (оценка влияния внешней среды – рынка – на рассматриваемый бизнес);
- модель управления производством;
- модель управления логистикой (снабжением и сбытом).

У каждой модели свои цели и свои задачи, и потому бизнес, представляющий собой сложный комплексный организм, как правило, описывается некоторым набором моделей, в совокупности образующих общую модель системы управления. Модели бизнеса позволяют соединить стратегию с операциями и повседневным бизнесом.

Любая модель работает только при определенных диапазонах изменения величин входных параметров. И чем модель формальнее (алгоритмизированнее), тем жестче это ограничение. Именно поэтому невозможно построить работающие формальные модели сложных систем. Однако если модель построена на базе методов нечеткой логики, нейрокибернетики и других известных подходов, использующих потенциально ненадежные элементы для получения надежных решений, то подавляющее большинство ограничений снимается.

Упорядочение управления бизнесом со стороны владельца возможно, в первую очередь, за счет построения модели владельческой организации бизнеса. Структура управления с точки зрения владельца рассматривается в трех разрезах: а) в корпоративном смысле (из каких юридических лиц он состоит); б) как организационная структура управления; в) как финансовая структура; элементарными ячейками управления при этом являются не юридические лица, а центры ответственности.

Модель владельческой организации бизнеса (рис. 6.2) объединяет взаимодействие, в том числе неформальное, юридических лиц, связанных между собой единым управлением. Модель состоит из типовых элементов: разного рода юридических лиц, находящихся между собой в тех или иных отношениях (в отношениях владения и договорных).

Примерный состав моделей бизнеса по уровням иерархии в виде пирамиды моделей.

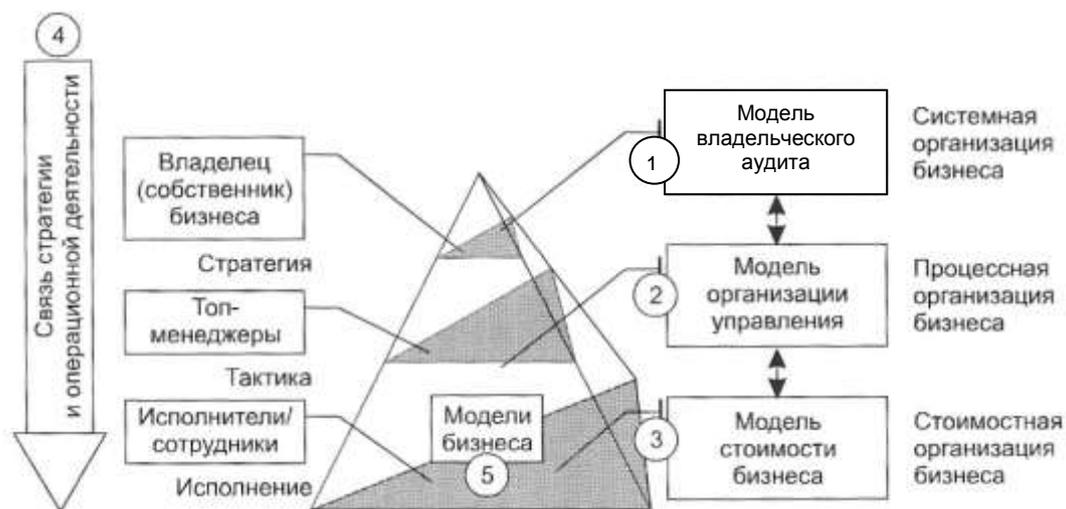


Рисунок 6.2 – Пирамида владельческой организации бизнеса

Модель владельческой организации бизнеса, представленная на рисунке 6.3, состоит из четырех различных элементов: 1) структура владения; 2) структура финансовых потоков; 3) структура налогообложения; 4) финансовая структура. Рассмотрим типовой проект структуры владения, который может стать отправной точкой для последующей разработки деталей.



Рисунок 6.3 – Четыре аспекта модели владельческого контроля

Выбор организационно-правовых форм юридических лиц для построения модели владельческой организации бизнеса в целом невелик. Основные различия компаний-участниц модели состоят не столько в организационно-правовой форме, сколько в функциональном назначении того или иного элемента. Рассмотрим характерные черты типовой модели владения.

1. Элементы структуры владения имеют функциональную специализацию.

Под каждую задачу (производство, торговля, владение и т. д.) создается отдельная компания. Такой подход связан:

а) с задачами контроля (каждый крупный центр ответственности логично оформить как отдельное юридическое лицо, приведя тем самым в соответствие корпоративную и управленческую схемы холдинга);

б) налоговыми задачами (налоговая оптимизация предполагает выбор организационно-правовой формы компании, системы ее налогообложения в зависимости именно от функционального назначения компании);

в) требованиями защиты активов (при возможном банкротстве одной из организаций бизнес в целом не пострадает).

2. Древоподобная структура владения.

Схема владения имеет форму дерева: от каждого узла схемы может отходить несколько ветвей, оканчивающихся узлами, из которых, в свою очередь, могут расти новые ветви. Именно древоподобная структура представляется оптимальной с точки зрения обеспечения сквозного контроля владельцев над всеми структурами владения бизнесом. Древоподобная структура владения также в наибольшей степени соответствует принципам прозрачности владения (что необходимо для инвестиционной привлекательности) и обеспечивает естественное урегулирование интересов всех совладельцев холдинга (на уровне уставных документов головной компании).

Контроль собственников над головной холдинговой компанией реализуется ими в качестве бенефициаров и через механизмы контроля над своими индивидуальными инструментами владения.

Центр финансовой ответственности – структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от данной деятельности и, соответственно, отвечающее за эти статьи расходов и/или доходов. Центр прибыли – структурное подразделение, отвечающее за величину заработанной прибыли в рамках своей деятельности (разница между выручкой и общими затратами). Центр инвестиций – структурное подразделение, имеющее право распоряжаться внеоборотными активами компании (осуществлять инвестиции и дезинвестиции) и отвечающее за величину ROI (отдача от инвестиций). Центр расходов (затрат) – структурное подразделение, отвечающее только за понесенные расходы (затраты). Центр дохода – структурное подразделе-

ние, отвечающее за доход, который оно приносит компании своей деятельностью.

Структура контроля во многом повторяет структуру владения, хотя и не полностью. Идеология построения корпоративной структуры управления со стороны владельца состоит в том, чтобы она в максимальной степени соответствовала управленческой структуре. Это позволяет естественным образом регулировать отношения между менеджментом различных уровней на основе корпоративного законодательства. В конечном счете вся созданная конструкция контролируется бенефициарами холдинга.

Финансовая структура определяет финансовые потоки компании, включающие как текущие финансовые операции (например, закупка сырья и материалов, продажа продукции, выплата роялти и др.), так и движения капитала (например, предоставление займов и вклады в уставный капитал).

Основой финансового благосостояния бизнеса являются средства, получаемые от покупателей. Средства поступают на счета торговой организации (или торговых организаций), которая приобретает продукцию у собственных производственных организаций (новые поддоны) и закупает товары у третьих лиц.

При этом расчеты по таким внутренним поставкам могут осуществляться по трансфертным ценам, за счет чего прибыль собственника от продаж товаров аккумулируется в торговом доме, откуда перечисляется в головную холдинговую компанию для дальнейшего использования. Производственная и транспортная компании, действуя по заказам торгового дома, распределяют свою прибыль в пользу последнего, от которого она поступает в головную российскую холдинговую компанию. Компании операционной деятельности оплачивают услуги специализированных сервисных компаний, а также осуществляют лицензионные выплаты за использование интеллектуальной собственности (роялти). Компания – владелец интеллектуальной собственности – перечисляет свою прибыль головной зарубежной холдинговой компании, которая из полученных средств финансирует российскую часть холдинга.

В головную холдинговую компанию также отправляют свою прибыль (если такая прибыль возникает сверх прибыли торгового дома при загрузке свободных мощностей) транспортная компания, производственная компания, региональные торгово-закупочные компании и другие структуры. В силу налоговых соображений холдинго-

вой компании целесообразно осуществлять прямые вклады в капитал, пополнение фондов и т. п. самой, а финансирование в форме займов – через отдельную финансирующую организацию.

Наконец, финальным аккордом становится распределение головной компанией оставшейся в ее распоряжении прибыли (всей или части) в виде дивидендов своим акционерам. Если бенефициар владеет акциями через промежуточные структуры, у него есть выбор – получить деньги на собственные счета или временно оставить их на счетах промежуточных структур, что позволит ему минимизировать налогообложение.

Отдельной составляющей модели владельческого контроля являются вопросы налогообложения и налоговой оптимизации операций. Организации уплачивают все российские налоги в обычном порядке: налог на прибыль, НДС, налог на имущество, ЕСН и т. д. Вопрос оптимизации налогообложения должен рассматриваться в комплексе с общей оптимизацией финансовых потоков, при этом необходимо принимать в расчет некоторые специфические положения налогового законодательства РФ и позицию налоговых органов.

Так, метод трансфертного ценообразования может, в принципе, служить не только для перераспределения финансов в рамках холдинга, как говорилось выше, но и для целей налоговой оптимизации. Однако при этом следует иметь в виду положения ст. 40 НК РФ, ограничивающие налоговые преимущества трансфертном ценообразовании, а также концепцию «недобросовестного налогоплательщика».

Инструменты менеджера

Бизнес как система понимается как совокупность взаимодействующих элементов организации, реализующих общую функцию (которая выражается в упорядоченном списке целей и концепции управления) во взаимодействии с внешней средой. Для этого топ-менеджер использует модели бизнеса, отличные от моделей владельца бизнеса.

Топ-менеджер обеспечивает системный подход к процессу управления организацией, который должен обеспечить согласованность и непротиворечивость краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных управленческих решений, что возможно на основе процессно-стоимостного подхода. Это означает решение задач обеспечения согласованности и непротиворечивости краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных управленческих решений.

Цепочка создания стоимости есть совокупность работ, которые увеличивают потребительскую стоимость услуг или продуктов, создаваемых организацией и продаваемых ее клиентам. Понятие «цепочка создания стоимости» иногда формулируют как «цепочка ценности», «цепочка добавления потребительской стоимости», «стоимостная цепь». Различия не представляют существенного значения для наших целей. В дальнейшем используется термин «цепочка создания стоимости».

Данное понятие в научный и практический оборот ввел М. Портер. Он представил цепочку создания стоимости в виде последовательности процессов. В дальнейшем мы рассматриваем бизнес как цепочку создания стоимости, т. е. как процесс создания и движения потребительской стоимости. Удовлетворенность сотрудников определяется способностью высококвалифицированного персонала обеспечить качество обслуживания покупателей.

Ценность для покупателя создается мотивированным, лояльным производительным персоналом. Удовлетворенность покупателей определяется качеством и ценой услуг, предоставляемых покупателю. Лояльность покупателей является следствием удовлетворенности покупателя. Рост объемов и доходов вытекает из лояльности покупателя.

Отраслевая цепочка создания ценности охватывает как сферу производства, так и сферу реализации. На стадии производства – основной стадии кругооборота – происходит процесс создания потребительской стоимости.

В процессе производства факторы производства превращаются из одной потребительской формы в другую, новую потребительскую форму продукта, удовлетворяющую новые потребности. Развивая концепцию за пределы отдельной компании, М. Портер вводит понятие цепочки ценностей отрасли и говорит о том, что точная оценка конкурентоспособности компаний на рынке конечных потребителей должна учитывать цепочки ценностей поставщиков и системы сбыта.

Деятельность топ-менеджера возможна на основе процессно-стоимостного подхода. Для этого топ-менеджер использует модели бизнеса, позволяющие решать следующие задачи управления:

1. Моделирование цепочки создания ценности для клиента.
2. Процессное моделирование бизнеса. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов.
3. Проектирование функциональной и организационной структур.

Раскроем роль топ-менеджеров в построении эффективного бизнеса.

1. Моделирование цепочки создания ценности для клиента.

Стоимостная составляющая показывает цепочку создания ценности для клиента, которую создает компания (рис. 6.4). Связано это с тем, что продукт (работа, услуга) покупается на рынке потому, что он обладает некоторой ценностью для потребителя, за которую он готов платить определенную цену.

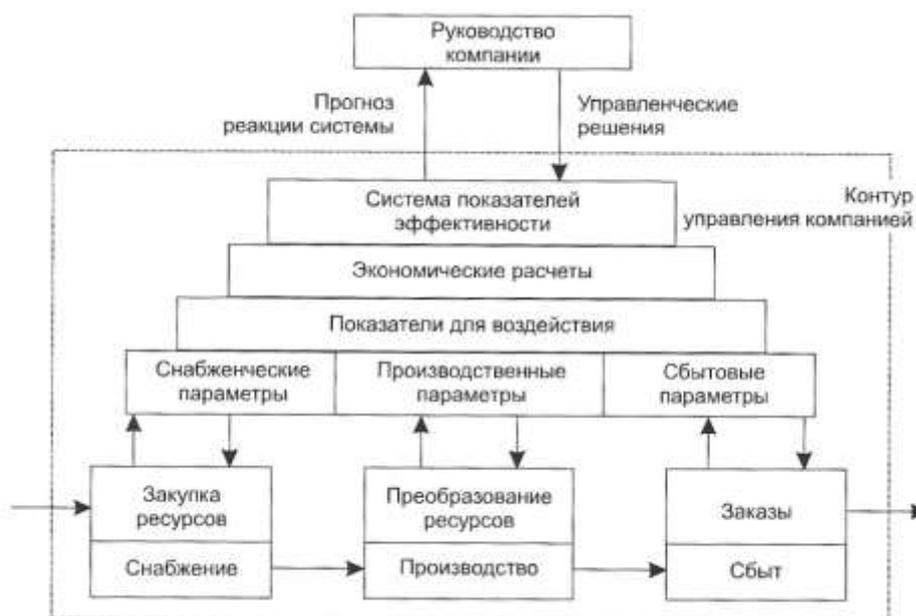


Рисунок 6.4 – Модель процесса создания стоимости на уровне компании (вариант)

В этом смысле бизнес представляет собой процесс создания ценности товара, определяемой его потребительской стоимостью. Концепция стоимостного подхода к управлению бизнесом является наиболее эффективным из существующих подходов для принятия собственниками бизнеса и топ-менеджерами решений по максимизации стоимости бизнеса.

2. Процессное моделирование бизнеса.

Моделирование и оптимизация бизнес-процессов. Описание компании включает функциональное и процессное представление различных целей. Процессное представление компании основано на стандартах IDEF0, DFD и ARIS, которые используются российскими предприятиями и организациями при внедрении стандартов ISO серии 9000:2000.

Концепция процессного подхода заключается в определении цепочки создания стоимости – совокупности работ, которые увеличивают потребительную стоимость услуг или продуктов, создаваемых организацией и продаваемых ее клиентам.

Необходимо разделять понимание субъекта процесса и собственно процесс как изменение объекта процесса. Субъектом процесса выступает менеджер (управляющая система), который выполняет важную роль внешнего воздействия на процесс – без этого воздействия не удастся снизить энтропию бизнес-системы.

С позиций топ-менеджера на каждом уровне управления компанией ведет часть процесса создания стоимости для потребителя с одним универсальным циклом процесса, отличающимся масштабами деятельности, который можно назвать элементарным бизнес-процессом. Изменение объекта бизнес-процесса в цепочке создания ценности для потребителя составляет главный процесс. Его обслуживают разного рода ресурсы. Их подготовка к использованию в операции требует своих процессов, называемых основными.

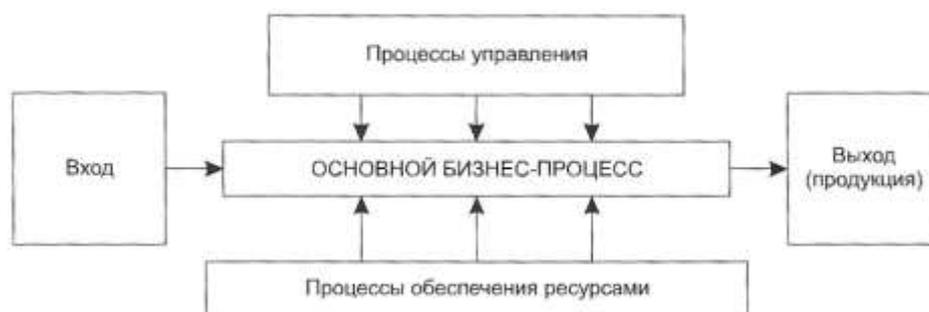


Рисунок 6.5 – Основной цикл бизнес-процесса

Схема взаимосвязи процессов в бизнесе для производственной компании показывает исходный бизнес-процесс, из которого строятся последовательности процессов в цепочке создания потребительской стоимости и в дальнейшем – деревья процессов в сети бизнеса. Их взаимосвязь составляет предпринимательский подход к проектированию бизнеса, определяющий исходные факторы успеха на рынке. Без понимания этого уровня проектирования бизнеса трудно осуществлять эффективное управление группой компаний (распределенным бизнесом). Анализ процессного подхода показывает, что главным бизнес-процессом можно считать логистику всего бизнеса компании (а далее – для всего бизнеса), а не только для снабжения и/или сбыта, как часто представляют логистику.

Таким образом, процессный подход к проектированию бизнеса – это принципиально новый уровень прозрачности и управляемости бизнеса не только на уровне финансово-экономических показателей, но и, что важно, на уровне технологий, ресурса, продукта. В результате появляется возможность реальной оценки перспектив развития компании, в первую очередь по технико-технологическим показателям, а затем, как следствие, по финансовому состоянию. Повышение прозрачности и управляемости бизнеса обеспечивает инвестиционную привлекательность компании.

Ключевым в технологии процессного управления бизнесом является контур управления, представляемый в виде менеджера-субъекта бизнес-процесса. Вместе с тем описание бизнеса в соответствии с процессным подходом начинается с определения главного бизнес-процесса (ГБП) создания стоимости для потребителя.

В этом смысле ГБП выглядит одинаково у всех компаний: от изучения потребностей потенциальных клиентов до того момента, когда компания удовлетворит его потребность (на разовой или постоянной основе). Бизнес связан с сопровождением продукта в течение всего его жизненного цикла: от создания до полной утилизации. Это не противоречит тому, что сквозной процесс для участников ГБП может быть разделен на отдельные основные процессы между отдельными компаниями (рис. 6.6).



Рисунок 6.6 – Понятие бизнес-модели для менеджера

Существуют различные модели описания операционной деятельности компании, каждый уровень которых позволяет системно

увидеть организацию бизнеса и перейти на принципиально новый уровень прозрачности и управляемости бизнеса.

Для этого выделяют четыре основных подхода к построению организационной структуры: структурный, функциональный, процессный и проектный подходы.

1. Структурный подход.

Структурный подход основан на использовании различных типов организационной структуры предприятия, как правило иерархической.

В этом случае организация и управление деятельностью осуществляются по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, цехам и т. п.), а их взаимодействие – через должностных лиц (начальников отделов, департаментов и цехов) и структурные подразделения более высокого уровня.

Перечислим недостатки такого подхода к организации и управлению деятельностью предприятия:

- при разбиении технологий выполнения отдельной работы на отдельные фрагменты они могут быть отнесены к различным элементам организационной структуры;
- затруднено цельное описание технологий выполнения работы, в основном существует только их фрагментарное (на уровне структурных элементов) описание;
- отсутствие ответственного за конечный результат, заинтересованности в конечном результате, а также ориентации на конечного потребителя;
- отсутствие явно внутренних (промежуточных) результатов деятельности, ответственных за эти результаты, внутренних потребителей этих результатов;
- большие затраты на передачу результатов между подразделениями (зачастую больше, чем на саму работу);
- высокие накладные расходы, крайне неэффективный управленческий учет;
- автоматизация управления носит, как правило, лоскутный характер (по подразделениям), попытки внедрения корпоративных информационных систем в основном оканчиваются неудачей.

2. Функциональный подход.

Функциональный подход отвечает на вопрос «Что делать?». Результат функционального подхода – определение границ между подразделениями по принципу функциональных областей. Функцио-

нально-структурная (бюрократическая) модель основана на универсальном принципе разделения труда между службами, отделами, цехами, бригадами с закреплением за ними определенных функций (операций). Главным недостатком такой структуры является то, что функции закрепляются за подразделениями зачастую самыми разными бюрократическими методами, в процессе деятельности компании могут наращиваться по принципу лоскутного одеяла.

Если проследить непрерывную цепочку технологических процессов в такой организации, то она может напоминать спагетти. Попытки упорядочивания функций, как правило, наталкиваются на сопротивление бюрократической машины. Кроме того, в такой структуре велики расходы на поддержку бюрократического аппарата. Главные недостатки функционального подхода те же, что и структурного, но они менее явно выражены и тем меньше, чем больше внимания уделялось минимизации пересечения границ структурных подразделений в процессе работы.

3. Процессный подход.

При грамотном применении структурного подхода подсознательно применяется и процессный подход. Границы между подразделениями проводятся так, чтобы в процессе работы было как можно меньше переходов этих границ. Процессный подход отвечает на вопрос «Как делать?». Процессный подход не является противопоставлением функциональному подходу. Функции и процессы не могут существовать в отрыве друг от друга.

Результат и функционального, и процессного подходов – одновременное проектирование организационной структуры (функциональных областей) и порядка взаимодействий в рамках этой структуры (процессов). Эти подходы, в известной степени, должны применяться параллельно.

Основное отличие процессного подхода в том, что он ориентирован в первую очередь не на организационную структуру предприятия, не на функции подразделений, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. При этом система управления компанией ориентируется как на управление каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия в целом. При этом система качества предприятия обеспечивает качество технологии выполнения бизнес-процессов.

Процессный подход по своей сути подводит к переходу на так называемое тощее производство, или тощую ресурсосберегающую организационную структуру (Leanproduction). Основными чертами такой организационной структуры являются:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решения;
- сочетание принципа целевого управления с групповой организацией;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
- автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Построение операционной деятельности – это моделирование самоорганизующейся системы ведения бизнеса и управление его стоимостью. Цель – поддержка собственников в увеличении стоимости бизнеса и топ-менеджеров в организации операционной деятельности.

Модель решает следующие задачи:

1. Создание экономической добавленной стоимости. Описание бизнеса с точки зрения получения прибыли. Это определяется рыночным поведением компании.

2. Доведение товара/услуги до потребителя. Описание бизнеса с точки зрения каналов товародвижения, т. е. материального или товарного потоков. Это жесткая структура деятельности компании. Изменить ее трудно. Именно структура движения товаров (работ, услуг) определяет большинство факторов увеличения стоимости компании.

3. Расположение и взаимодействие подразделений. Описание бизнеса как самостоятельных бизнес-единиц и подразделений компании. Чаще всего это связано с территориально распределенным бизнесом, имеющим филиальную сеть. Выбор степени самостоятельности филиалов и их взаимодействия с головным или центральным офисом чрезвычайно важен для устойчивого развития компании.

4. Установление договорных отношений.

5. Организация учетной системы. На этот вопрос отвечает бухгалтерская модель компании, включающей бухгалтерскую и налоговую политики.

7. КОРПОРАТИВНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Ресурсные основы корпоративного менеджмента

Генезис корпоративного контроля

Один из основных вопросов хозяйственной деятельности – кто получает (имеет возможность получить) основную выгоду от бизнеса, или кто контролирует бизнес. Понятие «контроль» здесь подразумевает получение информации о чем-то и влияние на что-то, управление чем-то. При этом под активным и пассивным контролем понимают возможность определять поведение системы или получать информацию о ней соответственно.

Контроль акционерами компании как форма влияния на ее менеджмент осуществляется, как правило, опосредованно, через представительство в совете директоров. То есть акционеры не управляют компанией, а влияют на нее. Управляют же компанией в общепринятом смысле (снабжением, производством, сбытом, персоналом) менеджеры. Именно они реализуют функции управления, в том числе и осуществляют пассивный контроль.

Контролирует организацию тот, кто обладает максимальным влиянием на процесс распределения ресурсов. Но чем определяется это влияние? Почему встречаются случаи, когда акционер, владея контрольным пакетом, не может влиять на бизнес? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно взглянуть на основы хозяйственной деятельности, разобраться с процессами взаимодействия субъектов, понять ее природу.

В основе бизнеса лежит обмен ресурсами – кому-то нужны деньги, он готов обменять на них свой труд, время и другие ресурсы. Компании нужны сырье и материалы, производственные и офисные помещения, она готова платить за них. Используя труд, знания и навыки людей, компания создает продукт, который обменивает затем на деньги клиентов. В результате формируется система субъектов, обладающих определенными ресурсами, которые, взаимодействуя в процессе обмена, формируют ресурсные потоки. Один или несколько из этих потоков являются целевыми для инициатора системы. Таким образом формируется коммерческая система.

То есть бизнес – это результат взаимодействия субъектов, в ходе которого они обмениваются имеющимися у них ресурсами на иные необ-

ходимые им ресурсы. Когда такое взаимодействие происходит в рамках компании и регулируется созданными ей правилами, мы говорим о корпоративных отношениях.

Корпоративными называют отношения владельцев различных ресурсов в процессе взаимодействия. Они характеризуются множественным составом субъектов, формируют особое состояние присвоенности ресурсов и изменяют реализацию участниками экономических возможностей владения, пользования, распоряжения. Ресурсом хозяйственной деятельности могут служить деньги, материальные и нематериальные ценности, информация, интеллектуальная собственность, умение думать или делать что-либо, физическое пространство (офис, например) и т. п.

Ресурсы – это различные материальные и нематериальные феномены, позволяющие использовать их для обмена за счет того, что они имеют какую-либо ценность для субъектов взаимодействия. Ценность определяется:

- возможностью непосредственно или путем трансформации использовать ресурсы для удовлетворения потребностей самого человека. Например, еда, жилье, деньги, некоторые иные материальные и информационные ресурсы и т. п.;

- возможностью использовать ресурсы для создания условий, в которых можно обменять эти или иные ресурсы на то, что можно использовать для удовлетворения потребностей человека – информационные ресурсы, позволяющие организовать деятельность (технологии и правила), некоторые материальные ресурсы, необходимые для производства продукции, информация о потребностях клиентов, позволяющая точнее рассчитать рекламные материалы, и т. п.

Чтобы тот или иной феномен стал ресурсом для построения социальной системы, необходимо выполнение следующих условий:

- 1) он должен быть ценным для хотя бы одного субъекта взаимодействия. То есть за него должны быть готовы отдать какие-либо иные ресурсы. Для этого он должен обладать редкостью и в нем должна быть потребность;

- 2) он должен быть нужным именно в этой системе, как вследствие особенностей самой системы и ее целевой функции, так и вследствие наличия определенных участников корпоративных отношений, их потребностей. Например, удобрения – это весьма ценный ресурс в сельском хозяйстве, но совершенно не нужен для иного предприятия.

Ресурсом для формирования коммерческой системы не может быть нечто, не нужное никому из участников – никто не готов вступать во взаимодействие из-за этого. Ресурсом может быть только то, что прямо или косвенно способствует взаимодействию субъектов в корпоративной системе.

Источником ресурсов для бизнеса являются люди, которые обладают ими. Вступая во взаимодействие с коммерческой системой, люди меняют ресурсы на нужные. Любой ресурс кому-то принадлежит, некоторые ресурсы принципиально неотделимы от человека. Так, например, невозможно отделить от человека его способность думать.

Общество ограничивает возможность лишить человека права использования принадлежащих ему на правах собственности материальных и нематериальных объектов. Их, конечно, можно отобрать или использовать без разрешения, но если человеку это не понравится, он может защитить свои права, используя соответствующие социальные механизмы (правоохранительную систему, общественное мнение и т. п.).

Некоторые ресурсы можно получить относительно свободно, но само их использование требует ресурсов, неотделимых от человека. Сама по себе информация может быть доступной, но ее использование требует особых знаний и навыков.

Участник корпоративных отношений (УКО) – юридическое или физическое лицо, передающее фирме ресурсы, необходимые для реализации целевой функции социально-экономической системы. Целевой функцией социально-экономической системы является генерация ресурсного (в большинстве случаев денежного) потока. Участвуя в социальной системе, УКО стремится получить ожидаемые выгоды взамен предоставленных ресурсов.

В любой момент времени ресурсы компании каким-либо образом распределены между ее участниками. Кто-то получает возможность распоряжаться материальными и/или иными ресурсами. С кем-то заключены договоры и, в соответствии с ними, они получают часть ресурсов компании. Кто-то использует оргтехнику, транспортные средства, офис, интеллектуальные и иные ресурсы подчиненных людей.

Распределение ресурсов – это параметр социальной системы, определяющий количество ресурсов различного вида, получаемых каждым из участников корпоративных отношений системы в конкретный момент времени (мгновенное распределение) или в течение

определенного промежутка времени (интегральное распределение ресурсов). Любое действие компании связано с распределением ресурсов. Строго говоря, оно определяет и будущее компании – будет ли она привлекательна для определенных групп УКО, сможет ли осуществлять нужные действия.

Если реальное распределение ресурсов и получаемые выгоды соответствуют ожидаемым, то человек удовлетворен и активность его минимальна. Если распределение ресурсов не устраивает человека, то он активизируется и, в зависимости от ситуации, либо пытается добиться нужного ему распределения ресурсов, либо выходит из системы и компания лишается ресурсов этого человека.

Наличие ресурсов определяет степень значимости человека в компании – если человек обладает уникальным ресурсом, неотделимым от него в данных условиях, но крайне необходимым для реализации целевой функции системы, то он может (до определенного предела, конечно) диктовать условия взаимодействия с ним:

- клиенты диктуют цены, по которым они готовы приобретать товары;
- квалифицированные специалисты диктуют условия вознаграждения;
- поставщик дефицитного сырья диктует цены на свою продукцию;
- чиновник, обладающий административным ресурсом, диктует условия заключения договора на поставку продукции или аренду помещения.

Мотивы таких действий могут быть любыми, в том числе и вполне благородными. Мы лишь отмечаем саму возможность влияния за счет обладания тем или иным ресурсом.

Любая система имеет определенную структуру ресурсов – количество и сочетание ресурсов, являющихся ресурсной базой для реализации ее целевой функции.

Ресурсная база социальной системы формируется за счет ресурсов, переданных ей участниками корпоративных отношений.

Ресурсная база компании представляет ресурсы, переданные участниками корпоративных отношений для реализации целевой функции социальной системы. Часть из этих ресурсов является ключевыми (без них невозможна реализация целевой функции), часть – вспомогательными (они способствуют более эффективной реализации целевой функции, но без них тоже можно это сделать, пусть и менее эффективно).

Ресурсы классифицируют на следующие группы по степени расходования их в процессе хозяйственной деятельности:

- ресурсы, расходуемые в процессе обмена;
- ресурсы, не расходуемые, но требующие обновления и адаптации, поддержания в актуальном состоянии;
- нерасходуемые ресурсы.

Первая группа ресурсов (расходуемые ресурсы) – это деньги; сырье и материалы, комплектующие или товары (для торговой организации); труд людей.

Вторая группа ресурсов включает, например:

- информацию о том, что и как делать в данной системе и в данных условиях – требует обновления вследствие изменения условий деятельности;
- бренд, имидж и другие элементы социального капитала – они требуют поддержки вследствие динамики социальных процессов, действий конкурентов и т. п.;
- знания о рынке, товаре, клиентах требуют актуализации вследствие изменения рынка, динамики потребностей клиентов, совершенствования товара.

Ресурсы этой группы сами по себе в процессе реализации целевой функции не изменяются (не расходуются), но их свойства тем не менее могут трансформироваться. Так, например, информация требует актуализации путем добавления новых данных. Бренд и другие элементы социального капитала могут изменять влияние на процесс генерации денежного потока. Так, может изменяться воздействие на аудиторию, информация о компании или ее продуктах может способствовать не притоку, а оттоку клиентов и будет мешать реализации целевой функции, тогда ценность этого ресурса сместится в отрицательную область.

Нерасходуемые ресурсы не изменяются в процессе использования их в рассматриваемой системе. В коммерческой деятельности это, в частности, могут быть:

- помещения, здания и сооружения, используемые для организации деятельности;
- фундаментальные знания и другая информация, которая служит основой для принятия решений, но уже устоялась и не требует обновления и актуализации;
- информация о прошлом опыте – она неизменна вследствие неизменности прошлого, к ней можно по-разному относиться, но сама эта информация не изменяется;

- устоявшиеся технологии работы, принципы и методы принятия решений: устойчивые поведенческие модели и социальные институты, определяющие их компоненты.

Интеллектуальный ресурс определяет способность человека на основе имеющейся информации сформировать новую, необходимую для деятельности компании. При этом необходимо правильно трактовать и связанные с ним понятия.

Социальный капитал – это комплекс социальных институтов, связанных с компанией и формирующих в обществе положительное восприятие компании, ее продукции и тем самым обеспечивающих или, по крайней мере, поддерживающих приток ресурсов в компанию со стороны членов общества – сотрудников, клиентов и других участников корпоративных отношений.

Социальные институты – это сформированные людьми нормы, правила, стереотипы и другие информационные объекты, имеющие определенную структуру и регулирующие поведение людей в определенном социальном пространстве посредством создания барьеров и/или стимулов.

Структура социального института – это образец поведения и последствия его реализации.

Например, норма уголовного кодекса – это социальный институт, препятствующий совершению краж в обществе. Его структура включает точное определение, что такое кража, и наказание за ее совершение.

Корпоративные системы

Основой бизнеса, как отмечалось выше, являются ресурсы. Они же являются основанием для влияния в корпоративной системе. Сначала основной формой хозяйственной деятельности было ремесло. Ремесленник делал продукт, привлекая, в лучшем случае, членов своей семьи. Он же сам его и продавал. Строго говоря, он владел ключевыми ресурсами – необходимыми материальными ресурсами, знаниями и навыками, умением торговать и т. п. По мере развития появились формы деятельности, в которых участвовали уже сотрудники, выполняющие вспомогательные функции, но владелец мастерской контролировал основные ресурсы.

В процессе развития общества изменялись не только формы хозяйственной деятельности, но и требования к продуктам (эстетиче-

скому виду, качеству и т. п.). Это вызвало необходимость использовать набор ресурсов, позволяющих удовлетворить эти требования. По мере развития производства в хозяйственную деятельность вовлекалось все большее количество людей, выполняющих определенные функции, обладающих необходимыми для предприятия ресурсами. Каждый из них так или иначе влиял на развитие предприятия.

Продукты в основном оставались достаточно простыми, поэтому и требования к людям оставались довольно низкими. Это делало возможной быструю замену человека. Соответственно, реальное влияние со стороны «невладельцев» бизнеса было довольно низким. Условия существенно изменились в период с 30-х по 70-е гг. XX в.

Технический прогресс изменил социальное пространство, появились возможности быстрого перемещения, что привело к тому, что человек начал реализовывать свои потребности не только в том месте, где он родился и жил. Возникла миграция рабочей силы, перемещение товарных запасов, сырья. У предпринимателей появилась возможность привлекать более эффективные ресурсы – квалифицированных специалистов, лучшее сырье, работать на более выгодных рынках. Это привело к усилению конкуренции. Она, в свою очередь, стимулировала развитие технологий, что определило требования к персоналу, сформировало потребность компаний в инженерных кадрах. Укрупнение предприятий потребовало формирования навыков управления, обусловило локализацию функции управления в организации – появились профессиональные менеджеры. А деятельность на других рынках потребовала создания выделенных хозяйственных подразделений, дочерних компаний.

Разделились функции владения и управления бизнесом, чему способствовало, с одной стороны, возникновение потребности в специальных знаниях в области управления вследствие усложнения оперативной деятельности, изменения характера деятельности организации и ее масштабов, и, с другой стороны, развитие механизмов инвестирования, перераспределение капитала, выход на международные рынки. Но поскольку основным весом в структуре ресурсов все еще обладали материальные ресурсы, а деятельность компаний была достаточно медленной, институт собственности довольно надежно защищал интересы владельцев материальных ресурсов – акционеров, участников хозяйственных обществ, пайщиков, дольщиков и т. п.

По мере развития технологий продукты стали более интеллектуально емкими, изменилась и значимость отдельных ресурсов. Оказа-

лось, для работы подходит не любой человек, быстро поменять ушедшего сотрудника не получается – его приходится искать и во многих случаях учить. Все время, уходящее на поиск и обучение сотрудников, предприятие несет убытки. Соответственно, изменилось и отношение к сотрудникам.

В какой-то момент люди, не являющиеся собственниками материальных ресурсов, стали оказывать существенное влияние на процесс распределения ресурсов компании. К тому же развитие конкуренции, технологий и специализация привели к изменению значимости поставщиков сырья для производства продукции – они также получили возможность влиять на распределение ресурсов компании, определяя свои условия взаимодействия.

Эти процессы сопровождались изменениями в социальной сфере – появились соответствующие социальные механизмы, которые привели к изменению структуры влияния в компании. В том числе профсоюзы, различные формы давления на собственников, институт социальной ответственности бизнеса. В результате владельцы материального капитала потеряли возможность единолично определять, что и как должна делать компания – возможность абсолютного контроля корпорации.

В общем случае сила влияния участника корпоративных отношений на процесс распределения ресурсов компании зависит от веса данного участника в данной системе и его активности

$$F_j = a_j w_j, \quad (7.1)$$

где F_j – возможность влияния j -го участника корпоративных отношений на процесс распределения ресурсов; a_j – активность j -го участника корпоративных отношений; w_j – вес j -го участника корпоративных отношений.

Вес участника корпоративных отношений – это, по сути, его вклад в общий результат деятельности, и он определяется относительной долей ресурсов, которые он привносит в корпоративную систему для формирования общей ресурсной базы фирмы

$$w_j = \frac{\sum_n r_{nj}}{\sum_n \sum_{j=1}^Q r_{nj}}, \quad (7.2)$$

где r_{nj} – ресурсы n -вида, полученные от j -го участника корпоративных отношений; Q – количество участников корпоративных отношений.

Активность – доля управляющей информации, полученной лицом, принимающим решение о распределении ресурсов компании от данного участника корпоративных отношений

$$a_j = \frac{\sum_k D_{упр. jk}}{\sum_k \sum_{j=1}^Q D_{упр. jk}}, \quad (7.3)$$

где $D_{упр. jk}$ – управляющая информация k -го вида, полученная субъектом оперативного управления для j -го УКО.

Обратите внимание, имеет значение полученная информация, влияющая на принятие решений. Суэта, простая болтовня и т. п. деятельность человека не имеют значения с точки зрения распределения ресурсов, если они не формируют именно управляющую информацию. Действия человека, если информация о них не доходит до лица, принимающего решение, не влияют на реальное распределение ресурсов.

Сила контроля корпоративной системы участником корпоративных отношений выглядит следующим образом

$$F_j = \max_{j=1}^Q (a_j w_j) \quad (7.4)$$

То есть корпоративную систему контролирует тот УКО (субъект корпоративного контроля), который обладает максимальным произведением активности и веса в корпоративной системе.

Каждый УКО стремится к получению наилучших для себя условий распределения ресурсов системы. Для этого он может осуществлять определенные действия с целью получения временного или постоянного, полного или частичного контроля над системой. Когда кто-либо из участников добивается нужного ему перераспределения ресурсов, мы говорим об осуществлении этим участником корпоративного управления.

Корпоративное управление представляет действия участника корпоративных отношений, направленные на достижение нужного ему распределения ресурсов. Один из идеологов корпоративного управления А. Кэдбери считает, что сущность корпоративного управления в том, чтобы одновременно поощрять эффективное использование ресурсов и главным образом требовать ответственности за управление этими ресурсами.

Контроль в корпоративной системе:

- во-первых, обязателен (корпорация не может без контроля);
- во-вторых, определяется не правом собственности на акции (долю в капитале), а возможностью контролирующего влияния на исполнительный орган корпорации, которое является функцией от активности и веса УКО в системе;
- в-третьих, это динамическая характеристика (контроль может переходить от одного участника к другому).

Безусловно, владелец контрольного пакета акций может быть (и чаще всего является) субъектом корпоративного контроля. Но следует подчеркнуть, что это лишь частный, хотя и наиболее распространенный, случай. Нередки случаи, когда владелец контрольного пакета акций не является субъектом корпоративного контроля.

Владея 100%-м пакетом, можно сделать многое, но зачастую такие действия наносят ущерб самому акционеру. Эффективный контроль – возможность участника корпоративных отношений реализовать возможность контроля без снижения устойчивости корпоративной системы, используя только имеющиеся ресурсы по получению информации, ее обработке и формированию решения. Иными словами, можно удовлетворить свои амбиции, не обладая возможностью эффективного контроля, но за счет своей же выгоды.

Экономисты (А. Алчиан, О. Уильямсон и др.) отмечали, что фактическим лидером фирмы может быть не только владелец финансового ресурса, но и собственник человеческого капитала, если его знания и способности выступают как специфический ресурс данной фирмы. Примером могут служить организации – адвокатские бюро, рекламные и дизайнерские агентства, исследовательские и научные организации, предприятия, выпускающие высокотехнологичную продукцию, программное обеспечение и т. п., в которых ключевое значение имеет не физический, а интеллектуальный капитал. При определенных условиях владельцы такого капитала, не обладая долей в акционерном капитале, тем не менее могут в достаточно большой степени оказывать контролирующее воздействие на компанию.

По мере увеличения количества людей, вовлеченных в систему, предприниматель (инициатор формирования системы), как отмечалось выше, теряет контроль над ресурсами. Не только потому, что появляются другие участники корпоративных отношений и их ресурсы в системе, но в большей степени из-за потери организационных ресурсов.

Предприниматель обладает конечными ресурсами – у него есть ограниченные возможности по осуществлению управленческого воздействия (не более 24 часов в сутки, интенсивность исходящего от него информационного потока тоже ограничена), материальные ресурсы, возможности по обработке информации и другие ресурсы.

Вследствие системных ограничений, по мере развития фирмы и увеличения количества ее участников, предприниматель вынужден ограничивать удельную интенсивность информационного воздействия на людей, вовлеченных в систему.

Это означает снижение активности и, в соответствии с уравнением, при неизменных возможностях влияния (весе УКО), приводит к снижению силы влияния на распределение ресурсов отдельных участников. Поэтому, по мере развития системы, если не предпринимать специальных мер, предприниматель неизбежно будет терять контроль над системой. Следовательно, эффективное управление ресурсной базой компании должно включать:

- привлечение нужных участников;
- формирование правил игры, условий оценки и обмена ресурсами;
- поддержание баланса интересов.

Использование корректно организованных правил, механизмов управления позволяет компенсировать снижение потенциальной возможности контролировать систему – за счет увеличения веса предпринимателя как участника корпоративных отношений.

Имеется еще и другая проблема – возникновение параллельных и побочных информационных потоков: другие УКО и группы участников тоже стремятся к контролю системы. Постепенно такие потоки становятся более значимыми, играют все большую роль. Учитывая это, необходимо в процессе развития увеличивать возможности воздействия на систему, формируя необходимые организационные механизмы. Это, например, может быть реализовано:

- через создание процедур принятия решений специалистами компании;
- создание коллективных органов, принимающих решения с учетом интересов собственника (например, совет директоров или комитет совета директоров);
- разработку и внедрение корпоративных процедур, технологий, принципов организации, определяющих особенности функционирования подразделений;
- осуществление капитализации нематериальных ресурсов.

На диаграмме видно, что в процессе деятельности влияние лиц, которые создавали компанию, снижается, а влияние прочих участников возрастает. Определяется это возрастающим количеством участников и объемом передаваемых ими в корпорацию ресурсов. В какой-то момент времени значимость ресурсов прочих УКО превысит значимость тех ресурсов, которые внесли в корпорацию учредители при создании компании. Тогда реальное потенциальное влияние УКО превысит возможное влияние учредителей. Именно с этого момента начинается зона неустойчивого контроля со стороны учредителей и, как следствие, зона вынужденной социальной ответственности корпорации. Это означает, что в любой момент времени в компании, которая находится в зоне неустойчивого контроля со стороны учредителей, могут сложиться такие условия, когда реальный контроль может перейти от учредителей компании к другим участникам корпоративных отношений.



Рисунок 7.1 – Диаграмма изменения уровня влияния учредителей и других участников корпоративных отношений в социально-экономической системе

В момент зарождения компании t_0 (до регистрации компании в государственных органах, в момент, когда учредители решают создать компанию) контроль учредителей максимален. В это время они действительно полностью контролируют процессы и ресурсы. Но это единственный момент, когда они это могут делать. Далее, по мере развития событий, количество участников в системе увеличивается, соответственно, изменяются и ожидания, причем в первое время рост

ожиданий может быть непропорционален росту ресурсов. В основном до регистрации предприятия количество участников растет за счет формирования персонала предприятия, поставщиков, государственных органов.

После регистрации компании количество участников и, соответственно, их общее влияние на распределение ресурсов увеличивается значительными темпами – за счет прироста клиентов, увеличения количества, качества и специализации сотрудников, за счет вовлечения и установления личностных связей с потенциальными и действующими клиентами, поставщиками, формирования и возрастания роли корпоративной культуры и других факторов. При этом формируется уникальная институциональная среда (посредством формирования корпоративной культуры, внутренних документов, корпоративной политики и стратегии), которая, если не предпринимать надлежащих организационных мер, в еще большей степени делает компанию зависимой от сложившейся структуры участников корпоративных отношений и, соответственно, способствует смещению начала зоны вынужденной социальной ответственности к началу координат. Отдельные участники корпоративных отношений и небольшие группы участников обладают незначительным уровнем влияния, чтобы иметь возможность контролировать систему. Для этого им необходимо объединяться, консолидировать свои возможности влияния с другими участниками. В силу особенностей институциональной среды и деятельности, как правило, наибольшим уровнем влияния обладают акционеры компании.

В общем случае организационными усилиями (формирование правил и принципов деятельности, планирование, упорядочение информационного потока, распределение информации в системе, систематизация информации и деятельности, упорядочение бизнес-процессов и т. п.) можно снизить возможность влияния отдельных участников и/или сформировать барьеры для объединения отдельных УКО в группы, обладающие значительным влиянием. Таким образом субъекты контроля могут снизить уровень рисков потери контроля.

По мере развития системы развиваются процессы, которые определяют частичный переход контроля над системой участникам корпоративных отношений от лиц, учредивших компанию. Это, конечно, не означает смену руководства: если субъекты контроля (в рассматриваемом случае – учредители) осуществляют политику, учи-

тывающую интересы наиболее значимых социальных групп при распределении ресурсов компании, их управляющая роль может сохраняться очень долго. Но если политика субъекта или субъектов контроля системы перестанет удовлетворять ключевых участников корпоративных отношений, то при определенных условиях они могут перехватить контроль над распределением ресурсов и добиться изменения правил распределения ресурсов системы. Это может носить различные формы – шантаж, забастовка, формирование коалиции с государственными или общественными организациями и органами, давление через СМИ и др.

Пока ожидания наиболее значимых групп участников корпоративных отношений удовлетворяются компанией, они не стремятся осуществлять контроль системы, хотя бы потому, что это требует дополнительных усилий. Если же ожидания не удовлетворены, то контроль будет потерян. В зависимости от условий (характеристик УКО, социальных институтов и условий среды) потеря контроля может быть кратковременной, долговременной или постоянной, а также глобальной или локальной (только в одном месте компании или только над одним ресурсом компании).

Возможность перехода контроля может возникнуть неожиданно. Это накладывает дополнительные условия на функционирование социальной системы и, соответственно, требует учета и активного регулирования со стороны субъектов контроля. Закономерности корпоративного контроля особенно значимы для случаев отхода собственников от оперативного управления – передачи управления наемному менеджеру. Поскольку в этом случае активность принципиально снижается, нужно формировать механизмы, повышающие уровень влияния собственника на компанию – соответствующие институты, механизмы принятия решений, системы сбора и анализа информации, другие элементы.

Как мы видим, контроль в корпорации может быть только активным. В случае если субъект контроля (например – собственник) вследствие любых причин вынужден снизить свою активность, увеличивается вероятность того, что контроль перейдет к другому участнику – возникают специфические риски потери (перехвата) контроля в корпоративной системе. Соответственно, может перераспределиться влияние на распределение ресурсов корпорации.

В общем случае суммарное влияние всех участников на распределение ресурсов в каждый момент времени равно 1

$$\sum_{j=1}^{Q(t)} F_j(t) = 1 \quad (7.5)$$

На этом основании можно сделать следующие выводы:

1. Кто-то обязательно контролирует деятельность.
2. Целесообразно проводить анализ сил, имеющих те или иные возможности влияния, выявлять их активность и, соответственно, определять угрозы потери контроля в корпоративной системе компании.
3. Контроль осуществляется наиболее активным участником или группой. При снижении активности создаются условия для перехода контроля.
4. Возможность контроля определяется не наличием прав собственности, но реальным влиянием, зависящим от активности и веса участника в системе.
5. Активные участники корпоративных отношений получают наибольшие выгоды за счет влияния на процесс распределения ресурсов.

Само понятие «корпорация» происходит от латинского *corporation*, что означает объединение. В российском законодательстве определение корпорации отсутствует, и оно используется как бы на быденном уровне, это означает, что все знают, что такое корпорация, и дополнительных разъяснений не требуется. Однако многообразие функций современных корпораций с неизбежностью порождает и многообразие определений; кроме того, отождествлять понятие корпорации с понятием акционерного общества неверно. Мы рассматриваем корпорацию как особую форму связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности.

Корпорация (компания) – фирма, организационные особенности которой обеспечивают учет мнений и/или интересов заинтересованных в деятельности фирмы сторон (так называемых стейкхолдеров (*stakeholders*) или участников корпоративных отношений) при осуществлении управления и принятии решений о распределении ресурсов.

Такой характер управления может обеспечиваться, во-первых, вследствие действия определенных социальных институтов – закона, решения собственников, сложившейся культуры и т. п. или, во-вторых, вследствие использования различных методов и инструмен-

тов. В общем случае возможно множество форм реализации корпоративности в социальной системе. Обратим внимание, что признаком корпорации является не организационно-правовая форма, но наличие определенных организационных механизмов. Это могут быть, например, следующие организационные механизмы:

- процедуры выявления мнений акционеров (или других УКО) и доведения их до сведения членов совета директоров и менеджеров;
- процедуры согласования решений с различными участниками;
- коллективные руководящие органы, обеспечивающие участие представителей определенных групп УКО в процессе принятия решений.

Одна из характеристик корпорации – коэффициент корпоративности: отношение количества участников обмена, чье мнение учитывается при принятии решений, к общему количеству участников, вовлеченных в процесс экономического обмена

$$k_{\text{корп.}} = \frac{Q_{\text{уч.}}}{Q}, \quad (7.6)$$

где $Q_{\text{уч.}}$ – количество УКО, чье мнение учитывается при принятии решений; Q – общее количество УКО корпоративной системы.

Коэффициент корпоративности зависит от мнений участников и определяется не организационно-правовой формой, но действующими в корпорации правилами, принципами, определяющими условия обмена (распределения) ресурсов. Таким образом, корпорация представляет механизм вовлечения в бизнес определенных групп участников отношений, в том числе за счет предоставления им возможности оказывать влияние на принятие решений, связанных с распределением ресурсов. Вовлекая в систему вполне определенные группы УКО, мы формируем ресурсную базу компании, что, в свою очередь, определяет устойчивость компании, ее потенциал и динамические характеристики.

Корпорация – форма компании, в которой внутренние условия настроены на участие множества лиц в управлении. Такую «настройку» могут определять различные факторы, в том числе наличие в системе определенных органов в соответствии с действующим законодательством, специальные процедуры, определенные внутренними, в том числе неформальными, принципами и правилами. В результате возникают специфические условия и особенности:

- необходимость учета интересов различных групп УКО, причем, по мере развития социума, количество таких групп увеличивается и, соответственно, растет коэффициент корпоративности;
- наличие органов и процедур, обеспечивающих (т. е. делающих не только возможным, но и обязательным) учет мнений и интересов различных участников при принятии решений;
- множественность субъектов управления – потенциально каждый УКО имеет возможность участвовать в управлении;
- необходимость баланса интересов участников корпоративных отношений;
- использование преимущественно мягких инструментов управления, формирующих отношения, которые, в свою очередь, определяют действия.

В общем случае любая фирма – корпорация. Но исключительно для решения прикладных задач мы вводим несколько искусственное разделение социальных систем на корпорации и «не корпорации», по признаку наличия организационных механизмов, обеспечивающих участие различных групп в процессе принятия решений о распределении ресурсов.

Специалисты различают также монокорпорации и интегрирующие корпоративные системы. Под монокорпорацией понимается корпоративная система, сосредоточенная в рамках одной компании. То есть это фирма, имеющая соответствующие организационные механизмы.

Интегрирующая корпоративная система – это корпоративная система, состоящая из нескольких самостоятельных хозяйственных объектов, в том числе юридических лиц. Эти объекты могут быть самостоятельными либо вследствие территориальной распределенности, либо вследствие существенных отличий их деятельности.

Российское законодательство предусматривает следующие организационно-правовые формы хозяйственной деятельности:

- хозяйственные общества: акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью;
- товарищества;
- некоммерческие организации.

Предприятия различной организационно-правовой формы могут быть объединены в группы компаний – холдинги или финансово-промышленные группы.

Группа представляет две или более компании, связанные хозяйственными отношениями любого рода, обеспечивающими возможность субъекту контроля определять поведение компаний, входящих в группу, и осуществлять их скоординированную деятельность.

Возможность может определяться отношениями собственности, хозяйственными связями, договорными отношениями, зависимостью от ресурсов и т. п.

Дочернее общество – компания, по отношению к которой другое (основное) хозяйственное общество (товарищество) в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения компании. В настоящее время нет специального законодательства, регулирующего создание таких систем, но тем не менее такие формы определены Гражданским кодексом, а также некоторые аспекты создания таких систем регулируются антимонопольным законодательством. Отсутствие специальных законодательных актов не определяет невозможность создания таких корпоративных систем, и в настоящее время они играют весьма значимую роль в экономике России.

Помимо этого, корпоративные системы могут быть организованы в форме ассоциаций, союзов, фондов (их создание регулируется Федеральным законом «О некоммерческих организациях»), объединений, картелей, пулов, альянсов.

Контроль корпоративной системы может быть реализован в индивидуальной и групповой формах. Концентрация влияния у одного человека определяет возможность осуществлять, при должной активности, индивидуальный контроль над бизнесом.

Когда возможности влияния сосредоточиваются в некоторой группе, осуществляющей совместную деятельность, направленную на достижение нужного распределения ресурсов, мы говорим о групповом контроле над бизнесом.

Можно выделить также общественный контроль над бизнесом. Государство является одним из значимых участников корпоративных отношений. Соответственно, государство, в лице чиновников, может осуществлять контроль над бизнесом.

Бизнес является источником финансовых ресурсов государства. К тому же государство может ожидать, что бизнес еще будет осуществлять дополнительные социальные функции. Например, создание рабочих мест, развитие определенных направлений, реализация спе-

циальных программ и т. п. Поэтому государство, во-первых, создает определенную среду деятельности, которая в большей или в меньшей степени способствует развитию бизнеса в стране.

Во-вторых, государство участвует в капитале корпораций и через советы директоров продвигает соответствующую политику компаний.

Одной из форм влияния на инвестиционную привлекательность компаний является регулирование фондового рынка. С этой целью государство формирует нормативные документы, органы, регулирующие деятельность на фондовом рынке. В частности, существуют или готовятся такие документы, как федеральные законы «О рынке ценных бумаг», «Об информации», блок антимонопольных законов и др.

Предполагается, что деятельность государства и профессиональных участников рынка ценных бумаг приводит к тому, что экономические агенты, участвующие в торговле финансовыми инструментами, соответствуют определенным стандартам, более или менее страхующим участников от их недобросовестных действий.

По своей сути действия государства, направленные на формирование и регулирование фондового рынка, – это попытка приблизить его к модели совершенного рынка, которая лежит в основе моделей классической экономики. Они предполагают, что экономические агенты обладают равной информацией о товарах и других агентах. Соответственно, государство и сообщества профессиональных участников рынка пытаются регулировать процедуры раскрытия информации экономическими агентами, совершение сделок с использованием инсайдерской информации, качество финансовых инструментов, порядок и формы совершения сделок и др.

В результате деятельности государства складываются так называемые национальные модели корпоративного управления, которые точнее было бы назвать «национальные модели общественного контроля над корпорациями, чьи акции обращаются на организованном фондовом рынке. Наиболее известны американская, германская (континентальная) и японская модели. Они показывают существующие тенденции в формировании систем общественного контроля, но прикладного значения для управления конкретной компанией практически не имеют.

Генезис концепций *устойчивости* восходит к моделям 1970-х гг., в частности к популярным теориям *пределов роста* (thelimitsofgrowth) и *устойчивого роста* (sustainablegrowth). Создатели проектов

глобального развития пришли к выводу, что осуществление политики *устойчивого роста* неразрывно связано с формированием *устойчивого общества* (sustainable society). Основные представления о таком социальном устройстве были впервые в наиболее полном виде изложены Л. Брауном в его работе «Построение устойчивого общества» в 1981 г. Идеи достижения *устойчивости* стали получать все большее распространение в академической среде. Возросло количество публикаций, посвященных данному вопросу, для его обсуждения начали собираться международные научные конференции.

Концепция устойчивого роста в наиболее концентрированном виде в 1987 г. прозвучала в докладе Г. Брунтланд, председателя Международной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее», на Генеральной ассамблее ООН: «Человечество способно сделать развитие устойчивым – обеспечить... нужды настоящего поколения, не подвергая риску способность будущих поколений удовлетворять свои потребности». Этот доклад вызвал определенную дискуссию, и идеи, сформулированные в нем, были положены в основу стратегии развития мирового сообщества, принятой в 1992 г. на Всемирной конференции ООН по окружающей среде и развитию.

Все это вызвало обширные дискуссии, работы экономистов, социологов, политологов и, как следствие, возникновение комплексного социального института «Социальная ответственность бизнеса», который пропагандировал следующие поведенческие модели:

- «Бизнес должен быть ответственным перед обществом»;
- «Только социально ответственный бизнес – успешный бизнес».

Поскольку о социальной ответственности стали говорить не только общественные деятели и политики, но и экономисты, обосновывая ее, изменилось и отношение инвесторов. Во-первых, концепция социальной ответственности согласуется с институтами, обеспечивающими развитие популяции – защита потомства (будущих поколений), закреплённая в сознании людей на генетическом уровне. Во-вторых, возникла и получила обоснование и развитие связка «социальная ответственность – успех», что, в общем-то, нашло подтверждение в обществе, в том числе за счет возникновения тенденции со стороны государства и крупных компаний работать с социально ответственными контрагентами.

Обозначенные изменения привели к возникновению и развитию тенденции инвестирования в компании, представляющей социальные отчеты. Это, в свою очередь, стимулировало возникновение практики

позиционирования социальной ответственности и подтверждение этого отчетами. Само по себе это объяснимо – есть желание инвестировать в социально ответственный бизнес, возникает и предложение.

Представление социальной отчетности потенциальным инвесторам обусловило потребность в их оценке. Соответственно, возникли стандарты социальной отчетности, организации, обеспечивающие подготовку отчетов в соответствии со стандартами, их верификацию, консультирование компаний по организации процесса социальной отчетности.

Создаются специальные фонды, инвестирующие в социально ответственные компании, позволяющие неквалифицированному инвестору направить свои ресурсы в социально ответственные компании без излишних рисков и хлопот. По сути, возникла целая индустрия, основанная вокруг концепции социальной ответственности бизнеса.

7.2. Менеджмент корпорации

Корпорация как объект управления

Организация (фирма, компания, предприятие) – это социальная система, представляющая целостное образование, которым можно управлять как целостным объектом.

Задачи управления социальной системой – это организация взаимодействия ее участников. При решении таких задач мы концентрируемся не на совершении определенных действий отдельными лицами, но на формировании нужного нам вектора поведения компании как системы взаимодействующих субъектов корпоративных отношений.

Вектор поведения – характеристика человека, определяющая его наиболее вероятные действия в рассматриваемой социальной системе. В аналитическом виде определяется как градиент функции отражения полученной информации в сознании человека в стимулы, ограничения и возможности удовлетворения потребностей.

Вектор поведения компании – суперпозиция векторов поведения отдельных ее участников с учетом их веса в данной системе. Определяется как средневзвешенный вектор поведения членов организации: $V_{орг} (V_{jj})$. В общем случае для решения задачи корпоративного менеджмента необходимо определить круг участников корпоративных

отношений, владеющих необходимыми для деятельности ресурсами, и организовать такое их взаимодействие, результатом которого будет нужный нам целевой ресурсный поток.

Поведение участников, в результате которого возникает взаимодействие, формируется посредством создания социальных институтов, определяющих «правила игры» в данной системе. Институты, отражающиеся чаще всего в документах, являются одним из основных инструментов корпоративного управления. Более того, именно институты определяют риски и возможные проблемы взаимодействия.

В общем случае необходимо стимулировать взаимодействие участников. И наиболее целесообразное направление такого взаимодействия – развитие организации. Более или менее это направление устраивает всех. Кроме того, концентрация внимания на развитии позволяет перенести управленческие воздействия в плоскость будущего и тем самым добиться реализации превентивного стиля управления. Это приводит к меньшей конфликтности, снижению издержек взаимодействия.

Процесс и алгоритм управления организацией как целостной системой:

- анализ информации о компании;
- выработка решений относительно нужного нам поведения компании;
- принятие решений о необходимости принятия решений в органах управляемой компании;
- разработка стратегии продвижения решений в органах управляемой компании;
- реализация стратегии продвижения решений;
- сбор информации о компании и об исполнении принятых решений.

Начинается процесс управления с анализа ситуации, выявления наиболее значимых областей внимания, рисков и др. Для определения наиболее значимых направлений целесообразно использовать системный анализ, позволяющий найти системные несоответствия, узкие места компании. На основании полученной в ходе анализа информации необходимо принять решение о том, что собственно мы хотим от организации – как должно поменяться поведение системы.

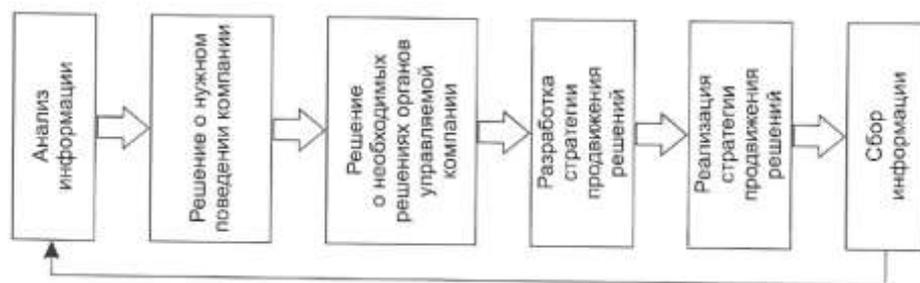


Рисунок 7.2 – Цикл управления самостоятельной корпорацией

После этого необходимо понять, какие решения мы должны провести в органах компании, чтобы это привело к изменению ее поведения в нужном нам виде. Это очень значимый аспект – мы не можем воздействовать непосредственно на исполнителей в компании. В ней существуют свои органы – как минимум, единоличный исполнительный орган, который в соответствии с действующим законодательством имеет право принимать решения и действовать от имени компании без доверенности. Поэтому если рассматривать управление с позиции акционера или головной компании, например, мы должны сделать так, чтобы нужные решения были приняты определенными органами компании – провести нужные нам решения.

Для этого необходимо определить, какие решения нужно проводить в органах самостоятельной компании, а также определить стратегию продвижения этих решений в органах корпорации. Такая стратегия должна учитывать возможности субъекта управления, предоставляемые законодательством и локальными нормативными актами управляемой компании, условия взаимодействия в этой компании (наличие и возможности групп влияния, принятые ранее решения, институциональная среда корпоративного взаимодействия, состояние управляемой компании и др.). Стратегия продвижения решений должна определять используемые методы и инструменты; взаимодействие с наиболее значимыми участниками корпоративных отношений управляемой организации; риски и возможные действия по минимизации рисков, связанных с продвижением решений в органах управляемой компании. Не рекомендуется при разработке стратегии продвижения решений в органах управляемой корпорации ориентироваться на силовые решения – это, как правило, неэффективно и сопряжено со значительными рисками. Затем осуществляется реализация стратегии продвижения решений в органах корпорации.

После этого осуществляется сбор информации об исполнении принятых решений, периодический анализ деятельности и при необходимости коррекция решений, своей стратегии работы с компанией. В организации по управлению дочерними компаниями (ДК) используется, как минимум, три уровня стратегии: стратегия головной компании, которая определяет требования к ДК, стратегия работы с ДК, стратегия ДК, которую представители головной компании продвигают через совет директоров как инструмент изменения поведения ДК.

Алгоритм реализации процесса управления организацией как целостным объектом представляется последовательностью следующих действий:

1. Определить участников корпоративных отношений, необходимых для создания нужной для реализации целевой функции ресурсной базы. Определить ключевых УКО.

Для этого необходимо понимать ресурсную структуру бизнеса компании, значимость того или иного ресурса для реализации целевой функции, четко определить саму целевую функцию системы, ограниченные условия ее существования (условия системной устойчивости).

Для понимания ресурсной структуры необходимо осуществить ресурсный анализ или синтез (в зависимости от задачи). Для этого необходимо понимать, что является (или может быть) ресурсом для бизнеса, при каких условиях тот или иной феномен становится ресурсом, какие бывают ресурсы для бизнеса, какие факторы определяют ценность и значимость ресурса.

2. Определить нужные нам поведенческие модели выбранных участников корпоративных отношений.

3. Определить характер необходимого воздействия на выбранных УКО для обеспечения необходимого нам их поведения.

Для этого следует учесть не только нужные поведенческие модели, но и поведенческие модели, определяемые действующими социальными институтами, особенностями самих УКО. То есть необходимо провести институциональный анализ, выявить наиболее значимые социальные институты – определить институциональные барьеры и трамплины, выявить институты, позволяющие сформировать институциональный рычаг, определить опорные социальные институты.

По сути, нужно определить стратегию и алгоритм воздействия, которые обеспечат коррекцию существующих поведенческих моделей до моделей, нужных субъекту управления. Вероятно, придется осуще-

ствлять поэтапное воздействие, сначала устранить или ослабить институциональные барьеры, сформировать и/или укрепить опорные социальные институты, сформировать и подготовить институциональный рычаг, а затем уже осуществлять собственно управление.

4. Сформировать систему, обеспечивающую реализацию воздействия на этих участников корпоративных отношений, которая приведет к реализации нужных нам поведенческих моделей.

7.3. Специфика организации корпоративного менеджмента

Органы системы корпоративного менеджмента

В системе корпоративного менеджмента используются коллективные (коллегиальные) и единоличные органы управления. Эти органы имеют свои особенности и по-разному используются в системе. Рассмотрим подробнее особенности коллективных и единоличных органов управления с точки зрения принятия решений.

Коллективный руководящий орган (КРО) – формально организованная группа руководителей и/или специалистов в составе организации, организационно объединенных в единую систему для осуществления управленческой, консультационной или иной деятельности, необходимой для надлежащей деятельности организации, путем выработки и принятия коллективных решений. КРО имеют особенности функционирования, которые не только определяют наличие некоторых проблем их деятельности, но также определяют и серьезные преимущества коллективных органов по сравнению с единоличными органами управления при решении определенного круга вопросов.

Такие органы управления не могут эффективно решать те вопросы, которые требуют немедленной реакции, сиюминутного решения. При использовании определенных организационных приемов можно существенно повысить оперативность деятельности коллективных органов управления. К тому же, как показали исследования, использование КРО позволяет существенно снизить затраты времени на исполнение решений. Тем самым при потенциально более высоких затратах времени на принятие решений общие затраты времени за счет снижения времени исполнения и при использовании некоторых организационных приемов могут быть существенно ниже, даже по сравнению с использованием единоличных органов управления. Однако при принятии стратегических решений, при проработке вопро-

сов общего характера, определяющих основные правила и принципы работы организации, коллективные руководящие органы имеют явные преимущества по сравнению с единоличными органами.

В общем случае коллективные руководящие органы имеют преимущества перед единоличными органами управления:

- потенциальная возможность принятия более верных, точнее – более обоснованных решений;
- более высокая степень прагматичности решений за счет особенностей групповой деятельности, более детальной проработки решений, выявление большего числа узких мест;
- рассмотрение решения с точек зрения разных специалистов;
- значительно более высокая устойчивость от воздействия внешних факторов, меньший уровень рисков деятельности как самого органа, так и систем в целом;
- меньшая зависимость от особенностей конкретной личности;
- более высокая степень командности, сплоченности и мотивированности коллектива;
- выработка «корпоративности» в деятельности организации (стиль, культура, стратегия, политика);
- снижение затрат времени и финансовых ресурсов на осуществление контроля деятельности сотрудников при одновременном повышении качества и эффективности деятельности (при надлежащей организации);
- раскрепощение участников принятия решения, более полное раскрытие творческого потенциала;
- улучшенная подготовка руководящих кадров, формирование кадрового резерва;
- использование знаний и опыта каждого члена коллективного руководящего органа.

Выгоды, которые дает использование КРО, способствуют повышению инвестиционной привлекательности компании, формированию конкурентных преимуществ, повышению устойчивости компании, общей эффективности.

Как правило, в компании используются следующие коллективные органы:

- общее собрание акционеров (или участников – для обществ с ограниченной ответственностью);
- совет директоров (или наблюдательный совет);
- правление (или дирекция);
- комитеты совета директоров или правления.

Помимо общих особенностей коллективных руководящих органов, совет директоров как орган управления имеет ряд особенностей, которые, с одной стороны, обуславливают возможности использования этого органа управления, а с другой стороны, определяют подходы к организации деятельности совета директоров, определяют процессы, происходящие в совете директоров.

Прежде всего совет директоров – это группа, объединяющая разных людей, как правило, равных или близких по положению в компании, обществе. К тому же они часто являются представителями различных групп акционеров, которые могут противодействовать друг другу. Таким образом, формируются условия столкновения мнений и позиций по различным вопросам деятельности компании, потенциально конфликтная среда. Может возникнуть ситуация, когда предложение, вынесенное на обсуждение, не будет воспринято членами совета не только потому, что оно недостаточно проработанное, но и потому, что оно исходит от противодействующей стороны.

При этом на деятельность совета директоров оказывает серьезное влияние различие психологических характеристик членов совета директоров, сочетание их личностных качеств. Формируются различные симпатии и антипатии, более или менее устойчивые связи и малые группы. Психологические и иные личностные характеристики могут определять и отношение членов совета директоров к предложениям, поступившим от того или иного члена совета. Например, если предложение поступает от члена совета директоров, который является представителем группы акционеров, имеющей альтернативные интересы, то другой член совета уже поэтому может воспринимать его на негативном фоне.

В общем случае негативный фон восприятия может формироваться под воздействием следующих факторов:

- причастность к противодействующей группе акционеров;
- несоответствие личностных характеристик;
- манера выражаться, внешний вид, особенности поведения, психофизиологические характеристики человека и др.;
- история взаимоотношений между людьми и др.

Существуют, конечно же, факторы, которые создают положительный фон. Все это накладывает определенный отпечаток на процессы принятия решений членами совета директоров. Кроме того, совет директоров отличается еще и периодичностью работы. Как орган принятия решения он работает лишь тогда, когда члены совета директоров собираются вместе.

Деятельность совета директоров формализована, большое значение имеют процедуры. Результатом заседания совета директоров является протокол, в котором порой фиксируются не только окончательные решения, но и ход обсуждения. Но даже если компания не практикует фиксацию хода обсуждения в протоколе совета директоров, то члены совета имеют право потребовать внести в протокол особое мнение по обсуждаемому вопросу. Это создает защиту для членов совета директоров и акционеров.

Задача совета – создать такие условия, которые обеспечивали бы эффективное исполнение всех функций компании, необходимых для результативной работы (в том числе и такие, как раскрытие информации и другие функции корпоративного управления). Обратите внимание на ключевую фразу «создавать условия». Для этого совет должен выявить и локализовать системные проблемы компании, а затем с помощью доступных совету методов и инструментов осуществить эффективное регулирование деятельности компании с целью устранения (минимизации) проблемы.

В общем случае воздействие осуществляется через создание надлежащей институциональной среды посредством корректировки существующих или формирования новых социальных институтов. Наиболее часто это осуществляется за счет разработки и принятия необходимых документов.

Совет директоров должен быть способным выявить проблемы компании, своевременно отреагировать на них, используя соответствующие инструменты. Для этого члены совета должны иметь квалификацию и личностные качества, которые позволили бы им совместными усилиями охватить все направления деятельности компании, провести анализ деятельности со всех сторон, причем с учетом ожиданий всех групп инвесторов и иных участников корпоративных отношений.

Какие формы примет реакция на сформированное советом директоров воздействие – зависит от него, менеджеров, внешних и внутренних факторов. Члены совета директоров должны обладать знаниями о методах и инструментах, доступных совету, о последствиях применения тех или иных методов и инструментов общего управления, уметь творчески применять имеющиеся у них знания.

С точки зрения управления наличие в компании совета директоров определяет следующие возможности субъекта управления:

- на заседание совета директоров может быть вынесен вопрос, касающийся любых аспектов деятельности компании;

- вопрос, вынесенный на заседание совета, не может быть не рассмотрен, по нему должно быть обязательно принято решение;

- решение может быть «за» или «против», в том числе о переносе решения на другое заседание совета директоров, но оно обязательно должно быть;

- решение совета директоров принимается на заседании совета; предварительные обсуждения, мнения тех или иных участников не имеют силы, если принято решение совета директоров. Решение совета директоров носит нормативный характер – это локальный нормативный акт;

- решение совета директоров – коллективное. Личные симпатии или антипатии, другие факторы, определяющие субъективность решений, в совете директоров минимизируются;

- деятельность совета директоров имеет формальное отражение, соответственно, можно сослаться на документы, отстаивать свои позиции в суде.

Эти свойства позволяют использовать совет директоров как довольно эффективный инструмент продвижения позиций отдельных участников. Предположим, акционер хотел бы продвинуть в компании какое-то решение. Он может через своего представителя в совете директоров инициировать рассмотрение этого вопроса на заседании совета. Вопрос, вынесенный на заседание совета, обязательно должен быть рассмотрен, по нему должно быть принято решение, которое будет формально отражено в документах (протокол заседания совета) и носить нормативный характер. Причем члены совета должны принять обоснованное решение, которое, если необходимо, можно оспаривать в суде.

Соответственно, вынося вопрос на заседание, мы, как минимум, добьемся того, что этот вопрос будет рассмотрен и по нему будет принято решение. Если при вынесении вопроса задать еще и граничные условия, то можно многого добиться.

Кроме того, вынося на заседание совета директоров не только вопрос, но и проект решения, можно добиться не только его обсуждения, но и принятия решения. Если решение не носит откровенно вредительский характер, то вероятность его утверждения довольно высока. По крайней мере, появляется возможность корпоративной игры – решение можно обосновывать, убеждать других участников. Обосновать неэффективность предлагаемого решения, если оно надлежащим образом подготовлено, довольно сложно. Как минимум, для

этого надо предложить другое решение, которое должно быть не хуже (с точки зрения принятых советом критериев) предложенного.

Таким образом, проявляется еще одно важное для управления свойство коллективного принятия решений – обнажаются позиции, участники отношений вынуждены позиционировать свои интересы. Во многих случаях это даже важнее самого решения – открываются возможности корпоративной игры.

В акционерном обществе работа совета директоров регламентируется законом «Об акционерных обществах». Законом определяется, когда совет директоров должен быть создан в компании (если более 50 акционеров), а также возможность создания совета директоров в компаниях с числом акционеров менее 50. Определяется порядок работы совета директоров, устанавливаются основные правила его функционирования.

В компетенцию совета директоров входит решение вопросов общего руководства, за исключением вопросов, отнесенных законом к компетенции собрания акционеров (участников). В частности совет директоров акционерного общества должен решать следующие вопросы:

1. Определение приоритетных направлений деятельности.
2. Утверждение внутренних документов, за исключением документов, утверждение которых отнесено законом к компетенции собрания акционеров.
3. Создание филиалов и открытие представительств.
4. Образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий, если уставом это отнесено к его компетенции.
5. Одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью в случаях, предусмотренных законом.
6. Рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты.
7. Рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) вознаграждений и компенсаций, определение размера оплаты услуг аудитора.
8. Использование резервного и иных фондов.
9. Увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций, если уставом это отнесено к его компетенции.
10. Размещение облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг.
11. Приобретение размещенных акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных законом.

12. Определение денежной оценки имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных законом.

13. Созыв годового и внеочередного собраний акционеров, утверждение их повестки дня, другие вопросы, связанные с подготовкой и проведением собрания акционеров.

14. Утверждение регистратора и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним.

15. Иные вопросы, предусмотренные законом и уставом.

Вопросы компетенции совета директоров разделяются на следующие группы:

- общее управление, в том числе и определение стратегии и политики компании;
- защита интересов акционеров, предотвращение злоупотреблений со стороны менеджеров;
- организация деятельности органов управления общества.

Количественный состав совета директоров определяется уставом или решением собрания акционеров (участников). Помимо количественного состава закон определяет, что в совете директоров члены коллегиального исполнительного органа не могут составлять более $\frac{1}{4}$ состава совета директоров компании. В последнее время немало говорится о независимости членов советов директоров. Существует множество мнений по данному вопросу. Некоторые специалисты утверждают, что в совете обязательно должны присутствовать независимые директора, причем их должно быть большинство. Их оппоненты высказывают резонные сомнения в возможности привлечения в совет действительно независимых лиц, возможности независимого суждения как такового. Кроме того, существует опасение утечки информации из компании.

Независимый директор – член совета директоров (наблюдательного совета) общества, не являющийся единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или членом коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции), если при этом его супруг (супруга), родители, дети, братья, сестры не являются лицами, занимающими должности в органах управления общества. Независимыми директорами рекомендуется признавать членов совета директоров:

- не являвшихся в течение последних 3 лет и не являющихся должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а

также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;

- не являющихся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;

- не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);

- не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;

- не являющихся сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет десять и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров;

- не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет более 10 % балансовой стоимости активов общества);

- не являющихся представителями государства.

Кодекс также определяет, что независимый директор по истечении семилетнего срока исполнения обязанностей члена совета директоров общества не может рассматриваться как независимый. При этом рекомендуется, чтобы в уставе компании было предусмотрено избрание в состав совета не менее трех независимых директоров.

Говорить об абсолютной независимости члена совета директоров нельзя. В любом случае член совета будет и должен зависеть от компании, от ее успеха на рынке. Скорее необходимо говорить о независимости суждений совета директоров. Подразумевается, что члены совета директоров должны в любой ситуации высказывать суждения, принимать решения, руководствуясь исключительно собственным профессионализмом и соображениями сохранения системной устойчивости компании. Главное требование к независимому директору – его решение должно восприниматься деловым сообществом как независимое, учитывающее интересы различных групп УКО.

Административное обеспечение корпоративного менеджмента

Деятельность системы корпоративного менеджмента требует поддержки со стороны компании. Соответственно, необходимо организовывать административную поддержку процесса корпоративного менеджмента по следующим основным направлениям:

- обеспечение процесса функционирования коллективных органов управления инфраструктурой;
- обеспечение подготовки нормативных документов;
- обеспечение процесса функционирования коллективных органов управления.

Практика показывает, что эффективность совета директоров зависит от наличия и эффективности работы аппарата совета директоров, которым руководит корпоративный секретарь. Следует отметить, что далеко не всегда аппарат совета директоров формируется в отдельное подразделение. Аппарат совета может быть распределен по подразделениям компании, но координацию деятельности специалистов целесообразно все же поручить корпоративному секретарю.

Поэтому для эффективной работы совета директоров необходимо дополнительное организующее воздействие. Такое воздействие может быть оказано как изнутри совета (со стороны председателя совета директоров и/или членов совета директоров), так и извне. Элементами системы управления, способными оказать такое организующее воздействие, являются корпоративный секретарь и аппарат совета директоров.

Корпоративный секретарь – лицо в системе управления компанией, основными задачами которого является содействие председателю совета директоров в обеспечении эффективной деятельности совета директоров и взаимодействии совета директоров с участниками корпоративных отношений, а также обеспечение соблюдения органами и должностными лицами компании процедурных требований, гарантирующих реализацию прав участников корпоративных отношений.

Аппарат совета директоров – технический орган, который может возглавляться корпоративным секретарем, и выполняющий комплекс функций, необходимых для повышения эффективности работы совета директоров и его членов. Сотрудники аппарата совета директоров обеспечивают работу совета, выполняют поручения членов совета и корпоративного секретаря, связанные с деятельностью совета директоров, подготовкой информации к заседаниям.

Как правило, корпоративный секретарь обеспечивает выполнение следующих функций:

- организация подготовки и проведения собрания акционеров в соответствии с требованиями законодательства, устава и иных внутренних документов общества;
- организация подготовки и проведения заседаний совета директоров в соответствии с требованиями законодательства, устава и иных внутренних документов общества;
- содействие членам совета директоров при осуществлении ими своих функций;
- информационное обеспечение совета директоров и членов совета;
- раскрытие (представление) информации об обществе и хранение документов общества;
- надлежащее рассмотрение обращений акционеров и разрешение конфликтов, связанных с нарушением прав акционеров;
- информирование председателя совета директоров о фактах, препятствующих соблюдению корпоративных процедур;
- контроль исполнения решений совета директоров;
- введение новых членов совета директоров в курс дел совета.

Во многих случаях корпоративный секретарь де-факто оказывается наиболее погруженным в дела совета директоров человеком: председатель и члены совета директоров часто, помимо этого, исполняют еще множество иных функций в других системах (рис. 7.3).

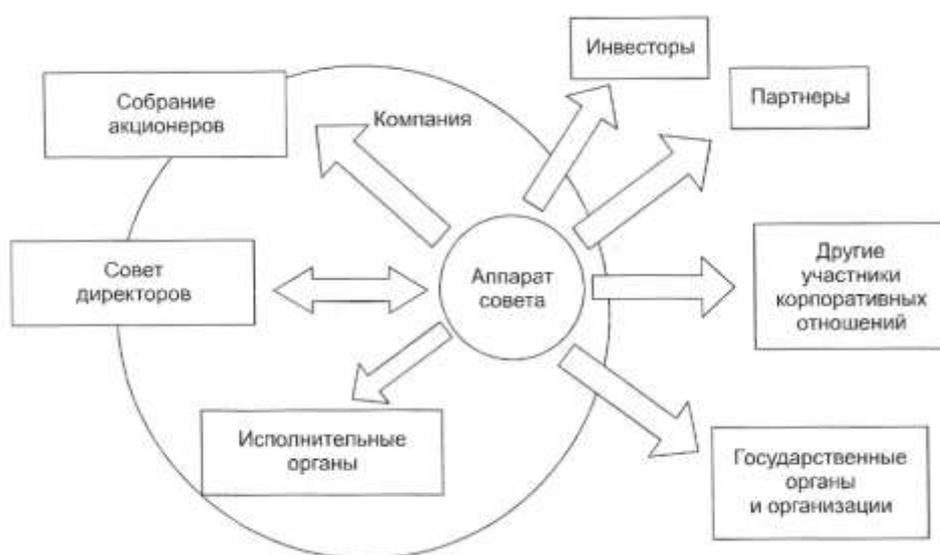


Рисунок 7.3 – Позиционирование аппарата совета директоров

Аппарат, беря на себя решение текущих проблем (от сбора и подготовки информации до контроля исполнения решений совета директоров), создает условия эффективной работы совета директоров, а следовательно, и всей системы корпоративного менеджмента компании.

Аппарат совета директоров, корпоративный секретарь – важнейшие элементы обеспечения эффективной деятельности совета директоров и прозрачности этой деятельности для акционеров. Вместе с комитетами совета директоров они образуют инфраструктуру совета директоров, которая обеспечивает согласование совета со средой компании. Через нее проходят основные информационные потоки как от совета директоров, так и в совет директоров. Переоценить значение такой инфраструктуры очень сложно.

Работа корпоративного секретаря и аппарата совета директоров влияет на работу компании:

- повышает эффективность заседаний совета директоров;
- способствует повышению управляющей роли совета директоров;
- способствует реализации и повышению контроля над реализацией решений совета директоров;
- способствует повышению эффективности контроля совета директоров над менеджментом;
- снижает риск возникновения конфликтов между советом директоров (членами совета директоров) и менеджментом;
- содействует улучшению имиджа компании;
- снижает вероятность возникновения конфликтов между компанией и участниками корпоративных отношений;
- способствует повышению уровня прозрачности компании для потенциальных инвесторов;
- снижает вероятность возникновения конфликтов между членами совета директоров;
- способствует повышению эффективности компании в целом.

Законодательство, определяя возможность создавать комитеты в совете директоров, не регламентирует процедуры их создания и организации работы.

Комитет совета директоров – формируемый советом директоров постоянный или временный коллективный орган, предназначенный для решения отдельных вопросов деятельности совета директоров

и/или компании, проработки отдельных вопросов и подготовки проектов решений совета директоров, подготовки рекомендаций для совета директоров и/или менеджеров компании, исполнения контрольных или иных функций.

Открытый комитет совета директоров – комитет, институциональная среда которого определяет возможность членства в нем лиц, не являющихся членами совета директоров.

Закрытый комитет совета директоров – комитет, институциональная среда которого определяет возможность членства в нем лиц, являющихся исключительно членами совета директоров компании. Комитеты совета директоров, являясь таким же коллективным органом, чувствительны к организации их работы. При надлежащей организации их деятельности они становятся очень эффективным органом, а при ошибках в организации, как правило, проявляют все свои недостатки в полной мере и превращаются лишь в проблему для компании. Поэтому при использовании комитетов недопустимо пренебрежение вопросами организации их деятельности.

8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

8.1. Организационное поведение

Поведение организации

Понятие организации имеет несколько значений. Мы сами и все, что нас окружает, так или иначе организованы. Все планируемые и осуществляемые действия индивида, их результаты также выражают суть организации. Таким образом, организация:

- 1) социальный процесс;
- 2) специфический социальный объект;
- 3) функция управления.

Организация – скоординированное образование, состоящее по меньшей мере из двух человек, которые работают, взаимодействуют для достижения общей цели.

Организация характеризуется рядом признаков. Один из основных признаков – миссия и цель организации, раскрывающие, для чего она создается, зачем выходит на рынок. Второй признак – наличие организационной культуры – совокупности ценностей и поведенческих норм, принятых в данной организации, и разделяемых ее сотрудниками. Третий признак – наличие организационной структуры, т. е. системы взаимодействия внутри организации, устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах, способах распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами. Организация постоянно взаимодействует с внешней средой для получения ресурсов и после переработки, выдачи готовой продукции, информации или услуги. Внешняя среда оценивает деятельность организации, и если это взаимодействие осуществляется успешно, организация продолжает существовать на рынке, если нет – ее существование на рынке прекращается.

У любой организации есть ряд границ, т. е. пределов ее существования во времени (жизненный цикл организации), пространстве (территориальные границы). Период времени существования организации на рынке принято называть жизненным циклом организации. Территориальные границы определяют, какие элементы находятся внутри, а какие вне организации, где заканчивается одна организация и начинается другая, на какие сферы распространяется ее деятельность. Основной вопрос, который должны решить менеджеры при

определении рациональных границ, состоит в том, чтобы определить, какие этапы процесса создания продукта организация намерена включить в свои рамки. Одни компании стремятся к тому, чтобы включить в единые организационные рамки все операции от поставок сырья до продажи готовой продукции, в то время как другие предпочитают заключать контракты или создавать временные союзы для выполнения части этих работ другими фирмами. При современных информационных технологиях эти границы претерпевают значительные изменения.

Некоторые организации имеют четко очерченные границы, существующие длительное время без изменений, закрепляющиеся в уставе, учредительном договоре, положениях и других документах. При этом учитывается ряд ограничений, относящихся к численности персонала, размеру капитала, видам деятельности и т. п., зафиксированных в законах и других нормативных актах.

Зачем нужны организации для индивида, что они позволяют ему реализовать? Существование организаций позволяет осуществлять совместное проживание (организация – семья); получать прибыль (участие в коммерческих структурах); социальные потребности (государственные и муниципальные организации); развлекаться (посещать зрелищные, культурные организации) и др. Можно выделить как положительные, так и отрицательные последствия существования организаций. К позитивным последствиям существования организаций относятся:

- реализация интересов отдельных индивидов и групп, в частности интересы создателей организаций (владельцев), акционеров (собственников), наемных работников, клиентов, партнеров;
- предоставление работы желающим, т. е. являются источником их существования;
- проведение изменений в организациях приводит к значительным изменениям в обществе (и наоборот). Сокращения на предприятиях военного промышленного комплекса в РФ в 1990-е гг. привели к развитию челночного бизнеса.

К негативным последствиям существования организаций относятся различные аварии, загрязнение окружающей среды, несчастные случаи, преступления. Участие может быть умышленным (участие в преступной деятельности) или неумышленным (компании страхования от пожаров могут потворствовать поджигателям).

Виды организаций

Классификация организаций дана с учетом особенностей построения отношений внутри самой организации, ее подразделений.

В зависимости от способа социальной организованности выделяют формальные и неформальные организации.

Формальные, или официальные, организации представляют собой официально зарегистрированные, имеющие систему установленных отношений для достижения поставленных целей, структуру должностей, формальные нормы и правила поведения. Действуют на основании разделения труда и специализации, рациональности, обезличенности. Например, ОАО «Вимм-Билль-Данн», фабрика по выпуску кондитерских изделий «Коркунов».

Неформальные организации официально не зарегистрированы, имеют совокупность личностных и социальных отношений, возникающих как результат взаимодействия сотрудников на основе взаимных симпатий и сотрудничества.

Например, музыкальная группа. Однако как только такая группа регистрируется в официальном порядке, то она станет официальной организацией.

Классификация организаций

Основание классификации	Вид организации
Способ социальной организованности	Формальная Неформальная
Форма собственности	Государственная Частная Муниципальная
Отношение к прибыли	Коммерческая Некоммерческая Некоммерческая негосударственная (НКО)
Характер потребностей клиентов	Индивидуальное и мелкосерийное производство Серийное производство Крупносерийное и массовое производство
Формирование отношений внутри организации	Корпоративные Индивидуалистские Эдхократические Партисипативные
Характер существования	Реальная Виртуальная

В зависимости от формы собственности выделяют государственные, частные, муниципальные организации.

Государственные организации. Основным собственником данных организаций является государство. Например, Государственный университет управления (ГУУ).

Частные организации. Основными собственниками выступают физические или юридические лица. Например, частный лицей, магазин, аптека.

Муниципальные организации. Собственность принадлежит местным органам государственной власти и органам местного самоуправления. Например, библиотека, детский сад, музыкальная школа.

В зависимости от отношения к прибыли принято выделять *коммерческие* и *некоммерческие организации*. Основной целью деятельности коммерческой организации, в соответствии с Гражданским кодексом РФ, является получение прибыли. Некоммерческие организации не стремятся извлекать прибыль из любых направлений своей деятельности, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это совпадает с достижением их целей. Например, ГУУ, не являясь коммерческой организацией, не ставит перед собой цели получать прибыль от обучения студентов, но проводит платное обучение с целью получения дополнительных доходов для развития учебного процесса в университете.

Кроме перечисленных организаций существует и такой вид, как НКО, т. е. *некоммерческие негосударственные организации*, задачей которых является оказание услуг взаимопомощи, общественного выбора. Эти организации не ставят своей целью извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. НКО могут создаваться для достижения благотворительных, культурных, образовательных, управленческих целей, развития физической культуры, охраны здоровья и пр.

Эти организации создаются энтузиастами для оказания конкретной социальной услуги, на выполнение которой деньги выделяют спонсоры, попечители, благотворители, коммерческие организации.

Услуги НКО имеют некоторые характерные черты:

- данные услуги являются трудоемкими и дорогостоящими, если они оказываются коммерческими организациями (уход за тяжелобольными);
- получатели услуги составляют меньшинство населения, отличаются малой платежеспособностью и остро нуждаются в данной услуге (трудоустройство инвалидов);

- данные услуги являются новыми, возникли недавно, и частный сектор не видит перспективы для их развертывания, а власти еще не осознали необходимость их поддержки (ТСЖ – товарищество собственников жилья).

К особенностям НКО относятся:

- адресность оказываемых социальных услуг (решаются конкретные проблемы конкретных людей);
- многообразие услуг (каждый человек может найти такую помощь, которая нужна лично ему);
- динамизм рынка услуг (быстрая реакция третьего сектора на возникающие болевые точки общества);
- открытость организации, ее доступность.

В свою очередь, вариантов создания НКО существует немало: учреждения, фонды, автономные некоммерческие организации, некоммерческое партнерство, общественные движения и пр.

Вместе с тем в условиях рыночно-ориентированной экономики НКО вынуждены заниматься предпринимательской деятельностью, привлечением средств на свое развитие. Полученные таким образом средства НКО могут расходовать только на развитие и никак иначе, что регламентировано законодательно.

В зависимости от характера потребностей клиентов выделяют индивидуальное, серийное, крупносерийное производство.

Индивидуальное, мелкосерийное, производство существует для удовлетворения индивидуальной потребности отдельного клиента (личности или организации), для выпуска продукции ограниченного потребления. Например, прокатный стан, спутник, индивидуальный пошив одежды, организация эксклюзивных туров для охоты на белых медведей, сборка автомобилей по индивидуальным заказам. Отличительными особенностями такого производства являются большое разнообразие выпускаемой продукции по отдельным заказам, технологическая специализация рабочих мест, применение универсального оборудования, высокая квалификация работающих, относительно большая длительность производственного цикла.

Серийное производство осуществляется для учета требований конкретных клиентов, но выпуск продукции или оказание услуг осуществляется небольшими сериями. Отработанные технологии производства позволяют тиражировать продукцию, но осуществлять это небольшими сериями. В последнее время этот вид производства,

с учетом развития технологической и информационной базы, становится преобладающим. К особенностям данного вида производства следует отнести постоянную номенклатуру продукции, выпускаемой в определенных количествах (партиях), использование работников средней квалификации, относительно небольшой производственный цикл изготовления изделий, специализацию рабочих мест на выполнении нескольких постоянно закрепленных за ними операций. Например, выпуск автомобилей определенной марки, готовых швейных изделий небольшой серии, кондитерских изделий (тортов).

Крупносерийное, или массовое, производство создается для удовлетворения обезличенной потребности клиентов. Характерными чертами этого вида производства являются ограниченная номенклатура выпускаемых изделий, специализация рабочих мест на выполнении, как правило, одной-двух постоянно закрепленных операций, применение труда рабочих, специализированных на ограниченном круге работ, существенное сокращение производственного цикла изготовления изделий: использование стандартных технологических и управленческих процедур. Например, ВАЗ выпускает автомобили модели ВАЗ-2105 много лет достаточно большими сериями. Продукция предприятий Соса-Сола, которая выпускается достаточно давно и без изменений небольшой номенклатуры.

В зависимости от формирования отношений внутри организации выделяют корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные организации.

Корпоративные организации представляют собой объединение людей по социальным и профессиональным критериям для осуществления совместной деятельности. Для них характерны устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными. Например, ЛУКОЙЛ, McDonald's. В таких организациях, как правило, существуют корпоративная этика поведения, стандарты поведения сотрудников, фирменная символика и атрибутика и пр.

Индивидуалистские организации – добровольное объединение индивидов на неопределенный период времени. Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности таких организаций, интересы производства определяются задачами воспроизводства личности. Для этих организаций характерно следующее: изолированность труда исполнителей, гибкие структуры управления, меняющийся характер за-

грузки отдельных исполнителей, смена специализации работников. Например, организации сетевого маркетинга.

Эдхократические организации – основаны на знании, компетенции исполнителей. Их применение характерно для области высоких технологий при сложных инновационных процессах. Формальности в построении структуры сведены к минимуму. Преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. Например, консультационные центры, медицинские центры, научные школы при ведущих университетах страны – их еще называют эдхократиями нашего общества.

Партисипативные организации основаны на участии работников в управлении (выдвижение предложений, разработка альтернативных вариантов, принятие окончательного решения). Отдельные элементы партисипативного управления применяются достаточно успешно во многих организациях (ученые советы в вузах, при научно-исследовательских институтах Российской академии наук).

В зависимости от характера существования можно также выделить реально существующие организации и виртуальные. *Реальные организации* существуют в реальном физическом смысле, *виртуальные* осуществляют свою деятельность с применением современных электронных средств телекоммуникаций в виртуальном пространстве. Это не означает, что они не выпускают реальной продукции. Это лишь вариант организации управления. Особенность виртуальной организации состоит в том, что реальное общение сведено к минимуму и заменено на виртуальное. Такое положение имеет множество преимуществ, но и не лишено недостатков: требуется другая квалификация персонала, необходимо оснащение организации современными средствами коммуникации (электронной почтой, устройствами для проведения телеконференций), необходимо осуществление учета специфики менталитета работников, организация частых командировок руководителей по местам дислокации производств (другим странам). Единого мнения о понятии виртуальной организации пока не сложилось. Существует такая точка зрения, что виртуальная организация – это организация, которая создается для выполнения какой-либо работы или реализации возникающей потребности. Это позволяет избежать постоянных изменений организации и в то же время использовать возникающие возможности. Если бюрократия имеет внутреннюю направленность целей, органические организации больше говорят о своем предназначении, миссии и цели направлены во-

вне, то виртуальная организация не имеет цели, она сама есть цель. Она появляется в нужное время в нужном месте для реализации возможностей и исчезает после. Такая сверхбыстрота уже возможна технологически, вопрос за организацией, за людьми, задачами, способами и приемами управления, а здесь на первое место выходят доверие, дисциплина и взаимопонимание, на чем строятся отношения между людьми.

Новизна виртуальной организации проявляется на четырех уровнях: стратегическом, структурном, организационном и технологическом.

Существование любой организации, подобно жизни человека, проходит все стадии: с рождения до прекращения жизнедеятельности. Длительная и эффективная жизнь – удел далеко не всех организаций, и причина этого – специфические черты организации, возможности ее приспособления к непрерывно меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Жизненный цикл организации

Существование организации на рынке во многом связано с выбором форм и методов ее адаптации к внешним условиям, управлением ее поведением в соответствии с требованиями рыночного окружения. Одним из действенных методов адаптации является разработка стратегии развития в соответствии с конкретным этапом жизненного цикла организации. Эффективная и устойчивая деятельность любой организации зависит от того, как руководители и работники помогают, оценивают и учитывают в своих действиях жизненный цикл и каждую из его стадий.

Руководитель всегда должен знать, на какой стадии развития находится организация, и оценивать, насколько осуществляемая деятельность и принятый стиль управления соответствуют этой стадии.

Жизненный цикл ориентирует менеджеров на периодическую перепроверку специфических целей организации, на постановку вопроса о целесообразности существования в том виде, в котором она создавалась изначально.

Жизненный цикл организации – это период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад). Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной перио-

дичностью, последовательностью. вариант основных этапов жизненного цикла организации представлен на рисунке 8.1.



Рисунок 8.1 – График жизненного цикла организации

Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, каковы причины перехода конкретной организации от одной стадии к другой. Запланирован ли этот переход заранее или является реакцией на изменения, происходящие во внешней среде?

Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности. Рассмотрим наиболее характерные из них.

Стадия создания организации

Организация находится в стадии становления, цели пока еще недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка. Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера – новатор. На данной стадии чаще всего формируется организационная структура управления, слабо проявляются разделение и специализация управленческого труда. Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

На этой стадии перед организацией стоят две основные задачи:

- доступ к необходимым ресурсам;
- овладение механизмом конкуренции.

Руководству следует сосредоточить особое внимание:

- на изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках;

- сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации;
- выяснении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесении соответствующих корректив в стратегию;
- рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации;
- принятии всевозможных мер по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.

На стадии создания организации перед менеджерами стоят особенно сложные задачи. Их суть можно свести к дилемме «быть или не быть».

Стадия роста организации

На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что, в свою очередь, вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи:

- обеспечить условия экономического роста;
- достичь высокого качества товаров, услуг.

Руководством организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечит поддержание стабильного баланса между стабильностью и новациями, осуществление эффективной деятельности в текущем периоде с одновременным планированием будущего.

На стадии роста на первый план в деятельности руководителя выступают следующие задачи:

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закрепить и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и перспективной инновационной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала;

- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления информационных технологий.

Стадия зрелости организации

Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным. Роли уточнены настолько, что выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. На этой стадии весьма вероятно бюрократичивание аппарата управления организации. Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

Перед организацией стоят задачи:

- обеспечить общую стратегическую дееспособность;
- сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

- заблаговременно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров;

- вести мониторинг организационной структуры управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости;

- постоянно анализировать поведение конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в стратегию развития организации;

- использовать возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической подготовки производства;

- создавать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы отдельных сотрудников и команд, использования матричных организационных структур управления.

Стадия спада организации

Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится чрезмерно бюрократич-

ной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

Характерные симптомы этой стадии:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет формы конкурентной борьбы;
- усиливается диктат поставщиков;
- возрастает роль соотношения цены и качества в конкурентной борьбе;
- нарастает сложность управления производственными активами;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- снижается прибыль.

На стадии спада необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения.

В этих условиях руководителю предстоит:

- рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

Корпоративная культура

Корпоративная культура относится к факторам внутренней среды организации – это образ жизни, мышления, действия и существования. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или о том, как поощряются или наказываются сотрудники организации.

В последнее десятилетие интерес к корпоративной культуре резко усилился. Это связано прежде всего с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организаций. Многочисленные исследования показывают, что процветание организации обязательно отличается высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных действий, направленных на развитие духа организации во благо всех заинтересованных сторон.

Корпоративная культура отличает данную организацию от других. Она ориентирует всех работников на то, что является для организации стоящим и важным, а также какое поведение считается допустимым. Например, высокое качество продукции, отсутствие прогулов и опозданий и т. п. Единого общепринятого определения корпоративной культуры нет. Более того, по мнению некоторых специалистов, это комплексное и парадоксальное явление, не имеющее универсального определения.

Существуют два основных подхода к определению корпоративной культуры.

1. Корпоративная культура рассматривается как совокупность различных элементов, включающих в себя ценности, нормы и правила поведения, философские убеждения, знаково-символическую систему (мифы, ритуалы, обряды), верования.

2. Корпоративная культура рассматривается как процесс постановки и ведения дел, способ их реализации. В этом случае раскрывающим понятием является культура постановки и разработки целей, задач и стратегии развития организации, а также способы их достижения.

Но все-таки наиболее часто корпоративная культура рассматривается как система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, убеждений, правил, норм поведения. Она представляет собой сложную композицию базовых предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами организации.

Часто корпоративная культура воспринимается как идеология, философия управления, основу которой формируют ценностные ориентации, верования и нормы поведения работников.

Остановимся более подробно на некоторых составляющих корпоративной культуры.

Система ценностей – основные философские положения и идеи, принятые в организации. Они являются ядром культуры и определяют направления деятельности работников, обеспечивающие достижение успеха. Ценности, как правило, не передаются путем формальных письменных процедур, а более тонкими методами, например, с помощью историй, мифов, легенд, метафор. Организации с сильной культурой имеют богатые и сложные системы ценностей, принятые всеми сотрудниками.

Герои – люди, воплощающие культурные ценности и служащие примером подражания. Организации с сильной культурой имеют

много героев. Герои могут оказывать сильное влияние на корпоративную культуру, так как своим примером и поведением демонстрируют корпоративные ценности и укрепляют положение организации.

Церемонии и ритуалы – символические мероприятия, включенные в спланированную повседневную жизнь организации. Организации с сильной культурой уделяют большое внимание разработке ритуалов и требуют от работающих неукоснительного их соблюдения. Они отражают уникальность культуры каждой организации и носят на себе отпечаток особенностей внутрифирменного управления. Эффективно действующие в одной организации, они могут быть неэффективными в другой.

Культурная сеть организации – скрытая иерархия власти в организации независимо от титулов и постов и состоящая из типов ролей, выполняемых сотрудниками организации. В определенной степени ее можно идентифицировать с неформальной структурой. Она служит первичным (но неофициальным) средством связи внутри организации и носителем системы ценностей и мифологии. В США руководители в реальной жизни с помощью приказов, инструкций, схем, собраний контролируют всего 10 % событий в жизни организаций, а остальные 90 % контролируются по неформальным каналам через культурную сеть организации. Следовательно, задача руководителей состоит в том, чтобы использовать культурную сеть для достижения целей организации.

Свойства культуры

Корпоративной культуре присущи такие свойства, как:

- всеобщность (пронизывает все виды отношений как внутри организации, так и при взаимоотношении с внешней средой);
- неформальность (строится параллельно организационной структуре управления, иногда подменяя даже властные структуры);
- устойчивость (базируется на традициях).

Уровни культуры

Корпоративная культура как составляющая системы управления выполняет определенные функции. С. Филонович выделяет следующие ее функции:

- стабильность социальной системы;
- коллективная преданность организации;
- индивидуальность организации;
- здравый смысл.

Как следует из перечня, функции корпоративной культуры являются базовыми (фундаментальными), обеспечивающими само существование организации.

В функциональном отношении корпоративная культура помогает решать следующие задачи:

- координация, осуществляемая с помощью установленных процедур и правил поведения;
- мотивация, реализуемая путем разъяснения сотрудникам смысла выполненной работы;
- привлечение кадров путем пропагандирования претендентам на рабочие вакансии преимуществ своей организации.

В принципе, корпоративная культура в состоянии реализовать перечисленные и другие функции, однако не всякая располагает соответствующим потенциалом. Так, организации могут обладать такой культурой, которая не только тормозит достижение успеха в бизнесе, но и не позволяет распознать себя и использовать свои возможности в интересах организации.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние многие факторы, такие как:

- миссия и цели организации;
- стратегия;
- характер и содержание труда;
- квалификация, образование, общий уровень культуры работников;
- личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение.

Кроме того, на корпоративную культуру влияет внешнее окружение:

- общие экономические условия;
- национальные особенности (традиции, культура);
- классовые, этнические, расовые различия;
- деловая среда в целом и в отрасли в частности.

Один из крупнейших специалистов в области корпоративной культуры Э. Шейн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов (табл. 8.1).

Таблица 8.1 – Типы корпоративной культуры по классификации Э. Шейна

Фокус стратегии	Требования внешней среды	
	Гибкость	Стабильность
Вне организации	Адаптивная/предпринимательская культура	Культура стратегической задачи
Внутри организации	Клановая культура	Бюрократическая культура

В соответствии с его концепцией к ним относятся:

А. Первичные факторы

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Поскольку то, о чем постоянно говорят, что обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей и верований.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

4. Критерии оценки деятельности поощрения сотрудников. Сотрудники организации, разобравшись, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей. Тем самым они оказывают влияние (закрепляя или изменяя) на корпоративную культуру.

Б. Вторичные факторы

1. Организационная структура управления. В зависимости от того, какой тип структуры используется в данной организации, как происходит функциональное распределение труда между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко реализуется делегирование полномочий и т. п., у работников организации формируется впечатление о том, в какой степени они пользуются доверием руководства, наказуема ли инициатива.

2. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников в той или иной степени постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Вследствие их регулярности и повторяемости создается определенный климат в организации.

3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, способы размещения сотрудников и т. п. создают определенное представление о ценностях и ориентирах данной организации.

4. Мифы и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации.

5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации, сформулированные в виде принципов (кредо или еще каким-либо формализованном способом) и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

Как подчеркивает Э. Шейн, каждый из десяти факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры, требует использования руководством определенных приемов. Причем универсальных рекомендаций здесь нет.

Репутация организации и процессы ее формирования

Становление рыночной экономики России характеризуется модернизацией систем управления организациями. Создаются, функционируют и развиваются объекты различных форм собственности и направлений деятельности, что предполагает значительные изменения организационных и управленческих отношений. Скорость и восприимчивость изменений, необходимых для адаптации организаций к внешним условиям, определяет их успешность и продолжительность существования в рыночных условиях. Одним из новых инструментов такой адаптации является формирование репутации организации.

Формирование репутации организации – сложное, ответственное и достаточно ресурсоемкое направление деятельности. Значимость создания и поддержания репутации организации все отчетливее осознается отечественными фирмами. Это связано с тем, что с 2001 г. деловая репутация организации составной частью входит в

структуру нематериальных активов. Так, 10–15 % стоимости крупных транснациональных компаний составляет их репутация. Для выживания на российском рынке в условиях международной конкуренции отечественные организации начинают понимать необходимость серьезных вложений в создание и поддержание деловой репутации.

Репутация организации представляет собой многоаспектное понятие, во многом определяемое восприятием данной организации, ее продукции на рынке контрагентами (покупателями, клиентами, поставщиками, конкурентами), видением этой организации со стороны ее создателей, владельцев, работников.

Составляющие репутации организации

К настоящему времени общепринятого единого определения понятия «репутация» в специальной литературе нет. В определенном смысле репутация воспринимается как синоним социально-экономической ответственности организации перед покупателем. В некоторых публикациях отмечается отождествление понятий «репутация» и «имидж».

Под деловой репутацией организации понимается разница между покупной ценой организации (приобретенного имущественного комплекса) и стоимостью по бухгалтерскому балансу всех ее активов и обязательств. Деловая репутация может быть и положительной, и отрицательной. Положительная репутация рассматривается как надбавка к цене, которую покупатель выплачивает в ожидании будущих выгод. Отрицательная деловая репутация представляет собой скидку с цены, предоставляемую покупателю в связи с отсутствием стабильных покупателей, высокого качества продукции, навыков маркетинга и сбыта и др.

Репутация организации отражает устойчивое мнение о качествах, достоинствах или недостатках организации в определенном сегменте рынка. Можно выделить ряд составляющих, по-разному влияющих на репутацию организации. В процессе формирования репутации воздействия осуществляются для создания и развития положительных составляющих, к которым, в частности, относят: *имидж организации, ее позиционирование на рынке, отношение к клиентам, авторитет первого лица, известность организации на рынке, престижность как места работы, финансовую стабильность*. Составляющие репутации организации представлены на рисунке 8.2.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ РЕПУТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Имидж организации	Авторитет первого лица	Известность организации на рынке	Наличие организационной культуры
<ul style="list-style-type: none"> • Наличие известных брендов • Оформление мест потребления товаров • Создание миссии организации • Позиционирование на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень менеджмента организации • Культура общения • Умение справляться с последствиями кризиса • Создание условий для персонала организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Комбинация финансовых возможностей • Длительное лидерство по качеству продукции • Успешность на внутренних и внешних рынках 	<ul style="list-style-type: none"> • Отношение к клиентам • Престижность как места работы • Создание привлекательного социально-психологического климата • Условия труда для сотрудников • Финансовая прозрачность

Рисунок 8.2 – Составляющие репутации организации

Имидж – обобщенный образ организации в глазах целевой аудитории, вариант ее самоподачи, акцентирующий внимание на лучших качествах, повышающих авторитет в глазах потенциальных потребителей. При формировании имиджа важную роль играют выбор названия организации, наличие известных брендов товаров или услуг, оформление мест потребления товаров, создание миссии организации.

Сложным и ответственным является выбор названия организации. Удачное название позволяет с самого начала определить организации выгодное место в ряду других аналогичных организаций. Смысл, который вкладывают окружающие в субъективный образ, который у них формируется от восприятия названия, определяет дальнейшее отношение к этой организации. Перед тем как выбрать название, следует ответить на три вопроса.

- Как люди будут воспринимать вашу организацию в ряду остальных?
- Какие категории населения будут иметь отношения с вашей организацией?
- Какие ассоциации возникнут у людей при восприятии названия вашей организации?

Уместно вспомнить выражение Д. Карнеги: «Дайте собаке плохое имя, и вы увидите, что из этого получится».

Позиционирование организации на рынке предполагает ее самоопределение, поведение и реальные шаги на рынке. Дополнительными факторами могут служить реклама, участие в профессиональных конференциях и съездах, ассоциациях. Представление организации через проводимые мероприятия позволяет привлечь клиентов в различных сегментах рынка.

Составляющей репутации является *авторитет первого лица* как внутри организации, так и за ее пределами, который определяется множеством факторов, в том числе: уровнем руководства и финансовой устойчивостью организации, умением справляться с последствиями кризисных ситуаций, созданными условиями для работы персонала, существующей культурой общения и др.

Элементом репутации является *известность организации на рынке*, что представляет собой комбинацию финансовых возможностей организации, длительность ее лидирования по качеству выпускаемого товара, географию присутствия продукции организации на отечественных и международных рынках.

Престижность организации как места работы предполагает создание атмосферы доверия между работодателями и служащими, обеспечение условиями труда не ниже, чем в аналогичных организациях в данном регионе, предоставление соответствующих социальных пакетов, создание благоприятной рабочей атмосферы, признание успехов и достижений деятельности.

Немаловажной составляющей репутации выступает *финансовая стабильность* организации, стабильное финансовое состояние, постоянно растущие прибыли. Одним из признаков такой стабильности является регулярность выплат партнерам и сотрудникам.

Понятие бренда товара

Немаловажная роль в приобретении и удержании известности организации на рынке отводится торговым маркам изделий, выпускаемых этими организациями, ее брендам. Исторически бренд возник как одна из первых форм защиты прав потребителя. Логотип компании гарантировал качество товара, постоянство присутствия на рынке, позволял сориентироваться в ожиданиях от продукта еще до его приобретения, что предполагало некоторое увеличение стоимости товара. В настоящее время отношение к брендам изменилось. В связи с совершенствованием производственных технологий выделиться среди конкурентов только за счет качества изделия становится все сложнее. Компании переключаются с производства продуктов на произ-

водство стилей жизни. В этих условиях бренды начинают представлять собой большую часть стоимости компании и наиважнейший источник ее дохода.

Бренд товара означает торговую марку, определенный уровень известности товара на рынке, определяющий в числе прочего социальный статус потребителя. Время, необходимое для возникновения бренда, существенно меняется. Не так давно считалось, что для возникновения и закрепления устойчивой торговой марки необходимо 50–60 лет. В недавнее время возник феномен быстрых брендов, т. е. торговых марок, которые создаются за небольшой срок, например, за пять лет. Торговые марки пользуются большой популярностью в России и за рубежом. Например, бренд «Чудо-йогурт» получил золотую медаль в категории «Молочные продукты», а «J7» – золотую медаль в категории «Безалкогольные напитки» в ноябре 2002 г.

До настоящего времени остается открытым вопрос об отнесении названия товара к понятию «бренд». В российских условиях принципиальным в ответе на него является точка зрения самого производителя, на основании которой строится долгосрочная стратегия продвижения товара и формирования репутации организации.

Ловушки репутации

При формировании репутации могут возникнуть определенные искажения репутации, или так называемые ловушки репутации. Рассмотрим некоторые из них.

Односторонний (однобокий) имидж, означает, что оценка организации осуществляется лишь с точки зрения одной группы клиентов, при этом интересы других групп не учитываются.

Отдельные организации не умеют использовать никакие другие стимулы для сотрудников, кроме материальных, забывая при этом, что сотрудники нуждаются в моральном поощрении своей деятельности. В результате появляется ловушка в виде увлечения материальным поощрением своих работников.

Ловушка может состоять в создании обобщенного бренда продукции компании, т. е. использовании обобщенных торговых марок, при которых бренды привязываются не к конкретному товару, а к организации в целом. В этом случае стратегия организации строится только на доверии покупателей к организации, а не к отдельным видам продукции.

Ловушка оценивания – неумение адекватно оценить стоимость своей репутации. Ловушка оценивания возникает в ситуации, когда невозможно достоверно оценить стоимость компании, в результате она либо переоценена, либо недооценена.

Выделяют также ловушку корпоративной символики, в которую попадают организации. Клиенты привыкают к символике организации (например, к цвету упаковки, дизайну товара). Смена символов при сохранении марки товара может привести к снижению объема продаж.

Управление репутацией организации

Создание деловой репутации предполагает стратегическое планирование на 15–20 лет с учетом срока защиты интеллектуальной собственности. Работа проводится по всей цепочке движения товара от производителя к потребителю. Важную роль играет длительность присутствия и известность организации на рынке, создание и поддержание брендов товаров и услуг.

Управление репутацией организации – система мер воздействия по формированию составляющих репутации с учетом корпоративной культуры, конкретного этапа жизненного цикла, который реализуется как внутри организации, так и за ее пределами (рис. 8.3).



Рисунок 8.3 – Управление репутацией организации

Управление репутацией внутри организации предполагает формирование корпоративного кодекса поведения, разработку ее философии, концепции, моделей привлекательного клиентурного поведения.

С этой целью осуществляется разработка основных направлений позиционирования организации и стратегии ее продвижения на рынке, выработка корпоративного стиля, в том числе логотипа, представительской продукции. Например, известная российская компания «Вимм-Билль-Данн», выпускающая соки и молочные продукты, планомерно осуществляет работу по формированию репутации на протяжении уже 10 лет. На сегодняшний день «Вимм-Билль-Данн» представляет собой торгово-производственную группу в форме холдинга, в состав которого входят 11 молочных комбинатов, расположенных в различных городах России и стран СНГ (Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Тимашевск, Киев, Владивосток, Бишкек и др.). Имеются и зарубежные предприятия (в Голландии, Израиле), которые являются дочерними предприятиями со стопроцентным российским капиталом. Осуществляется планомерное расширение географического присутствия, позиционирования фирмы на различных рынках.

Руководство компании поставило перед собой задачу не просто конкурировать с импортными производителями молочных продуктов на равных, а занять лидирующие позиции. Для этого оказалось необходимым не только выпустить на рынок продукты с лучшим соотношением цены и качества, но и создать оригинальные, запоминающиеся торговые марки, отвечающие именно российской специфике. Таких марок несколько: «Домик в деревне», «Милая Мила», «Из бабушкиного погреба», «Чудо». Уделяется большое внимание работе с персоналом, его мотивации. В 2000 г. в компании начались работы по совершенствованию нематериального стимулирования своих сотрудников. По результатам опроса сотрудников выяснилось, что наиболее желательным вариантом для них является оплата услуг фитнеса. Был определен поставщик таких услуг, что позволило получить их по корпоративным расценкам.

Другим направлением управления репутацией является *создание корпоративного кодекса поведения*. С этой целью осуществляется разработка стандартов корпоративного поведения, регламентирующих отношения акционеров и топ-менеджеров, между сотрудниками, моделей поведения сотрудников с клиентами. Проводится работа по созданию корпоративного духа фирмы, который в совокупности с другими организационными действиями по созданию, например,

фирменного стиля, логотипа является основой «фирменности» деловой репутации организации.

Формирование имиджа первых лиц организации также относится к важному элементу процесса управления репутацией внутри организации и за ее пределами, что достигается за счет соответствующего освещения в средствах массовой информации достижений руководителя, побед в тендерах, получения престижных мест в отраслевых, региональных и общероссийских рейтингах.

Управление репутацией вне организации представляет собой формирование ожиданий всех участников бизнеса: партнеров, клиентов, других контрагентов. Данная задача решается специалистами PR, которые заранее анонсируют положительное развитие организации. Например, такие фирмы, как Coca-Cola, McDonald's, на создание визуального имиджа компании тратят много средств, начиная с бумажных упаковок, униформы сотрудников и заканчивая урнами для мусора с эмблемой компании.

Элементом такой работы выступает *построение взаимоотношений с партнерами*, выбор партнеров, изучение их ожиданий и потребностей. Например, в компании «Вимм-Билль-Данн» очень внимательно относятся к выбору партнеров по бизнесу. Партнерами являются транснациональная корпорация TetraPak, мировой лидер в производстве оборудования и материалов для асептической упаковки жидких продуктов питания, Cargil – крупнейший в мире поставщик концентратов для производства соков, такие российские компании, как «Рускарт», «Союз», «БФК».

Выбирая партнеров с высокой репутацией на рынке, организация влияет на формирование собственной репутации в глазах клиентов. Аналогичный подход справедлив и по отношению к подбору корпоративных потребителей продукции. Например, потребителями продукции компании «Вимм-Билль-Данн» являются рестораны быстрого обслуживания McDonald's, а также всемирно известная фирма Nestle, что также положительно сказывается на репутации самой компании и доводится до сведения общественности.

Другим направлением управления репутацией является *построение рекламной кампании*, что включает систему представления организации на рынке, стратегию коммуникаций со СМИ, мониторинг СМИ.

Не менее важным в процессе управления репутацией является работа по *поддержанию репутации*, осуществление текущего сопро-

вождения репутации и имиджа ее руководителя. Это сложная, кропотливая каждодневная работа, требующая мониторинга процессов, происходящих в организации, качества товаров и услуг, их соответствия цене аналогичной продукции конкурентов, соответствия поведения сотрудников разработанным моделям поведения в соответствии со стратегией развития.

Защита репутации осуществляется постоянно на протяжении всего времени существования организации на рынке. Организации разрабатывают стратегии предотвращения возможных искажений своей репутации, что реализуется на основе анализа состояния рынка и выявления внешних факторов, способных привести к этому. Отслеживаются негативные публикации, направленные против организации и ее руководителей, проводится планирование действий по их нейтрализации.

Применяется юридическая и инструментальная защита брендов и репутации. Для инструментальной защиты брендов применяют специальные упаковки, наклейки с голограммами. При юридической защите репутации обращаются к нормативным актам, в соответствии с которыми (ст. 152 ГК РФ) организация вправе требовать в суде опровержения сведений, порочащих деловую репутацию, если распространитель не докажет, что они соответствуют действительности. Организация вправе также требовать возмещения убытков, причиненных распространением таких сведений.

8.2. Поведение индивида

Проблема поведения как особой формы активности организма, осваивающего среду, была открыта в России И.П. Павловым.

И.П. Павлов ввел термин «поведение», с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений отдельного целостного взаимодействующего организма со средой, в недрах которой он существует и с которой активно взаимодействует. Поведение индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей.

Поведение имеет свои особенности: причинность, целенаправленность, мотивированность. Поведение имеет причины, т. е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления. Поведение целенаправленно – любое поведение определяется целью, для достижения

которой индивид совершает определенного вида действия. Поведение мотивированно – в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления. Кроме того, характеристики поведения, которые можно наблюдать, измеримы – можно измерить отдельные составляющие поведения, например, насколько быстро мы говорим, выполняем определенного вида работу, присутствуем или отсутствуем на рабочем месте.

Компетенция персонала

Поведение сотрудников является определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности, как компетенция персонала. Понятие «компетенция» используется в современном менеджменте для обозначения характеристик персонала, необходимых для успешной реализации выбранной стратегии организации. Компетенция представляет собой совокупность следующих факторов: знания (результаты образования личности), навыки (результаты опыта работы и обучения), навыки поведения и общения (умение вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе) персонала. Компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, комбинирует и соединяет динамичным образом составляющие ее элементы для адаптации к требованиям должности.

Для определения содержания компетенции необходимо проводить детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности, и выявлять различные составляющие требуемых знаний, навыков; построить иерархию компетенции с учетом развития всех ее составляющих; выявлять составляющие компетенции, общие для различных направлений деятельности.

Поддержание компетенции на требуемом уровне определяет необходимость управления ею. *Управление компетенциями* представляет собой процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания, и специалист может стать неконкурентоспособным, а организация начнет нести убытки. В этой связи необходимо:

- постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, поддержание трудовых навыков, навыков общения);

- расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенций.

Управление поведением персонала – система мер по формированию моделей компетенций сотрудников организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной системы воздействия на сотрудников, т. е. управление их поведением.

Другим фактором, во многом определяющим поведение индивида в социуме, является понятие «восприятие».

Восприятие – процесс, посредством которого индивид придает значение элементам и явлениям внешней среды. Восприятие происходит на основе ощущения. Восприятие включает следующие этапы:

- отражение, или регистрация, в сознании человека предметов или явлений (информации);

- интерпретация – формирование картинки действительности в сознании личности, которая может существенно отличаться от действительности.

- установление обратной связи, формирование собственно поведения или установки личности.

Восприятие используется индивидом для выбора, хранения и интерпретации информации в значимую и логически построенную картину мира. Одна и та же информация воспринимается каждым индивидом по-разному в зависимости от особенностей восприятия, а ее интерпретация определяет дальнейшее поведение индивида. Важно не что происходит, а как воспринимается.

Еще одним фактором, определяющим поведение, является внутреннее представление личности о себе, ее «Я-образ», ее самовосприятие. Суть данной концепции состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости, своего «Я», того, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем.

Я-концепция была предложена американским психологом К.Р. Роджерсом (1902–1987 гг.). Она формируется в процессе взаимодействия личности с окружающей средой и является интегральным механизмом саморегуляции поведения. Я-концепция определяет относительно устойчивую, в большей или меньшей степени осознанную, переживаемую как неповторимую систему представлений индивида о себе, на основании которой индивид строит свои взаимоотношения с остальными людьми.

Стабильность «Я-образа» является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Индивид стремится установить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, характеризующих, как он думает, его сущность. В соответствии с набором этих представлений индивид строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и дает оценку другим людям. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлениям, и соглашаться с ошибочными или даже ложными данными, если они соответствуют сложившемуся «Я-образу».

В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального «Я», они необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического комфорта личности. Вместе с тем эти же механизмы могут затруднить восприятие, например, критических замечаний, так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.

На основании восприятия индивид формирует свои установки. Установка – постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-то предмету, личности, ситуации. Не всегда сотрудники приходят в организацию с теми установками, которые соответствуют ее целям и задачам: опаздывают, недостаточно эффективно выполняют порученные задания, занимаются в рабочее время личными делами и т. д. Возникает необходимость разработки способов воздействия на сотрудников для изменения их установок. Существует ряд способов по влиянию на установки работников: представление новой информации, воздействие страхом (среднего уровня), приведение в соответствие установок и поведения (устранение диссонанса), привлечение к сотрудничеству, влияние коллег, компенсации и др. Результативность этих способов бывает различной и зависит от значимости интересов у работников, на которых оно основано.

8.3. Поведение группы

Рыночная среда последнего десятилетия оказывает все более жесткое давление на организации, прежде всего за счет своей динамичности. Чтобы выжить, фирмы начинают применять новые принципы организации работы. Эти принципы предполагают быструю реорганизацию их функционирования, в том числе в результате исполь-

зования команды в качестве центральной ячейки современной организации. Команды вырастают из групп.

Группа представляет собой относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих для достижения конкретных целей. Группу определяют два основных признака: члены группы взаимодействуют друг с другом, поэтому действия каждого человека влияют на поведение других; члены группы знают, что вместе они могут добиться определенных целей и решить задачи, которые сложно достичь каждому в отдельности.

В целом исследования показали, что группы порождают меньше идей, чем отдельные ее члены. Но группа дает лучшие идеи: с более детальной проработкой, всесторонней оценкой, с большей степенью ответственности за них. Группа принимает более рискованные решения, чем отдельные ее члены, поскольку развивается определенный тип группового мышления, при котором группа ощущает себя неуязвимой.

Вместе с тем у групповой работы существуют и недостатки: потери времени на совместное обсуждение, стремление к индивидуальным целям, групповое единомыслие, размывание ответственности. Группа может не принять хорошую идею, если она непонятна большинству или приходит в противоречие с интересами большинства.

Таблица 8.2 – Последствия работы в группах

Последствия работы в группах	
Позитивные	Негативные
Возможность возникновения новых идей	Потери времени на совместное обсуждение
Получение синергетического эффекта за счет объединения знаний ее участников	Стремление к индивидуальным целям
Повышение гибкости, определенности при принятии решений	Групповое единомыслие
	Размывание ответственности

Современные организации поставлены перед сложнейшими проблемами. Жесткая конкуренция, изменения законодательства, перемены в технологиях и сокращение жизненных циклов товаров – все это не только благоприятствует развитию, но и может приводить к катастрофам. Чтобы выжить, компании должны сконцентрировать усилия на достижении наивысшего качества, высокой рыночной мо-

бильности и снижении цен – овладения только одной или двумя из этих ключевых составляющих недостаточно.

Кроме того, необходимо принимать во внимание произошедшие изменения ценностей и интересов современных работников, которые требуют для себя большего участия в делах организации, большей гибкости и большей автономии; они хотят применять в работе не только руки, но и голову. Организации, которые действительно настроены на успех, сосредоточивают внимание на делегировании полномочий наемным работникам, а также могут столкнуться с парадоксами при управлении сплоченными группами.

Парадоксы групповой сплоченности

Высокая сплоченность	Средняя сплоченность
Обеспечивает либо наивысшую эффективность	Обеспечивает средние, стабильные результаты
Либо трудовую пассивность	Более безопасна для менеджмента
Является зоной риска для менеджмента	

Команда представляет собой разновидность формальной группы, специально создаваемой руководителем под конкретную задачу, проект. **Команда** – это группа, в которой устанавливается высокий уровень взаимодействия между членами, совместно активно работающими над достижением групповой цели. Превращение группы в команду происходит постепенно, при условии, что все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий, в команде постоянно растет доверие друг к другу и к руководителю, культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде; цели команды постоянно реализуются.

Признаками команды являются: небольшая численность (от 5–7 человек до 12–15), взаимодополнение ролей в команде, приверженность общей цели, наличие у каждого члена команды своей четко определенной цели, подотчетность друг другу, взаимопонимание. Основное условие, делающее команду действительно необходимой, – это наличие проекта. Создать действительно работоспособную команду непросто.

Существует несколько вариантов создания команды: «театр одного актера», «команда согласия», «совет». **Команда «театр одного актера»** создается при наличии общепризнанного лидера. Такие команды создаются, если руководитель четко знает, зачем ему нужна команда и что без нее он не сможет справиться с поставленной задачей. Лидер и руководитель в одном лице осуществляет единоличное управление ее деятельностью, периодически советуясь с различными членами команды по своему усмотрению. Такая команда эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя непрерываем и принимается всеми членами команды. **«Команда согласия»** наиболее приемлема для малочисленных команд высоких профессионалов, в которых мнение каждого из них крайне значимо для команды в целом. Например, в музыкальной среде в виде музыкального коллектива. В таких коллективах все ответственные решения принимаются коллегиально, руководитель команды претворяет их в жизнь, являясь одновременно одним из ключевых специалистов команды. **Команда «совет»** занимает промежуточное положение. Такие команды уместны при условии, что ядро команды составляет группа опытных квалифицированных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных. Ответственные решения принимаются после обсуждения на совете команды. Однако однозначный вывод об эффективности того или иного варианта формирования команды сделать сложно, поскольку все зависит от подготовленности лидера (руководителя), важности стоящей задачи, подготовленности членов команды к совместной деятельности.

Многие ведущие организации используют преимущества командной работы. В частности считается, что одной из причин поразительного успеха деятельности компании Microsoft, которая меньше чем за два десятилетия опередила по своей рыночной стоимости компанию General Motors, является использование в работе команд, создаваемых под конкретные задачи, одновременно позволяя сотрудникам сохранять чувство индивидуальности.

Командные отношения, включающие такие понятия, как чувство локтя и дух партнерства, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды.

Поскольку команда создается для выполнения конкретной задачи, то эта задача и определяет состав участников, перечень навыков и умений, которыми должны они обладать, сроки выполнения и степень контроля за командой со стороны руководства. Вместе с тем

участники командной работы могут продемонстрировать высокую эффективность лишь при соблюдении ряда дополнительных условий. *Первое условие* – получение членами команды определенного удовлетворения от командной работы. Чем сложнее по своему характеру работа, тем удовлетворение участников должно быть выше. Это связано с тем, что в любом социальном взаимодействии люди стремятся сбалансировать то, чем они жертвуют при вхождении в команду, с тем, что они от этого получают. *Второе условие* – рациональное распределение ролей (позиций, заданий) членов команды, которое смогло бы обеспечить равенство вкладов и приобретений у членов команд. В команде каждый член выполняет специфическую целевую роль, описываемую перечислением его задач и действий, имеющую наименование. Например, маркетолог, специалист по электронике, руководитель. При командной работе чаще всего требуются специалисты, обладающие разными образованиями, специализацией и опытом. Но у них должны быть сходные умения и качества: позитивные личные черты, умения групповой работы, навыки межличностного общения, желание совместной деятельности. Практика показывает, что процесс притирки людей к руководителю и друг к другу может занимать значительное время, иногда до 9–12 месяцев.



Рисунок 8.4 – Жизненный цикл группы

И если к концу этого срока совместная работа не налаживается, то команда распадается или же уходит из организации. Анализ практических данных о деятельности команд на российском рынке позволил сформулировать следующие причины их ухода в полном составе из организации:

- возможности команды не соответствуют интересам фирмы;
- команда перерастает компанию;
- смена владельца бизнеса;
- разногласия между лидером команды и партнерами или акционерами компании;

- команда создает собственный бизнес;
- поиск лучших условий работы, связанных с новыми возможностями, карьерным ростом и увеличением доходов.

Межгрупповые конфликты и пути их разрешения. Управление межгрупповыми конфликтами

История человечества с древних времен до настоящего времени показала, что конфликты неизбежны, существовали всегда и будут существовать столько, сколько существует взаимодействие людей между собой. Исследованию конфликтов, причин их появления, месту конфликтов в становлении и развитии общества посвящено множество работ ученых различных направлений: философов, социологов, управленцев.

Конфликты в жизни отдельных людей и общества в целом играют значительную, чаще негативную роль, вызывая большой ущерб, непроизводительное расходование сил, ресурсов и др. Для снижения отрицательных последствий конфликтов необходимо уметь правильно выявлять их причины, управлять их протеканием и разрешением, снижать уровень конфликтного противостояния. Однако конфликты выполняют и некоторые позитивные функции.

С развитием рыночных условий в РФ значение управления конфликтами возрастает, поскольку конкуренция представляет собой вариант конфликтной ситуации, которая при неправильном управлении может перерасти в серьезный конфликт.

Особенности и функции межгрупповых конфликтов

Межгрупповой конфликт является разновидностью множества конфликтов, которые возникают в современных организациях. *Межгрупповые конфликты* – столкновения между различными группами, подразделениями. На период конфликта в момент отстаивания общих интересов единство группы может быть достаточно велико. Интересы людей, затронутые в конфликтном противостоянии, ведут к усилению групповой сплоченности. Однако эта сплоченность может сразу же пропасть после прекращения конфликта.

Существует несколько подходов к описанию данного вида конфликтов: мотивационный, ситуационный и когнитивный.

Мотивационный подход исходит из того факта, что поведение группы и ее отношение к другим группам рассматриваются как отражение ее внутренних проблем. Например, враждебность, направленная вовне, является результатом внутренней напряженности в самой группе, следствием ее противоречий и конфликтов. Такая группа нуждается во внешнем конфликте для решения собственных проблем.

Данное понимание межгрупповых взаимоотношений было предложено в работах З. Фрейда, который утверждал, что аутистическая (направленная вовне) враждебность при межгрупповом взаимодействии неизбежна и помогает поддерживать сплоченность группы.

Другой вариант мотивационного объяснения межгрупповых конфликтов основан на исследованиях Л. Берковица, И. Долларда, Н. Миллера, которые рассматривали социально-психологическое влияние на агрессивное поведение. Л. Берковиц ввел понятие относительной депривации, т. е. оценки положения своей группы как более плохого по отношению к положению другой группы. Своей группе приписывались ущемленность в правах, меньшие возможности, заниженный социальный статус. В соответствии с этой точкой зрения депривация во многом объясняет переживаемое чувство несправедливости участников такой группы и агрессию против другой группы. Следует отметить, что депривация связана с таким ранее рассмотренным понятием, как восприятие, поскольку речь идет не о реальной депривации, а о воспринимаемой, кажущейся несправедливости, о несоответствии ожиданий относительно реального положения дел.

Например, возникающее расслоение в обществе вызывает деление на преуспевающих и неуспешных, что может стать источником последующей агрессии одних групп против других.

Ситуационный подход предполагает поиск особенностей межгруппового взаимодействия с учетом влияния внешней среды. Было проведено достаточно много экспериментов (представителями западных школ М. Шерифом, Г. Зиммелем, М. Дойчем и др.), которые позволили выявить решающие факторы межгруппового взаимодействия. Так, решающим фактором, определяющим кооперативный или конкурентный характер межгрупповых взаимоотношений, является фактор ситуации, в которой группа осуществляет свою деятельность.

В частности смысл экспериментов М. Шерифа состоял в следующем. Он создавал поочередно ситуации соперничества и кооперации в одной и той же группе, что приводило в первом случае к жесткой конфронтации, а во втором – к сотрудничеству. Оценивая результаты опы-

та, Д. Майерс так их охарактеризовал: «с помощью изоляции и соперничества М. Шериф превратил незнакомцев в заклятых врагов. С помощью экстраординарных целей он превратил их в друзей».

Эксперименты М. Шерифа продемонстрировали ситуативную обусловленность межгрупповых конфликтов и перспективы эффективного управления конфликтами в организациях.

Представители *когнитивного подхода* (Д. Майерс, Г. Тэджфел, В. Агеев, Г. Андреева) подвергли критике тезис о жесткой обусловленности межгруппового взаимодействия ситуацией, дополнили описание определения межгрупповых конфликтов когнитивными установками членов групп относительно друг друга. В результате экспериментов появилось деление участников взаимодействия на «мы» и «они», изучен характер их взаимодействия и выявлено, что наблюдается межгрупповая дискриминация в форме ингруппового (внутригруппового) фаворитизма и аутгрупповой (внегрупповой) враждебности, т. е. свои – хорошие, им надо помогать, чужие – плохие, их надо уничтожать. Решающим условием явилось восприятие границ между группами, а установки групп относительно друг друга зависели от выраженности этих границ. Был выведен закон – «закон неизбежности установления позитивно валентных различий в пользу ингруппы». По мнению специалистов, решающим фактором межгруппового взаимодействия в виде кооперации или конфликтности являются возникающие социальные установки у членов групп.

Вместе с тем было выявлено, что результаты одного и того же эксперимента в разных условиях могут оказаться различными, однако выводы о ингрупповом фаворитизме или о психологической оппозиции «мы – они» остаются неизменными.

Более поздние исследования ряда авторов (В. Агеев, А. Пригожий), проведенные в трудовых организациях, позволили говорить о соединительном подходе, т. е. о включении в понятие «межгрупповые отношения» не только отношений представителей различных социальных групп, но и взаимоотношений различных структурных подразделений организаций. Речь идет о группах, имеющих различные задачи, но объединенных одной последовательностью действий или использованием общего оборудования.

Данный подход позволяет подойти к рассмотрению конфликтов в организации с точки зрения их *функциональных и дисфункциональных последствий*: в чем может заключаться польза от них или насколько они вредны для деятельности организации.

Современный взгляд на конфликты в организации состоит в том, что конфликт жизненно важен для организации; конфликт является неотъемлемой частью процесса изменений; оптимальным является состояние наличия конфликта минимального уровня (управляемый конфликт).

Функциональный конфликт – конфликт между группами, который усиливает или повышает результативность деятельности всей организации. За счет чего это может произойти? В условиях конфликтного взаимодействия, с учетом ранее рассмотренных подходов, происходит активизация деятельности в рамках отдельно взятой группы, которой надо доказать свою состоятельность, превосходство над другими, более высокое качество работы, что не может не отразиться на общей результативности. Благодаря внутригрупповым противоречиям осуществляется развитие группы и ее переход на более высокий уровень развития.

Если межгрупповой конфликт затягивается во времени или расширяется по составу участников, то это может негативно отразиться на общей результативности: организация разобьется на враждующие фракции, всем будет уже не до работы, налицо *дисфункциональный конфликт*, т. е. препятствующий нормальному функционированию организации.

Причины межгрупповых конфликтов

Причины межгрупповых конфликтов достаточно разнообразны и вытекают из их особенностей, т. е. из взаимозависимости групп, используемой системы вознаграждений, статусных несоответствий и пр. Зависимость групп может быть последовательной или пудовой, что по-разному влияет на возникновение конфликта.

Пудовая зависимость – зависимость подразделений в рамках одной организации, но не требующая непосредственных контактов групп между собой. *Последовательная зависимость* – взаимозависимость групп друг от друга таким образом, что завершение работы одной группы является началом работы другой группы. Пудовая зависимость вызывает меньше конфликтов, чем последовательная, в связи с тем, что меньше затрагивает интересы участников группового взаимодействия.

Структура системы вознаграждения – система вознаграждения результативности деятельности групп построена на оценке каждой

отдельной группы, а не всей организации в целом, что вызывает соперничество, различные предпочтения, несовпадение восприятия целей деятельности, значимости вкладов каждой из групп.

Ограниченность ресурсов – реализация целей одной группы при использовании одних и тех же ресурсов ущемляет возможности другой группы.

Различные временные горизонты – недостаток времени на выполнение задания у одной группы не воспринимается адекватно другими и при последовательной зависимости может привести к срыву выполнения всего задания.

Несоответствие статуса – группы с одним статусом в рамках организации могут негативно воспринимать участников других групп с меньшим, по их мнению, статусом. Проявление снобизма, высокомерия воспринимается другими как угроза собственному положению.

Неадекватное восприятие – различное восприятие одних и тех же событий разными группами в силу существующих норм, стереотипов может привести незначительные противоречия к конфликтному столкновению.

8.4. Организационное проектирование

Организационное проектирование представляет собой разработку проектных решений по перспективному устройству бизнес-корпорации, по процессу ее преобразования от актуального состояния к перспективному.

Организационное проектирование позволяет построить «жесткий скелет» управления организацией, оптимальную систему управления:

- создать организационную структуру в соответствии с бизнес-стратегией компании;
- привести к единому знаменателю организационную структуру в управляющей компании и обособленных бизнес-единицах;
- оптимизировать бизнес-процессы внутри организации;
- распределить полномочия и ответственность между подразделениями и сотрудниками компании («матрица ответственности»);
- унифицировать штатное расписание и создать единую систему стимулирования во всех бизнес-единицах компании (премии, завязанные на индивидуальные оценочные показатели, и базовые оклады в соответствии с системой грейдов).

Организационные структуры управления

Организационная структура управления (СУ) представляет собой совокупность устойчивых связей управляющей и управляемой подсистем, реализованных в конкретных организационных формах, которые позволяют данной организации наиболее эффективно достигать поставленных целей.

С одной стороны, это достаточно условное понятие, поскольку СУ реально никто не видит. СУ – это модель должностей и групп в организации, определяющая индивидуальное и групповое поведение.

Но вместе с тем от того, насколько будут рационально встроены взаимосвязи между различными подразделениями, зависит уровень затрат на всю систему управления, реализуемость принимаемых решений. Таким образом, СУ – одно из центральных понятий в системе менеджмента организации.

СУ выражает отношения власти и подчинения, которые юридически закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т. п.). СУ включает следующие элементы: звенья, уровни, связь.

Звенья – графическое изображение должности работника, наименование подразделения или выполняемой функции.

Связь – графическое изображение траектории взаимодействия работников. Связи принято подразделять на несколько видов:

- горизонтальные и вертикальные;
- линейные и функциональные;
- формальные и неформальные;
- прямые и косвенные.

Под *уровнем управления* понимают вертикальное расположение звена относительно высшего для данной организации органа управления или должностного лица.

Кроме того, уровень управления определяется совокупностью звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень в СУ. Выделяют: высший уровень управления, средний и низовой.

Исторически сложились следующие типы основных организационных структур: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, проектная, бригадная (сетевая).

Достаточно часто возникает вопрос о рациональной численности работников СУ и выборе вида СУ, реально подходящего данной организации.

Специалисты считают, что все дело в соответствии уровня развития организации и уровня, для которого данная структура оптимальна.

Технология организационного проектирования

Суть классического подхода к проектированию СУ состоит в выделении основных функций менеджмента: разработка изделий, производство и маркетинг. Цикл начинается с маркетинга и заканчивается производством. Такая последовательность требует от организации знаний изменений, происходящих на рынке, и умения реагировать на эти изменения. Наиболее важна функция разработки изделия, определяющая успех деятельности организации в целом. Эта функция должна превращать требования потребителей в изделия, удовлетворяя как потребителей, так и производственный персонал. Существуют различные подходы к видам взаимодействия и типам связи, необходимым для удовлетворения рынка разработки изделий, связанных с отдельным производством. Более сложные подходы включают взаимодействия, которые лучше осуществляются в органических типах СУ.

Ситуационный подход

Ситуационная концепция предполагает разработку организационного проекта для дискретной, случайно сложившейся ситуации, которая будет сохраняться им в будущем. Применение органических моделей СУ предполагает, что более эффективная организация имеет относительно неспециализированные работы, разнородные функции менеджмента, широкий контроль и децентрализованную власть. Доказано, что такие СУ обеспечивают не только высокие уровни производства и эффективности, но и удовлетворенность работников, адаптивность управления и развития.

Процессный подход формирования бизнес-структур

Использование бизнес-модели для принятия всех управленческих решений является принципиальным отличием бизнес-инжинирингового подхода в менеджменте. Она представляет собой формальное, точное, полное и всестороннее описание компании. Это позволяет, пренебрегая излишними деталями, с точностью, необходимой для решения конкретной управленческой задачи, увидеть полную картину проблемы под самыми разными углами зрения.

В процессе построения полной бизнес-модели компании происходит ее последовательное процессно-целевое описание. Это позволяет в конце концов получить взаимосвязанные ответы на основные вопросы управления: зачем?, что?, где?, кто?, как?, когда?, кому?, сколько?

Построение организационно-функциональной модели обеспечивает ответы на вопросы «что?», «где?» и «кто?» делает в компании.

Этому предшествует разработка модели целеполагания (миссии, цели, стратегии), отвечающей на вопрос: «Зачем компания занимается своим бизнесом (почему именно этим бизнесом, именно здесь и сейчас)?».

На этапе организационного проектирования производится «вертикальное» системно-целевое описание компании. При этом процессы, протекающие в компании, в свернутом виде (как функции) идентифицируются, классифицируются и закрепляются по иерархии управления.

Статическое описание компании, главной целью которого является определение:

- бизнес-потенциала (перечня и структуры видов коммерческой деятельности);
- функционала компании (перечня и иерархии воспроизводимых на постоянной основе функций);
- зон ответственности персонала.

Основными инструментами моделирования на этапе организационного проектирования являются древовидные иерархические классификаторы и матричные модели соответствия.

Развитие (детализация) организационно-функциональной модели происходит на этапе динамического процессного описания компании. Отвечая на вопросы: как?, когда? (в какой последовательности?), кому?, эта модель описывает последовательное во времени преобразование материальных и информационных потоков. По сути, это описание «горизонтальной» интеграции отдельных операций сначала по логике взаимодействия исполнителей (верхний уровень), а затем технологии (нижний уровень).

Вертикальный и горизонтальный подходы к построению бизнес-модели компании отражают объективно существующее в ней вертикальное и горизонтальное разделение труда – иерархию власти (координации) и функциональную (технологическую) специализацию. Со-

четание обоих подходов дает возможность выявить полные знания об объекте управления и представить их в виде, наиболее удобном для принятия различных управленческих решений.

Разработка организационно-функциональной модели производится в два этапа.

Сначала выполняется построение четырех управленческих регистров в виде иерархических (древовидных) классификаторов:

- организационной структуры;
- направлений коммерческой деятельности (бизнесов);
- бизнес-функций;
- функций менеджмента.

Затем с помощью матричных проекций устанавливаются зоны ответственности подразделений (и отдельных исполнителей) за результаты коммерческой деятельности, выполнение бизнес-функций и функций управления.

Дальнейшая их детализация выполняется стандартными общепризнанными техниками дифференцирования продуктов и сегментации рынка. При этом в первом случае производится идентификация предложений компании глазами покупателя, а во втором – формирование однородных по отношению к продуктам компании групп покупателей (сегментов). Там, где с помощью матричной проекции удастся установить соответствие между сформированными товарными группами и сегментами рынка, и будут находиться бизнесы компании (на пересечении соответствующих строк и столбцов матрицы).

Полученный список бизнесов (бизнес-потенциал) используется для формирования классификатора основных бизнес-функций. Для этого с помощью матричных проекций проверяют наличие задач в отдельных этапах стандартного жизненного цикла продукции для каждого выявленного ранее бизнеса компании. Там, где такие задачи будут выявлены, возникнут бизнес-функции, связанные с их решением.

Полученный список основных бизнес-функций используется, в свою очередь, для формирования классификатора обеспечивающих бизнес-функций. В отличие от основных, обеспечивающие бизнес-функции непосредственно не используют в процессе воспроизводства товарной номенклатуры, а лишь создают благоприятные условия для успешного протекания этого процесса.

Анализ и конструирование рабочего места

Завершающим этапом конструирования СУ является создание и конструирование некоторого количества рабочих мест для выполнения производственных операций, реализуемых сотрудниками организации. Предполагается проведение работ:

- определение рабочих мест, т. е. где должна быть выполнена работа;
- определение перечня должностей (самих работ), т. е. что должно быть выполнено;
- определение тех, кто их должен осуществить.

Все процессы должны быть согласованы, скоординированы и увязаны с задачами организации в целом.

Анализ работы

Анализ работы предполагает описание самой работы, которое отличает ее от другой с точки зрения требований, мастерства для ее выполнения.

Анализ должности – это процесс собственного понимания должности и представление этой информации в такой форме, которая обеспечила бы понимание данной должности другими сотрудниками.

Анализ должности обычно состоит из нескольких этапов:

- сбор информации о содержании должности в контексте ее функционирования и о взаимоотношениях с другими должностями;
- анализ и систематизация собранной информации;
- представление проанализированной информации в последовательной и логически связанной форме (создание описания должности).

При проведении оценки должности существуют различные методы: наблюдение, собеседование, вопросники, метод Хей и др.

Наблюдение предполагает изучение (сплошное или выборочное) того, что делает работник в соответствии с требованиями менеджера. Используется для простых работ с большим содержанием ручного труда. Более сложные работы, где много скрыто в форме умственных процессов или в проявлении индивидуальной свободы действий, такой метод мало применим.

Собеседование – прямой диалог между аналитиком и работником или руководителем, позволяет выявить характер выполняемых работ, возникающие проблемы как у сотрудника, так и у менеджера, и разработать способы по приведению в соответствие задач должности требованиям руководства.

Использование вопросников – вариант сбора информации без непосредственных контактов между руководителем и подчиненным, но позволяющий выявить характер выполняемой работы и ее соответствие (несоответствие) требованиям работы.

Американский специалист Э. Хей предложил метод (грейдинг), при котором каждая должность оценивается по ряду критериев.

Грейдинг позволяет систематизировать все должности в компании, установить верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда) и создать инструмент для начисления зарплаты в помощь службе управления персоналом. После проведения грейдинга каждый сотрудник может увидеть связь между своей работой и доходами компании.

В соответствии с этим методом каждая должность оценивается по следующим критериям:

- знания и умения (ноу-хау) – уровень требуемых технических, управленческих и прочих специальных знаний, навыков общения, необходимых для успешной работы в должности;
- решение проблем (problemsolving) – степень сложности проблем и свободы принимаемых решений;
- ответственность (accountability) – уровень решений, принимаемых в процессе работы, и их потенциальное влияние на результаты работы компании (свобода действий, степень и зона влияния на финансовый результат).

В результате оценки определяется ценность должности с отношением ее к соответствующему грейду (уровню).

Применение метода грейдов предполагает разработку составляющих компетенций для сотрудников, желающих получить данную должность.

8.5. Организационное развитие

Необходимость организационного развития

Единого взгляда на процесс развития социально-экономических систем среди ученых-экономистов и управленцев-практиков не существует. До недавнего времени отечественная наука опиралась на линейный подход к развитию. Ему соответствовали такие понятия, как поступательный прогресс, планомерное наращивание производственного потенциала, стабильность экономического роста. В этих поняти-

ях отражалось и закреплялось понимание устойчивости, линейности, непрерывности процесса развития, подчеркивался его позитивный характер. При этом скачки, кризисы, переходы, трансформации социальных систем рассматривались лишь как следствие антагонистических противоречий. Достижения современной науки (в частности синергетики, теории катастроф) свидетельствуют, что неравномерность, дискретность, цикличность, преодоление критических ситуаций являются всеобщей формой организации материи.

Процесс развития социальных систем связан с неравновесием, конфликтами, скачками, кризисами. Он характеризуется наличием сложной взаимосвязи между устойчивостью и неустойчивостью. Абсолютизация каждой из них имеет свои негативные последствия для развития. «Устойчивость, доведенная до своего предела, прекращает любое развитие. Чересчур стабильные формы – это тупиковые формы, эволюция которых прекращается. Чрезмерная адаптация столь же опасна для совершенствования, как и неспособность к адаптации».

Современные тенденции развития организации

В процессе смены состояний устойчивости и неустойчивости упорядоченность сменяется хаотичностью. Хаос и упорядоченность – полярные состояния организации. В их противоположности заложено противоречие и, следовательно, пружина для развития. Очевидно, что к любой социальной организации применим общий принцип синергии – в любой сложной самоорганизующейся нелинейной системе должны быть диссипативные процессы, другими словами – необходима определенная доля хаоса на микроуровне, который играет роль силы, выводящей организацию в новое состояние.

Любая социально-экономическая организация – это сложная система. Поэтому необходимо говорить о комплексном развитии. Под комплексным развитием мы будем понимать целенаправленное и регулируемое изменение технических, экономических, социальных и организационных параметров. Все указанные параметры органически взаимосвязаны и выделение лишь одного из них во многом условно.

Для современного развития российской экономики характерны специфические особенности, обусловленные переходом от административно-командной системы к рыночной экономике. Одной из главных особенностей развития являются альтернативность и неопределенность.

Альтернативный характер развития переходной экономики обусловлен тем, что сам переходный процесс начинается в связи с прекращением существования (сломом) прежней системы и что в этом (внесистемном) состоянии резко возрастает неопределенность путей выхода из него, велико число вариантов формирования новой системы. Конечно, альтернативность имеет определенные границы, вытекающие прежде всего из характера «остаточного материала» (исходного состояния переходного процесса), однако и в этих границах возможны разные траектории развития.

Главным свойством организации будущего, как показывают многочисленные исследования, является гибкость, постоянное приспособление к динамичной окружающей среде. Это, в свою очередь, потребует постоянной высокой отдачи персонала, развития творчества, самостоятельности, демократизации управления и т. п.

Отсюда вытекают современные тенденции развития организаций, предполагающие повышение значимости таких свойств, как большая гибкость, приверженность индивидам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность (рис. 8.5).

Для успешного проведения организационных изменений (ОИ) необходима нацеленность сотрудников на саморазвитие. Ориентация субъектов на профессиональный рост, конкуренцию и разнообразие деятельности повышает их оценку инноваций.



Рисунок 8.5 – Современные тенденции развития организаций

Для формирования отношения к организационным изменениям важен локус контроля: среди «инноваторов» больше интерналов, а среди «консерваторов» – экстерналов. При этом «инноваторы» склонны видеть связь своих усилий более с успехами, чем с неудачами, и поэтому негативный инновационный опыт скорее всего не будет для них значим. В процессе организационных изменений существуют барьеры (рис. 8.6).

		Сфера сопротивления	
Очевидность сопротивления	<p>Рационализация</p> <p>Преобладают явные формы инструментального сопротивления</p> <ul style="list-style-type: none"> – Апелляция к сложности материала и его непониманию – Невыполнение задачи при указании причин невыполнения 	<p>Возмущение</p> <p>Преобладают явные формы эмоционального сопротивления</p> <ul style="list-style-type: none"> – Саботаж, протесты – Готовность группы поддержать критику – Компрометация тренера на личных основаниях 	
	<p>Избегание</p> <p>Преобладают скрытые формы инструментального сопротивления</p> <ul style="list-style-type: none"> – Создание технических сбоев, затруднение в информации – Ссылка на трудности, критика нововведений – Углубление, в частности затягивание времени 	<p>Аморфность</p> <p>Преобладают скрытые формы эмоционального сопротивления</p> <ul style="list-style-type: none"> – Феномен выученной беспомощности (все равно не получится) – Образование фракций, интриги – Рассказывание не к месту о личных и внешних делах 	

Рисунок 8.6 – Барьеры, возникающие в процессе организационных изменений

Модели организационного развития

Развитие любой организации должно определяться выработанной стратегией, поэтому очень важно связать изменения, происходящие в организации, с ее стратегией и другими важнейшими параметрами.

Одной из самых известных моделей развития организации является модель Мак-Кинси «7S» (рис. 8.7).

Модель Мак-Кинси – способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название – «7S» – происходит от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву S), которые, по мнению разработчиков модели, являются важными для развития организации:

- стратегия (strategy);
- навыки (skills);

- общепризнанные ценности (shared values);
- структура (structure);
- системы (systems);
- кадры (staff);
- стиль (style).

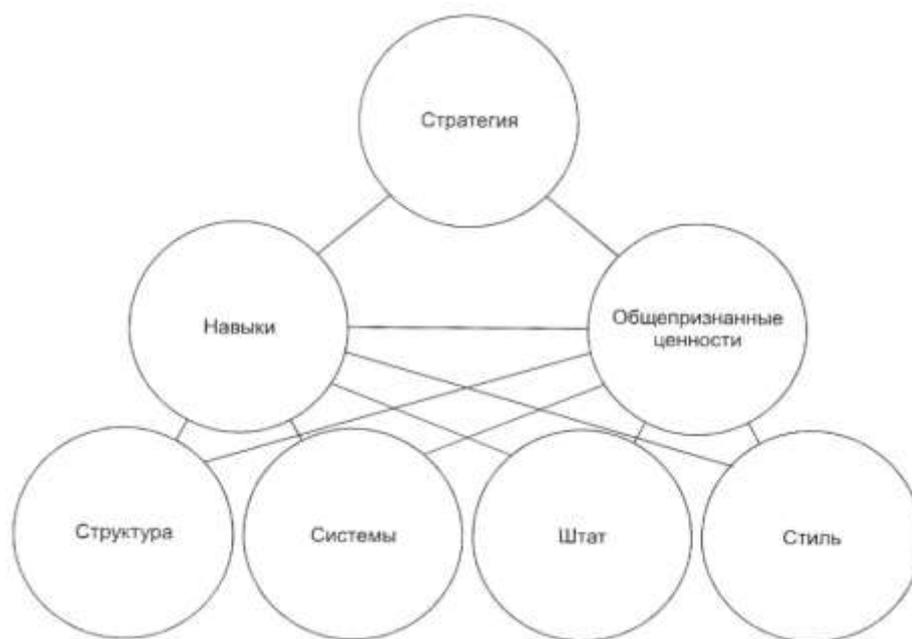


Рисунок 8.7 – Модель Мак-Кинси «7S» (модель развития организации)

Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, эти семь составляющих изменяются именно в такой последовательности. На первом этапе, как правило, определяется стратегия.

Следующий шаг заключается в том, чтобы определить, в чем данная организация особенно сильна, какие навыки надо развить или приобрести для того, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Затем следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат.

Организационным развитием называют современный подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов.

Концепция организационного развития (ОР) появилась в 1960-х гг. Ее появление обуславливалось тем, что теоретики и практики управления осознали, что готовности отдельных индивидов и малых групп к проведению изменений недостаточно. Необходимо также предусмотреть способность к восприимчивости изменений в построении организации (прежде всего в обеспечении гибкости и адаптивности), а также в действиях (в процессе принятия решений, в первую очередь) самих руководителей.

ОР – организованный процесс, нарушающий динамическое развитие структуры организации и направленный на новое состояние динамического равновесия, которое в измененной структуре будет сохраняться относительно устойчиво. В процессе ОР происходит планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации и рационализация ее внутренних структур, упорядочиваются во времени и в пространстве трудовые, производственные, социальные и другие процессы.

Важно отметить, что ОР имеет инновационную природу.

Согласно теории Й. Шумпетера, важное значение имеет феномен разрушения в созидательных целях. Концепция так называемого творческого разрушения для отдельной организации означает, что в целях выживания на рынке она должна постоянно проводить инновации при отмирании всего устаревшего. Поэтому организация должна находиться в процессе перманентных перемен и всегда должна обладать способностью адекватно реагировать на них.

Наиболее часто используемое определение дали американские специалисты У. Френч и С. Белл: «Организационное развитие представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятию решений, в частности, посредством более эффективного управления организационной культурой, основанного на сотрудничестве, – с особым акцентом на культуру формальных рабочих групп – с помощью агента или катализатора изменений и с использованием теорий и методов прикладных наук о поведении, включая исследование действием».

Агент изменений, или катализатор, рассматривается в ОР для того, чтобы привлечь внимание различных людей в организации к различным аспектам ее функционирования, что мешает эффективной работе, каким способом можно выполнить ее более качественно и т. п. Иными словами, это своеобразный фактор перемен. Агенты изменений могут быть внутренними или внешними, но чаще они внешние. Это объясняется тем, что они более объективны и имеют возможность действовать независимо.

Основная цель ОР – построение более эффективных организаций.

Концепция организационного развития

В соответствии с концепцией ОР индивиды и группы рассматриваются как жизненно важные элементы любой организации, изменение которых в силу сложности внутренних взаимодействий – весьма сложная задача.

Современный подход к проблемам ОР базируется на системном подходе. Это означает, что ОР должно рассматриваться как программа, определяющая взаимодействие различных частей организации, и основываться на координации действий всех ее частей. Отсюда вытекает рассмотрение организационных процессов как совокупности трех типов переменных:

- каузальных (причинных);
- промежуточных;
- результирующих.

Особая роль принадлежит каузальным переменным, так как они влияют на все остальные.

К каузальным переменным относятся факторы, на которые имеет возможность оказать непосредственное влияние менеджмент организации: организационная структура, контроль, политика, обучение, широкий диапазон образцов поведения руководителей и пр. Изменение каузальных переменных, в свою очередь, оказывает влияние на промежуточные переменные – установки, восприятие, мотивацию, квалификацию сотрудников, а также работу в командах и отношения между группами. Наконец, результирующие переменные – это цели, которые преследуют менеджеры: увеличение объема продаж, сокращение издержек и др.

Каузальные переменные	Промежуточные переменные	Результирующие переменные
организационная структура; контроль; политика; обучение; поведение руководителей; ОР	установки; восприятие; мотивация; квалификация; работа в командах; межгрупповые отношения	повышение производительности; увеличение объема продаж; сокращение издержек; лояльность потребителей; поведение руководителей; возрастание доходов

Рисунок 8.8 – Основные переменные подхода к организационному развитию (по Лайкерту)

Основную роль в ОР играют руководители. Они должны сделать руководимую ими организацию предрасположенной к обучению и самообновлению.

Достоинства и ограничения организационного развития. ОР, безусловно, должно быть направлено на позитивные изменения в организации. Обладает несомненными достоинствами, но, как и любая сложная программа, имеет свои проблемы и ограничения.

8.6. Изменения в организации

Эффективное управление обязано гарантировать, что ресурсы (людские, финансовые, материальные и т. п.), приведенные в движение, будут использованы лучше, чем об этом можно было думать. Другими словами, то, что сегодня выполняется хорошо, завтра будет сделано еще лучше. Такая уверенность порождается явным стремлением к различного рода изменениям.

Современные организации различных отраслей функционируют в условиях неопределенности, динамичности и сложности внешней среды. На место обезличенного массового потребителя приходит индивидуальный потребитель. Это стимулирует изменения как в сфере продуктов и услуг (инновации первого типа), так и самих процессов производства или обслуживания (инновации второго типа). При этом требования к качеству товаров постоянно растут, их жизненный цикл становится короче, номенклатура шире, объем выпуска по отдельным позициям номенклатуры меньше.

Становление «электронно-прозрачного» рынка (с мгновенным доступом к информации о любых товарах) вызывает резкий рост конкуренции между производителями. Многие организации вынуждены перестраивать структуру и технологию работ, изменять стратегию (инновации третьего типа), а также проводить сложнейшие работы, затрагивающие психологию и поведение работников (инновации четвертого типа). Изменения – это всегда риск. Но не изменяться – значит рисковать еще больше.

Любая организация всегда стремится к равновесию. Когда есть равновесие, индивидам легче приспособиться. Изменения требуют новой регулировки для перехода на более высокий уровень и нового равновесия. В общем виде целями управления по отношению к изменениям являются следующие:

1. Добиться принятия этого изменения.
2. Восстановить групповое равновесие и личностное приспособление, нарушенное равновесием.

Хотя изменения необходимы и обязательны, менеджеры должны убедиться, что в конкретных изменениях есть смысл. Расходы на сам процесс реализации изменения и преимущества, которые оно дает, должны быть взвешены. В некоторых случаях финансовый выигрыш не окупит раскол и разногласия в коллективе.

Типы изменений. Типы изменений варьируются в зависимости от их глубины: от неизменяемого функционирования до перестройки организации, когда происходит ее фундаментальное изменение. Каждый тип обусловлен изменениями, происходящими во внешней среде организации, а также сильными и слабыми сторонами самой организации.

Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы.

Стадии изменения

Эдгар Х. Шейн разработал модель изменения, которая имеет вид единого процесса. Согласно этой модели, успешное изменение состоит из трех стадий:

- 1) разблокирование (unfreezing – «размораживание»);
- 2) изменение;
- 3) заблокирование (refreezing – «замораживание»).

Разблокирование. Все виды обучения, будь то приобретение навыков, знаний или смена установок, зависят от желания обучаемого учиться. Он должен быть подготовлен и мотивирован для приобретения нового опыта. Когда меняют установки, необходимо устранить или разблокировать существующие установки таким образом, чтобы создать пространство для новых. Для содействия разблокированию может использоваться принуждение.

Если суметь сделать так, чтобы работники увидели, что изменение имеет отношение к их собственным нуждам, они, очевидно, стали бы более восприимчивы. Другими словами, их первоначальная позиция может меняться.

Согласно модели Э.Х. Шейна, *изменение установок* происходит только при наличии идентификации или интернализации. Если чело-

век может идентифицироваться с другим, у кого есть желаемые установки, это может содействовать желанию измениться. Поэтому для управляющих важно разыскивать лидеров мнений как лиц, производящих изменения.

Интернализация – это процесс опробования, адаптации и использования новых установок или методов. Если взгляды или вера человека начинают изменяться, этот человек может захотеть, наконец, обдумать новый подход. Если этот подход докажет свою продуктивность и желательность, то изменение начинает интернализироваться и принимается. Важно, чтобы пробы во время периода интернализации были достаточно хорошими и точными.

Заблокирование – это слово использовано здесь для обозначения окончательного принятия и интеграции желаемых установок таким образом, что нововведение становится постоянной частью личности человека или процедур деятельности. На этом этапе необходимы время и поддержка. Немедленно и постоянно вознаграждаемое поведение, по-видимому, должно становиться частью обычного поведения человека.

Стили проведения изменений

Организационные изменения охватывают как процессы функционирования, не нарушающие динамического равновесия (т. е. процессы, развертывающиеся в рамках данной структуры), так и процессы развития, нарушающие это равновесие.

Организационные изменения могут охватывать все подсистемы и параметры организации: продукты, технологию, оборудование, разделение труда, организационную структуру, методы управления, процесс управления, а также все поведенческие аспекты организации. Следует заметить, что все они тесно связаны между собой и изменения в одной подсистеме влекут хотя бы частичные изменения в других сферах и окажут влияние на организацию в целом.

Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играют руководители, так как они несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирование мероприятий по их осуществлению.

Поэтому очень важное значение имеет выбранный стиль проведения изменений в организации.

Стили проведения изменений в организации

Наименование стиля	Сущность стиля
Конкурентный стиль	Делается упор на силу, максимальную настойчивость, утверждение своих прав. Основная предпосылка – разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного
Стиль самоустранения	Проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации
Стиль компромисса	Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется
Стиль приспособления	Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений
Стиль сотрудничества	Характеризуется тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к управлению изменениями, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации

Управление проведением изменений

Управление проведением изменений должно опираться на определенные принципы.

Их общая направленность состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании организационных изменений и обеспечить позитивное участие работников в проведении этих изменений.

Эффективная адаптивность предполагает проведение постоянных изменений, обеспечивающих устойчивое развитие организаций в условиях нестабильной среды. Изменения в организации могут происходить на индивидуальном, групповом (коллективном) уровнях и на уровне организации. Причины, вызывающие изменения, могут быть самые разные; в общем виде их можно классифицировать как внутренние и внешние. Внешние обусловлены изменениями в законодательстве, рыночной ситуацией и т. д., внутренние – недостаточной квалификацией персонала, низкой производительностью труда, несовершенными технологиями и т. д.

9. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

9.1. Оценка менеджмента

Подходы к оценке менеджмента

Совершенствование теории менеджмента как интеллектуального комплекса определенных знаний основывается на оценке ее состояния, соответствия требованиям, предъявляемым к ней, результатам ее применения. Этим определяется необходимость выяснения основных подходов, форм и методов оценки менеджмента, по результатам которых разрабатываются и реализуются программы его совершенствования, развивается теория и практика его применения.

Постановка и решение задачи оценки менеджмента основываются на четком представлении его особенностей, обуславливающих возможность разработки и реализации специфических подходов к их осуществлению. Классическая модель представления трудового процесса выделяет в нем четыре основных составляющих: предмет, средство, собственно труд и его продукт. В обычном производственном процессе три из этих составляющих представляются, а значит, и оцениваются реальными, материальными характеристиками, что позволяет однозначно и достоверно их исследовать. Специфика менеджмента вносит в оценку его составляющих вероятностный фактор, и так уже существенно влияющий на конечную эффективность через индивидуальность руководителя.

Основная особенность менеджмента определяется прежде всего тем, что его непосредственным предметом, средством и продуктом является не объективная реальность, а лишь ее отражение, представляемое информацией. Причем если информационная природа предмета и средства труда в той или иной степени свойственна большинству видов профессиональной деятельности, то непосредственный продукт менеджмента, выступающий в качестве решения, ставит исключительно сложные задачи оценки его эффективности. Именно это информационное выражение непосредственного продукта менеджмента обуславливает необходимость применения сложных методик его анализа и оценки.

При разработке подхода к оценке менеджмента важно понимать, что его опосредованный продукт находит свое воплощение в конкретных результатах работы организации. В них отражаются не толь-

ко управленческая, но и исполнительская составляющая, причем определение их соотношения далеко не всегда возможно. Более того, даже совершенное решение менеджера может быть сознательно или случайно испорчено исполнителями. В ряде случаев квалифицированные исполнители, действуя по принципу «Собака лает, а караван идет», определяют основной успех решения, не особенно следуя положениям, определенным менеджером. Все это осложняет оценку менеджмента, обуславливая необходимость разработки специфических методов решения этой задачи.

Информационный характер и интеллектуальное содержание труда менеджера, обусловленное им, выделяют целый ряд специфических особенностей его организации и оценки, к которым прежде всего относятся оперативность, опосредованность, относительность, универсальность. Каждая из этих характеристик приобретает специфическую форму проявления, определяющую соответствующие пути ее оценки и использования. Так, оперативность, обусловленная необходимостью реакции менеджмента на развитие ситуации в организации в режиме реального времени, устанавливает порой парадоксальные ограничения.

Опосредованность отражает эффект соучастия в процессе выработки, принятия и реализации решения менеджера значительного числа самых разнообразных специалистов и исполнителей. Их воздействие на конечный результат и его цену может быть значительным при сложно определяемом влиянии на эффективность и качество реализации принятого менеджером решения. Естественно, это вуалирует реальный вклад каждого из участников такого процесса в его конечный результат, ограничивая возможности анализа эффективности менеджмента организации.

Относительность подчеркивает условность соответствия, оценки происходящего в объекте и процессе управления представляемой информацией. И действительно, профессиональный менеджер, руководствуясь известным классическим положением: «...истина недостижима», вынужден довольствоваться относительно достоверной и соответствующей реалиям информацией, отдавая отчет в том, что часть из нее является случайно или даже заведомо ложной. Причем это накладывает отпечаток и на принимаемые им решения, в которых он, вольно или невольно, закладывает определенную относительность.

Универсальность устанавливает достаточно жесткие требования к форме и содержанию отражения ситуации представленной инфор-

мации, восприятие и понимание которой не должно зависеть от места, времени, субъекта и других факторов ее использования. Более того, отчетная и даже архивная информация должна быть не только понятна, но и прямо сопоставима с актуальной. Это существенным образом унифицирует предъявляемые к ней требования, что, в свою очередь, ограничивает и даже искажает характеристику ситуации, представляемую ею.

Оценку менеджмента характеризуют не только информационные, но и целый ряд других особенностей, к которым прежде всего следует отнести психологические, социальные и административные. Главной психологической особенностью является творческий характер деятельности менеджера, обусловленный инновационными составляющими предмета, средств, продукта и собственно процесса труда. Это обуславливает уникальность каждой ситуации и ее конкретного разрешения, что само по себе накладывает определенный отпечаток на организацию процесса.

Важнейшей социальной особенностью является лидерство менеджера в организации, осуществляемое на формальной или формально-неформальной основе.

Здесь вступают в действие целые комплексы сложнейших социальных механизмов, определяющие исключительно корпоративное содержание труда менеджера в организации. В числе других инструментов это обуславливает необходимость разработки и реализации сложного и разнообразного инструментария менеджмента, организационно-методической основой которого становится администрирование.

Классический подход к оценке процессов и систем рассматривает отношение их результатов к связанным с их получением затратам. Понятно, что снижение затрат и повышение результатов, в том числе и такого специфического объекта, как менеджмент, приводит к повышению его эффективности. Тривиальный подход к решению задачи повышения эффективности менеджмента предполагает простые и понятные действия. Они могут выражаться как в достижении более значимых результатов труда, высокого должностного положения и карьерного продвижения, так и в сокращении временных, трудовых и прочих, связанных с этим, затрат.

Длительное время в отечественной экономике превалировала тенденция борьбы за повышение эффективности путем проведения кампаний сокращения аппарата управления. При этом полученная экономия не только очень быстро съедалась новым ростом количест-

ва управленцев, но, как правило, провоцировала искусственное завышение планируемой численности в расчете на будущее сокращение вакансий. Сэкономленные средства так или иначе все равно расходовались на сокращенный аппарат, что далеко не всегда повышало конечный результат его деятельности. И хотя по этой и ряду других причин сокращение, а на практике и сдерживание роста аппарата управления, было, есть и будет насущной задачей организации, ясно, что повышения эффективности менеджмента перспективнее добиваться другим путем.

Прямое повышение результативности работы менеджера в организации, конкретно и однозначно определяя его вклад, нередко осуществляется на основе принципа «любой ценой». Именно это не позволяет применять результативный подход в оценке эффективности менеджмента и обуславливает поиск новых, оригинальных методов.

При рассмотрении менеджмента как объекта оценки все эти и ряд других особенностей проецируются на его предметы, определяемые соответствующими критериями. Чаще всего среди критериев выделяют решения как непосредственный продукт, организацию, отражающую уровень развития и ее прибыль, наиболее значимо характеризующую конечные результаты деятельности менеджмента.

При этом в полях пересечения предметов и критериев оценки приводятся примеры возможных оценок, позволяющие представить в целом постановку и применение подобной системы. Естественно, что состав и методики определения таких оценок не только исключительно разнообразны, но и постоянно совершенствуются, что обуславливает выделение специального направления исследования и преподавание соответствующей дисциплины.

Результаты менеджмента

Современный менеджмент представляет собой сложно организованный, многофакторный, перманентно развивающийся процесс, стратегически и тактически определяющий результат работы организации в целом. Его анализ и оценка, проводимые, как правило, применительно к конкретной ситуации, чаще всего основываются на экспертном, ограниченном, формализуемом подходе, что осложняет выработку и представление общей методики оценки результативности менеджмента. В силу этого в качестве основных критериев оценки результативности прежде всего используются уровень работы организации и превалирующий в ней стиль руководства.

Воздействие менеджмента на подчиненного, группы и организацию в целом определяется как опосредованный результат деятельности команды менеджеров. На практике он выражается в своевременности, экономичности, полноте достижения целей организации, оцениваемых в целом по ее эффективности. Непосредственным результатом менеджмента является складывающийся характер организационного поведения, во многом и обеспечивающий необходимый уровень достижения поставленных целей.

Непосредственный эффект менеджмента основывается на зависимости известного закона результата, отражающего формирование и реализацию в сознании работника устойчивой связи между его поведением и достижением поставленных целей. Непосредственными результатами воздействия могут стать:

- формирование представления об организации;
- определение отношения к ней;
- выработка возможных вариантов реакции;
- мобилизация необходимых ресурсов;
- обеспечение адекватности поведения персонала.

Все это отражает выражение результата деятельности менеджера применительно к целям конкретной программы его функционирования и развития в сложившихся условиях. Оценка результатов менеджмента во многом ограничена и даже регламентирована управленческим воздействием, но ее реальное влияние настолько простирается за достаточно узкие рамки контроля исполнения, насколько действующая мотивация конкретного работника это допускает. Такие многофакторные и сложные зависимости требуют комплексного анализа их влияния на формирование результата менеджмента не только в статическом, но и в динамическом измерении. В связи с этим особое значение приобретают исследования результативности менеджмента, осуществляемые на основе моделирования. Адекватность представления, структура критериев, современный инструментарий делают это направление исключительно актуальным. Моделирование воздействия на работника все чаще становится основой проектирования и совершенствования социально-экономических систем и процессов организации, достоверно определяющего результативность менеджмента.

Наиболее реальные и значимые результаты применения инструментария моделирования поведения работника показывает при анализе и решении динамических ситуаций. Оценка результатов собст-

венных действий и происходящих перемен, стимулирующее воздействие окружения и конкретных субъектов управления рано или поздно заставляют каждого адаптировать сложившуюся мотивацию к изменившимся условиям, что проявляется: в корректировке цели, инновации ориентации, адаптации взглядов и оценок, уточнении занимаемой в организации позиции, модернизации и мобилизации ресурсного обеспечения, проявлении организационной активности, повышении уровня развития и т. д. Причем все это происходит в рамках и условиях функционирования и развития конкретных бизнес-организаций, где индивидуальные наборы мотивов каждого работника постоянно воспринимают воздействие универсального механизма стимулирования.

Представление и оценка результатов взаимодействия мотивации и стимулирования призваны комплексно отражать разнообразные коммуникационные ресурсы менеджмента конкретной организации. В качестве таковых могут рассматриваться любые образования, но чаще всего это осуществляется на примере формирования и развития трудовых отношений, во многом определяющих все остальные организации.

Взаимодействие работодателя и работника, иерархия подчинения в действующей организационной структуре управления, процессы сотрудничества и конкуренции формируют многофакторную, вероятностно развивающуюся среду организационного поведения. В этой среде каждый рассматривается как работник той или иной профессии, должности, организации, в соответствии с чем определяются все остальные формы, условия, параметры и факторы его функционирования и развития. Именно они обуславливают исходные данные моделирования организационного поведения, определяют цели и задачи его применения в конкретной ситуации, приводят к тем или иным выводам и рекомендациям.

Эффективность применения инструмента моделирования демонстрирует оценка взаимодействия мотивации и стимулирования в конкретных случаях или по сравнению с возможным и идеальным состоянием. Собственно, моделирование здесь и проявляется в представлении этих состояний в качестве шкалы оценки, или эталона соответствия. Понятно, что такое представление отражает гипотетически моделируемую организацию, но ее составляющие и оценки, сравнение с ними достигнутого во многом определяют результаты менеджмента.

В большинстве случаев такие модели не дают конкретных количественных или иным образом формализуемых оценок, но они позволяют выявить тенденции, сопоставить их с ожидаемым или наиболее вероятным развитием ситуации. Подобная базовая модель позволяет осуществлять прогнозирование организационного развития, его проявлений, тенденций трансформаций, как тех или иных ее вариаций. Это особенно действенно тогда, когда базовая модель закладывается в качестве основы организационного проектирования и становится одним из обеспечивающих условий целенаправленного формирования, функционирования и развития организации.

Понятно, что основополагающие модели воздействия менеджмента и тенденции их трансформации разрабатываются на основе объективных закономерностей и могут совершенствоваться. Так, трансформация системы взаимодействия мотивов работника и стимулов организации, отражаемые личностной адаптацией общественно значимых ценностей и совокупностью осознания и представления собственных потребностей, в соответствии с действием закона онтогенеза, претерпевает перманентное развитие и видоизменяется на всем протяжении как трудового, так и жизненного цикла каждого работника. Трансформация определяющим образом влияет на последовательные преобразования: взглядов личности (от оптимистических до пессимистических); убеждений и форм их реализации (от радикальных к либеральным); жизненной позиции (от реформаторской к консервативной). Все это сказывается на возрастной трансформации трудовых установок, уровня самоорганизации и, в конечном счете, результативности работы менеджера и его подчиненных, отражающей как приведенные, так и другие тенденции изменения эффективности функционирования работника.

Результаты менеджмента выделяются, оцениваются и используются в качестве комплексной характеристики соответствия уровня организации составу, содержанию и сложности поставленных целей и условий их достижения. Широко применяется административный подход к документационному анализу и типовой оценке результатов менеджмента. Все это раскрывает широкие перспективы применения моделирования необходимого организационного развития в качестве эталона соответствия результатов мотивации и стимулирования в организации.

Эти характеристики позиционируют основные направления достижения результатов воздействия менеджера в организации, в рамках

которых и применяются приведенные и рассмотренные подходы. Их методическое обеспечение, применяемый инструментальный анализ и оценки постоянно совершенствуются и развиваются, что позволяет наполнять модернизированным содержанием каждое из выделенных направлений. Вместе с тем состав этих направлений также может расширяться как за счет выделения новых, так и в ходе разделения и специализации уже выделенных. Все это позволяет представить достаточно полную картину достижения, анализа и оценки результатов воздействия менеджера в организации.

Эффективность менеджмента

Оценка эффективности менеджмента, определяемая отношением результатов к затратам, актуализирует проблему выделения результата. Если определение затрат, а значит, и оценка их целесообразности, обоснованности и т. д., представляет собой чисто техническую проблему, то завуалированная в конечном результате работы организации составляющая менеджмента далеко не всегда достоверно выделяется и оценивается. Как было показано ранее, формируемый менеджментом результат также может выражаться достаточно широким спектром сложно взаимодействующих процессов и систем, что существенно усложняет его определение и оценку.

Эти трудности обусловлены опосредованным характером менеджмента, который скрывает его непосредственное влияние как на промежуточный, так и на конечный результат деятельности организации. Такая особенность оценки менеджмента обуславливается самыми разнообразными факторами, среди которых особо следует учитывать:

- информационную природу менеджмента;
- параллельно-последовательное построение;
- разделение процесса и результата менеджмента во времени;
- необходимость делегирования и привлечения исполнителей;
- спонтанные, непредсказуемые воздействия деловой среды.

И все же, несмотря на эти и другие сложности, менеджер постоянно вынужден так или иначе разрешать практическую проблему выделения и оценки результатов своего труда. Помимо традиционно применяемых в таких случаях методов экспертного подхода или общего результата, сегодня широко используются методики сравнительных оценок с предыдущими, типовыми, прогнозируемыми, рас-

четными или прецедентными ситуациями. Они позволяют в той или иной степени достоверно определить тенденции, темпы, изменения, произошедшие в процессе руководства подчиненными, и, сопоставив их с избранными или вычисленными эталонами, получить достаточно точную оценку результата менеджмента.

Значительно проще оцениваются затраты менеджмента организации. Помимо типовых предусмотренных затрат, традиционно выделяемых в современных методиках, последнее время стали учитываться сопутствующие потери, упущенные возможности или риски. В ряде случаев они обусловили даже разработки оригинальных методик страхования менеджмента организации, хотя последние на сегодняшний день не нашли достаточного научного обоснования и практического применения.

Традиционно в качестве одного из важнейших факторов оценки эффективности менеджмента выделяется время, характеризующее менеджмент процессуально. Это хорошо видно на примере вопроса из программы тестирования менеджера: «Что лучше, поторопиться с неправильным или опоздать с правильным решением?» В конкретной организации именно временная зависимость эффективности менеджмента является одной из наиболее актуальных зависимостей, что обуславливает необходимость ее подробного анализа и представления. В целом ее конфигурация строится достаточно понятно и ожидаемо (рис. 9.1).

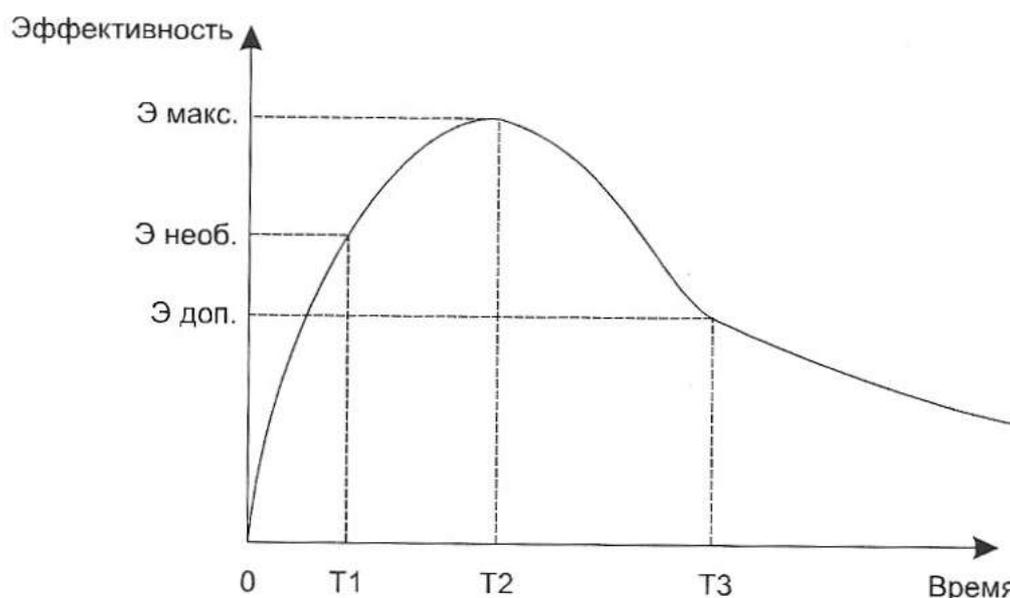


Рисунок 9.1 – Временная зависимость эффективности менеджмента

Ключевым моментом, выделяемым представленной зависимостью, является позиционирование периода времени $0 - T_1$, необходимого для принятия и реализации эффективного решения. Причем эффективность менеджмента продолжает возрастать и за его границей, вплоть до T_2 , что может обуславливаться сложностью решаемой проблемы и отражать целесообразность временных затрат. В соответствии с представленной зависимостью определение T_2 становится ключевым моментом оценки эффективности менеджмента не только потому, что соответствует ее максимальному значению, но и в силу того, что после этого эффективность менеджмента начинает резко снижаться. В этой связи необходимо обратить внимание на установление предельно допустимого времени T_3 .

В реальных условиях руководства опоздание с правильным решением означает неправильное, а в ряде случаев недопустимое. Значит, в ответе на вопрос «Что лучше?» необходимо рассматривать не собственно результативность, а то, пытается ли менеджер решать проблему или уходит от этого. Понятно, что положительного результата не будет при любом выбранном варианте ответа на поставленный тестом вопрос, но в ситуации опережения у менеджера останется больше времени на исправление принятого, осуществленного и допустимого решения.

Временная зависимость эффективности менеджмента обуславливает необходимость разработки и применения целого спектра методов и приемов, обеспечивающих ее учет и использование. Так, в каждой конкретной организации должны обеспечиваться динамичность, ритмичность, оперативность менеджмента. Это особенно важно для синхронизации процессов функционирования и развития организации, постановки и достижения целей.

В реальных экономических условиях не менее важным аспектом повышения эффективности менеджмента является его стоимость. В кризисные периоды этот аспект приобретает особое значение в связи с широкой дифференциацией, а в ряде организаций – многократным ростом затрат на содержание менеджмента, далеко не всегда приводящих к повышению эффективности организации в целом. Чаще всего это связано с искусственным разрушением связи между затратами и результатами, что рано или поздно сказывается на работе всей организации. Между тем стоимостная зависимость эффективности решения давно известна (рис. 9.2).

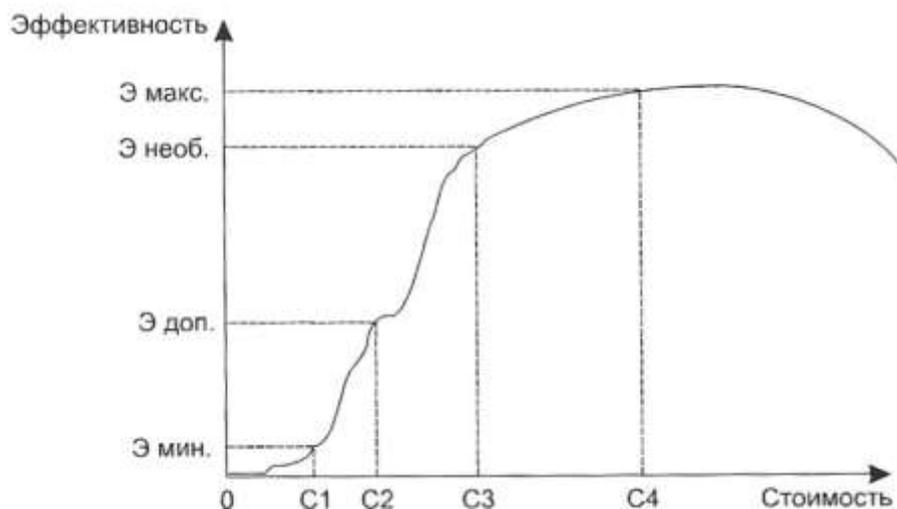


Рисунок 9.2 – Стоимостная зависимость эффективности менеджмента

На рисунке 9.2 выделено четыре стоимостных периода оценки эффективности менеджмента: необходимый, экономичный, эффективный и чрезмерный, причем каждый из них, включая последний, имеет следующие реальные прецеденты:

C1 – характеризует затраты, необходимые менеджменту с минимально допустимой для организации эффективностью;

C2 – не только характеризует соответствующий период, но и выделяет ступень экономичного менеджмента, изначально обеспечиваемого ограниченными средствами;

C3 – характеризует оптимальные затраты, после чего прирост увеличения стоимости менеджмента все меньше влияет на его эффективность;

C4 – обозначает перелом тенденции роста, после которой дополнительные расходы не только не повышают, но, напротив, начинают все более и более интенсивно снижать эффективность менеджмента.

Такая зависимость совершенно естественна, поскольку освоение (особенно непроизводительное) поступающих средств не только не приносит результата, но и сокращает уже достигнутое ранее соответствующими временными, иерархическими, рекреационными и другими издержками. Вот почему в организациях, необоснованно повышающих затраты на содержание менеджмента, управление часто не только не обеспечивает более эффективное решение, но и начинает оставлять достигнутые позиции.

В этой связи особенно важно определиться с комплексной оценкой эффективности менеджмента, на основе которой можно обеспечивать необходимый сегодня уровень функционирования и развития организации. Наиболее полно она демонстрируется сведением представленных и иных методик оценки в комплексную модель определения зависимости эффективности и качества менеджмента от его времени и стоимости (рис. 9.3).

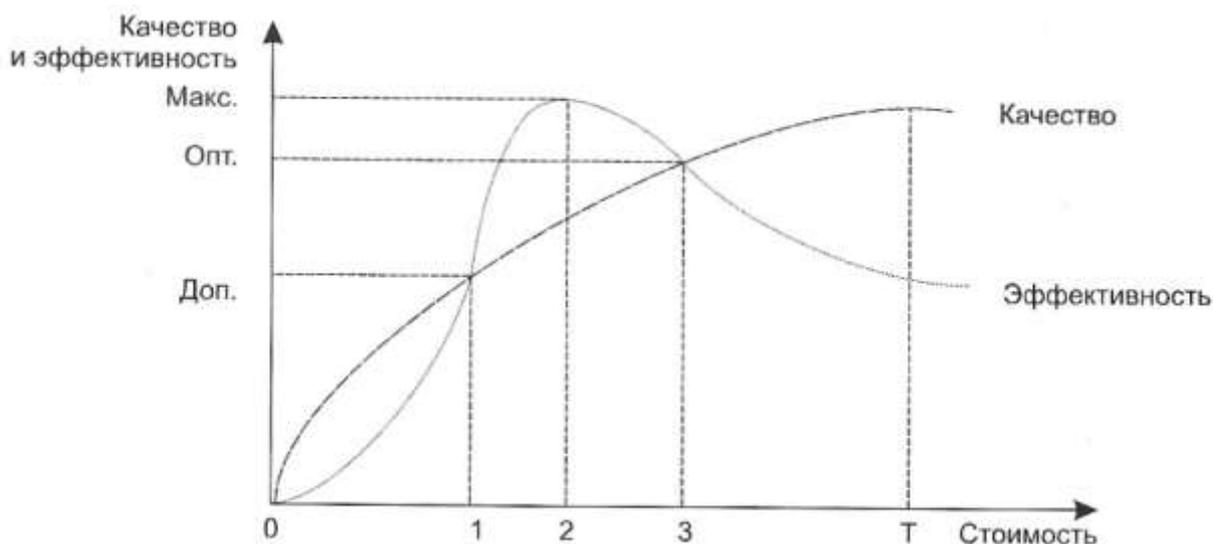


Рисунок 9.3 – Комплексная модель оценки менеджмента

Данная модель выделяет три периода зависимости качества менеджмента от его стоимости и времени: 0-1, 1-3 и 3-Т, в пределах которых оно сначала резко увеличивается, затем растет более плавно, а после достижения точки Т практически не меняется. Этим не только ограничивается целесообразность увеличения временных и стоимостных затрат на повышение качества менеджмента, но и во многом определяется зона обеспечения его максимальной эффективности. На данной модели зона определения оптимальной стоимости менеджмента представлена кривой, проведенной через точки Д2-М2-03. Данная зависимость подтверждается исследованиями работы многих организаций.

Представленные подходы к оценке эффективности менеджмента отражают, но далеко не исчерпывают всей палитры методов ее проведения и перспектив использования. Их разнообразие, специализация и совершенствование обуславливаются особенностями конкретной организации, процессов ее функционирования и развития, уровня профессионализма и квалификации менеджмента.

9.2. Формы и методы совершенствования менеджмента

Эволюционные основы совершенствования менеджмента

Фундаментальной основой становления тенденций и осуществления процесса выделения, обоснования и применения ресурсов теории менеджмента является эволюционный подход к разделению, освоению и применению постоянно расширяющегося состава профессиональных ресурсов менеджера. Такой подход обоснованно отражает объективную природу построения и осуществления эволюционной последовательности разделения, специализации, распределения и кооперации в качестве содержательной основы формирования и применения современной палитры профессионального руководства подчиненными.

Эволюционный подход к совершенствованию теории менеджмента изначально противостоит радикальному «...обновлению, прорыву, скачку...», быстро и кардинально меняющему ситуацию. Деструктивность такой ориентации не раз доказана жизнью.

В качестве одного из фундаментальных начал совершенствования менеджмента с самых первых положений разработки его теории выделялась конструктивная составляющая. Последовательно утверждаясь, формируясь, выступая в проявлениях обоснования, классификации, адаптации и т. д., она обеспечивает конструктивные основы совершенствования теории менеджмента. Этим и определяется непреходящее значение разработки и использования стратегических перспектив и тактических возможностей эволюционного подхода к совершенствованию теории менеджмента.

Становление менеджмента как области научных знаний, системы прикладных навыков и сферы профессиональной практической деятельности в различных социально-экономических условиях осуществлялось по-разному, что обусловило и разные результаты. Переход к рыночным отношениям существенно интенсифицировал эти процессы в отечественных условиях, но далеко не все вопросы успешно и полностью разрешены. Так, значительная часть ученых и практиков, как правило, идентифицирует понятия менеджмента и управления, объясняя использование понятия «менеджмент».

Профессиональные представления востребованных действующим руководителем знаний, умений и навыков современного менеджмента во многом складывались эмпирически. С этих позиций

одной из важнейших задач совершенствования теории менеджмента становится исследование и учет влияния условий и ресурсов организации, ограничений и воздействий окружающей среды на процесс постановки и достижения целей. Только конструктивное решение этой задачи может необходимо обеспечить последовательное совершенствование и развитие формируемой теории и сложившейся практики современного менеджмента.

Целенаправленное построение процесса постановки и достижения всего многообразия собственных, корпоративных и общественных целей организации требует профессионального подхода. Его основой становятся знания закономерностей и принципов формирования, функционирования и развития организации, соответствующие им профессиональные умения и деловые навыки персонала, четкая система и эффективно осуществляемые процессы руководства организацией. Проводниками такого профессионального подхода являются руководитель организации и аппарат управления. Именно они призваны планировать, разрабатывать и осуществлять программу деятельности организации на профессиональной основе, квалифицированно и ответственно обеспечивая функционирование всех ее систем путем освоения и применения эффективных методов и средств современного менеджмента.

Преодоление этих препятствий на пути конструктивного развития менеджмента современных организаций обеспечивается становлением и совершенствованием такой новой дисциплины, как теория менеджмента. Ее состав и содержание активно апробируются и развиваются в процессе эволюции эмпирических представлений и проведения целенаправленной профессиональной селекции. Обусловленный этим процесс эволюции также достаточно противоречив и многообразен, но его общее направление, методы совершенствования и ожидаемые результаты вполне очевидны.

Выделение и становление новых направлений и учебных дисциплин менеджмента отражает растущую потребность в расширении, углублении и специализации профессиональных знаний по руководству организацией. К началу XXI в. их насчитывалось уже более двух десятков и процесс выделения новых составляющих комплекса специализированных знаний менеджмента все еще продолжается. И хотя определение некоторых из новых дисциплин вызывает вопросы, а содержание нередко дублирует соответствующие направления, данный процесс раскрывает научно обоснованные и востребованные практикой начала.

С одной стороны, рассматриваемые тенденции объясняются последовательным накоплением, расширением и углублением необходимых профессиональных знаний менеджмента. Этим определяется становление и востребованность комплекса инновационных разделов, как уже давно сложившихся, так и новых, только формирующихся учебных дисциплин, обеспечивающих подготовку специалистов по управлению организацией.

С другой стороны, выделение новых дисциплин и модулей исследования менеджмента обуславливается углублением эволюционно развивающихся тенденций детализации структуризации и специализации состава и содержания профессиональных знаний. При этом первым этапом такой структуризации стало разделение управления и менеджмента как структурно самостоятельных, хотя и органично взаимосвязанных учебных дисциплин.

Прикладной менеджмент как профессиональное руководство подчиненными изначально основывается, последовательно сопровождается, информационно отображается комплексом организационно-методических материалов и документов. Они формируют и стабилизируют необходимые условия построения и осуществления устойчивой и понятной системы руководства организацией. Их объединяет теория менеджмента, представляя специализированные составляющие нормативно-методического обеспечения и оперативно-организационного сопровождения руководства подчиненными.

Состав и содержание таких материалов определяются комплексом, объединяющим общую для всех организаций нормативно-методическую документационную базу и адаптированный к конкретным условиям функционирования прикладной пакет оперативно-организационного сопровождения. Совершенствование этого комплекса осуществляется эволюционным путем, обеспечивающим отбор и закрепление наиболее адекватных форм обеспечения и сопровождения руководства организацией. В этот процесс постоянно вмешиваются субъективные воздействия как руководителей, так и подчиненных, что обуславливает необходимость совершенствования теоретических основ.

Исторически начало формирования и применения ресурсов теории менеджмента обусловлено появлением руководителя в самых древних организациях. С первых своих шагов он был вынужден привлекать для исполнения специфических, рутинных, территориально оторванных функций соответствующих помощников. Закрепляя их и

делегированные им права за постоянно расширяющимся пакетом информационно-контролирующих и документационно-обеспечивающих задач, менеджер получал возможность сосредоточиться на ключевых вопросах руководства. Это закрепление требовало и требует функциональной четкости, коммуникационной определенности, персональной ответственности, обуславливая необходимость постоянного совершенствования такого нормативно-методического обеспечения.

Особое влияние на совершенствование теории менеджмента оказали так называемые великие организаторы, чьи дальновидные действия во многом определяют и сегодняшние приоритеты. К их числу относят директоров крупных предприятий, президентов компаний, исследователей бизнес-организаций, которые обосновали стройную концепцию эффективного менеджмента. В США среди них выделяются Г. Форд, Э. Карнеги, Д. Муни и другие топ-менеджеры, обобщившие собственный опыт и наблюдения за коллегами в целостную концепцию. Наиболее полно и обоснованно она была изложена в изданном Д. Муни и А. Рейли в 1939 г. в Нью-Йорке труде «Принципы организации». Сегодняшние подходы к совершенствованию теории менеджмента во многом основываются на этих принципах.

Отечественный менеджмент в 30–40-е гг. XX в. выдвинул большую плеяду руководителей, практический опыт которых, его распространение и обобщение соратниками и учениками во многом определили экономические основы разгрома фашистской Германии, восстановления хозяйственного комплекса страны, подъема стратегических отраслей производства, прорыва в освоении космоса. Среди них необходимо выделить Б. Ванникова, П. Дементьева, И. Лихачева, С. Королева, А. Косыгина и многих других, чей исключительно высокий авторитет и основывавшийся на нем авторитарный стиль руководства обеспечивали четкую и совершенную работу аппарата управления. Сформулированные ими принципы единоначалия, требовательности, дисциплины, ответственности и сегодня являются одними из важных направлений совершенствования теории менеджмента.

Необходимость и конструктивность организации согласования, обеспечивающей не только устранение, но, что особенно важно, недопущение большинства возможных противоречий, являлось одним из важнейших требований «великих организаторов», активно подхваченных европейским менеджментом. Директор Женевского международного института управления Л. Урвик развил это требование в

1955 г. в совместном с Л. Гьюликом докладе «Менеджмент как система мышления». Именно в нем теория менеджмента окончательно предстала в виде необходимой основы, конкретного инструментария и практического механизма построения и функционирования эффективной организации. И сегодня эта конфигурация во многом определяет не только актуальные направления совершенствования современных концепций менеджмента, но и перспективы разработки принципиально новых, инновационных подходов и механизмов.

Среди современников следует выделить группу российских ученых – В. Афанасьева, И. Быстрыкова, В. Уколова, создавших научную школу философии менеджмента, основанную на культурных ценностях российского народа. Она пронизывает смысловую основу теории менеджмента и позволяет понять менеджмент как систему, встроенную в процессы упорядочения жизнедеятельности многонационального российского общества и обеспечивающего полноту и гармонию его развития.

9.3. Перспективы и направления развития менеджмента. Тенденции развития современного менеджмента

Выделение нового направления научных знаний и определение содержания актуальной учебной дисциплины изначально обеспечиваются опережающей ориентацией на обоснованно прогнозируемую перспективу. Собственно, профессиональную среду, да и ее кадровые ресурсы приоритетно интересует не констатация достигнутого состояния, понимания и применения, но в первую очередь перспективная актуализация потенциала исследований и разработок, определяющая завтрашний день нового научного направления.

Постановкой задачи, выделяющей, с одной стороны, перспективы и возможности, а с другой – тенденции развития, прямо сопоставляются эволюционные и целенаправленные начала становления, применения, но, самое главное, дальнейшего преобразования состава и содержания теории менеджмента. Выбор и применение подобного подхода к завершению изложения материала настоящего учебника продиктованы вовсе не стандартным построением традиционной структуры и содержания, но объективно обусловленной и эволюционно складывающейся тенденцией перманентного увеличения реальной востребованности ресурсов теории и практики менеджмента.

Многообразие форм и содержания менеджмента организации, ее функционирования и взаимодействие с внешними контрагентами и рыночной инфраструктурой обуславливает ряд приоритетов развития. Значительная часть их определяется непосредственной постановкой новых подходов менеджмента к решению производственных, информационных, коммерческих и других задач функционирования организации. Содержание этих задач и привлекаемые для их решения ресурсы менеджмента по своей сути не являются инновационными и обеспечиваются, как правило, экстенсивной мобилизацией.

Вероятностное развитие рыночных процессов, усложнение конъюнктуры и конкуренции, с одной стороны, и формирование новых отношений работника и работодателя – с другой, обуславливают необходимость разработки и предложения адекватных и оригинальных инноваций менеджмента. Первый опыт апробации, внедрения и эксплуатации (например, в проектировании) процедур взаимодействия убедительно показал результативность их влияния на традиционные формы функционирования организации. И хотя удельный вес таких разработок в общем объеме инноваций менеджмента организации пока не превышает 10–15 %, потенциал их развития и использования исключительно высок.

Необходимо понимать, что инновационные пути развития менеджмента способны не только обуславливать эффективность функционирования, но и непосредственно определять выработку и применение новых форм построения организации.

Собственно, такое направление, как проектирование процедур менеджмента, основано на обеспечении каждой программы сопровождением, не только устанавливающим ее реализацию в организации, но и оптимизирующим весь комплекс функционального взаимодействия в ее осуществлении. При этом состав и содержание соответствующих программ функционирования подразделений на порядок превышают предлагаемые традиционным сопровождением рекомендации. Такие программы, первоначально востребованные функциональными подразделениями банков, финансовых, страховых, коммерческих организаций, совершенно неожиданно находят свое применение в сфере производства. Собственно, выработка, формулировка, обсуждение и принятие предложений осуществляются по уже рассмотренной ранее традиционной процедуре, но информирование, за-

интересованность и возможность участия конструктивно сопровождаются такой инновацией.

Разработка и применение программы сопровождения процедур менеджмента в ходе их целенаправленной адаптации к использованию в управлении производственными и иными процессами в организации является инновацией. Альтернативность ее прикладного использования является наглядным примером инициации менеджментом новых процедурных решений в производственной, экономической, социальной и других подсистемах организации. Такая тенденция обозначает принципиально новое направление развития не только менеджмент-сопровождения функционирования организации в частности, но и собственно сущности и содержания корпоративного менеджмента в целом.

Данное направление развития можно определить известной метафорой «Порядок бьет класс!», в которой образно обозначается возможность осуществления организации исключительно на основе менеджмента высшего порядка. И хотя на практике такой феномен проявляется и тем более используется достаточно редко, его содержание показательно определяет выделение самостоятельных инновационных тенденций развития форм и методов участия менеджмента в сопровождении и обеспечении эффективного функционирования организации.

Так, например, опыт разработки и применения современных программ сопровождения организации и проведения испытательных пусков ракет-носителей «Протон» на космодроме «Байконур» со всей очевидностью показал, как много зависит от разработки оптимальной процедуры и пунктуальности ее исполнения. Но ведь именно менеджмент обеспечивает подход к разработке, принятию и реализации такой процедуры. На практике достигнутый после определенного количества неудачных пусков успех обеспечивается прежде всего достижением соответствующего уровня четкости соблюдения и выполнения всех пунктов принятой менеджментом процедуры.

Данный пример не исключает действительности значительно чаще реализующегося и применяемого принципа «Класс бьет порядок!». Его содержательной основой является формирование и применение качественного потенциала организации, проявляющегося в новейших ресурсных разработках, эффективных кооперационных технологиях,

высокой специализации и квалификации персонала. Здесь развитие менеджмента проявляется в мобилизации совершенно новых и достаточно разнообразных ресурсов оптимизации координации функционирования организации.

Так, например, исключительно высокий профессиональный уровень и творческий потенциал всемирно известного офтальмолога Станислава Федорова позволил осуществить в условиях дезорганизации работы значительной части отечественных медицинских центров действительно инновационные преобразования. В технологически отсталой отрасли за исторически кратчайший период была не только разработана, апробирована, адаптирована и внедрена новейшая организация работ, но и осуществлено уникальное тиражирование медицинских комплексов. Причем внедрялись и совершенствовались ноу-хау не только в технологии, но и прежде всего в менеджменте.

Анализ приведенных примеров показывает, что новые тенденции в развитии менеджмента раскрывают исключительно широкий спектр инновационных решений оптимизации функционирования организации. Разнообразие их настолько велико, что целенаправленное и эффективное использование объективно нуждается в системе упорядоченного представления.

Совершенно особое развитие получает менеджмент в реорганизации и реформировании всего комплекса процессов функционирования современной организации. Само их выделение, представление, позиционирование, не говоря уже о корреспонденции и кооперации, в принципе невозможны без фундаментально поставленного и повсеместно применяемого механизма сопровождения. Только такой механизм способен детерминированно, поэтапно и последовательно сопровождать постановку и разрешение этой сложнейшей, многофакторной и развивающейся задачи.

В определении, представлении и разработке не только инновационных, но и большинства сложных задач функционирования современной организации используются особенности построения и применения процедур сопровождения. Это со всей очевидностью показывают разработки и примеры процедур. Естественно, что для эффективного применения процедур сопровождения необходимо сформировать достаточно полное представление о составе, содержании и возможностях использования этих ресурсов. Большинство менедж-

мент-процессов целенаправленно формируется и осуществляется по аналогии с построением формализованных, например, технологических, процедур. Но основным субъектом социально-экономической организации и главным в разработке, принятии и реализации решений является человек. Организация его деятельности, помимо физических, подчиняется и другим, в том числе социальным, законам, отражающим вероятностные, латентные и иные особенности организационного поведения. Их представление и моделирование использует гораздо более широкий спектр элементов, зависимостей, связей и соответствующую палитру ассоциаций.

Например, при выделении социальных акцентов представления процедур сопровождения часто используется такой ключевой элемент, как катализатор. Заимствованный из языка химических терминов, он достаточно полно определяет непростое и уж тем более неочевидное участие того или иного субъекта в обеспечении проведения конкретной процедуры. Вместе с тем, по аналогии с обязательным условием проведения химической реакции, обеспечение такого участия в процедурах сопровождения социальных процессов позволяет выстроить иерархию представления, выделить особое значение, установить возможность контроля исполнения необходимого содержания и получения результата. К сожалению, эти ресурсы еще недостаточно используются в разработке процедур менеджмента.

Конкретное, практическое воплощение мобилизация ресурсов организации получает в специально разрабатываемых научно-производственных продуктах, наиболее полно отражающих комплексное использование ресурсов развития менеджмента.

Современный менеджмент активно развивает теорию регулирования как оперативного инструментария реагирования организации на изменение ситуации. Более того, инструментарий регулирования и саморегулирования не только развивает новый, но и существенно повышает эффективность использования уже имеющегося потенциала менеджмента. Это основывается на использовании механизма избирательной оптимизации применения освоенных инструментов и повышения эффективности их комбинирования и агрегирования. Так, современными методиками разработки и реализации сканирующих подходов к совершенствованию структур и процедур бизнес-организации обеспечивается перманентность разработки и осуществ-

ления их развития по ходу достижения поставленной цели. Это реализуется последовательным делегированием полномочий руководителя проекта главам функциональных подразделений. Причем программа, методика, параметры предполагаемого делегирования декларируются заранее, открыто для всех участников процесса, что оказывает общее координирующее воздействие на обеспечение их эффективного взаимодействия в ходе развития модели менеджмента.

На основе сканирующего подхода каждый из руководителей на своем, самом ответственном для него, в рамках данного процесса, этапе разработки и реализации ОР получает исключительные полномочия. В конечном счете именно это обеспечивает универсальность подхода, позволяет органично использовать все многообразие ресурсов развития менеджмента.

Как представленные выше, так и в целом весь спектр возможностей модернизации, реорганизации, реформирования организации представляет исключительно актуальное направление развития теории менеджмента. Это позволяет предполагать, что место и роль дисциплины «Менеджмент» в общей системе профессиональных знаний, применение ее разработок и материалов в руководстве и управлении организацией во многом зависят от развития данного направления.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Тема 1. Введение в менеджмент

1. Перечислите подходы к определению понятия «менеджмент». Расскажите о сущности и содержании менеджмента.
2. Раскройте понятие и содержание общего и функционального менеджмента.
3. Расскажите об общенаучных методах менеджмента.
4. Перечислите основные положения классической школы научного менеджмента, школы человеческих отношений.
5. Перечислите основные направления новой школы.
6. Опишите развитие научного менеджмента в России.
7. В чем заключается сущность, содержание и значение миссии, стратегического видения?
8. Выделите группы участников внутренней и внешней среды организации, чьи интересы и потребности должна учитывать миссия.
9. Какова сущность и содержание целеполагания?

Тема 2. Методологические основы менеджмента

1. В чем проявляется субъективный фактор менеджмента и как он влияет на формирование системы и механизма менеджмента?
2. В чем находит свое отражение сочетание субъективных и объективных факторов менеджмента?
3. Что характеризует научный подход к менеджменту? От чего зависит его практическая реализация?
4. Охарактеризуйте состав основных закономерностей менеджмента и раскройте их содержание.
5. Зачем необходимы знания закономерностей и принципов менеджмента? Какую роль они играют в практической деятельности менеджера?
6. Что определяет состав и содержание принципов менеджмента? Какие принципы вы могли бы сформулировать?
7. Каковы особенности теории менеджмента и как она связана с другими науками? С какими?
8. Можно ли прогнозировать развитие теории менеджмента? Зачем и почему?

Тема 3. Социальные и психологические основы менеджмента

1. Каково содержание понятий «управление», «самоуправление», «социальное управление»?

2. В чем состоит специфика социологического подхода к управлению?
3. Охарактеризуйте основные структурные элементы системы управления: объект, субъект, управленческая деятельность.
4. Сформулируйте задачи социологии управления.
5. Каковы основные этапы развития управленческой мысли?
6. В чем заключается вклад в развитие науки управления мыслителей XVIII–XIX вв.?
7. Труды каких социологов-классиков оказали значительное влияние на становление науки управления?
8. Охарактеризуйте основные школы управления. Укажите временные рамки их существования.
9. В чем особенность каждой из перечисленных в разделе школ управления?
10. Какие системы и процессы не нуждаются в управлении ими извне?
11. В чем заключается специфика такого вида труда, как управление?
12. Что подразумевается под понятием «референтная власть» по схеме способов применения властных ресурсов Дж. Френча и Б. Рейвена?
13. Что называется барьером межкультурного взаимодействия?
14. Кем в российской литературе изучается вопрос социальной адаптации?
15. В каких средах существует любая группа в соответствии с моделью Дж. Хоманса?
16. Что такое лидерство?
17. Какие функции лидера отличают его от формального руководителя?
18. Какие компоненты процесса коммуникации выделяет С. Фролов?
19. По каким критериям определяется эффективность коммуникативной сети?
20. Какие функции выполняет менеджер?
21. Какие социально-демографические показатели являются самыми важными при характеристике менеджера?
22. Каковы основания для типологизации российских руководителей по их жизненному пути и карьере в сфере управления?
23. Что такое личность по Д. Оллпорту?

24. Что необходимо учитывать при решении задачи подбора и расстановки членов организации в соответствии с выполняемыми ими ролями?

Тема 4. Функциональные основы теории менеджмента

1. Каковы критерии выделения основных, прикладных, производных, конкретных и частных функций менеджмента?

2. Чем определяется состав и последовательность выделения основных функций менеджмента?

3. Как определяются, формируются и применяются производные функции менеджмента?

4. Что определяет состав конкретных функций менеджмента?

5. Каковы место и роль решения в менеджменте?

6. Как взаимосвязаны методы исследования и воздействия в менеджменте?

7. Чем определяется классификация методов менеджмента?

8. Каковы основы построения инструментария менеджмента?

9. Как соотносятся методы, инструменты и рычаги менеджмента?

10. Что обеспечивает применение основных инструментов менеджмента?

11. Чем определяется необходимость процессного представления менеджмента?

12. В чем различия подходов к процессуальному построению менеджмента?

13. Каковы критерии выделения составляющих менеджмент-процесса?

14. На чем основывается организация менеджмент-процесса?

15. Как работает механизм руководства подчиненным?

Тема 5. Информационные основы менеджмента

1. Определите понятие «информация». Укажите свойства экономической информации.

2. В чем разница между данными, информацией и знаниями?

3. Что такое информационный контур организации?

4. Что такое информационные ресурсы организации?

5. Определите понятия «документ» и «документооборот».

6. Укажите обобщенные цели и задачи информационного обеспечения.

7. Опишите процесс информационного обеспечения управления.

8. Перечислите и охарактеризуйте основные действия с информацией в процессе информационного обеспечения управленческой деятельности.

9. Что такое информационная система организации? Каковы ее основные компоненты? Определите их назначение.

10. Дайте определение понятию «информационная технология». Какие бывают виды информационных технологий?

11. Как соотносятся информационная система и информационная технология? Опишите структуру и процессы в АИС.

12. Охарактеризуйте подходы к автоматизации организации.

13. В чем суть стандартов рекомендаций по управлению?

14. Опишите трансформацию ИС организации в результате принятия решений.

15. Как проявляется влияние свойств организации и среды бизнеса на информационную систему?

Тема 6. Экономические основы менеджмента

1. Сформулируйте понятие права собственности как имущественной основы хозяйственной деятельности социально-экономической системы.

2. Определите роли основных участников бизнеса и место топ-менеджеров в системе управления.

3. Раскройте связи топ-менеджера и владельца в организации бизнеса.

4. Опишите факторы эффективного сотрудничества собственника и наемного менеджера.

5. Дайте определение эффективного и результативного собственника.

6. Раскройте группы целей в организации и связанные с ними интересы менеджеров и собственников в управлении бизнесом.

7. Назовите основные причины и источники конфликтов менеджеров и собственников.

8. Дайте характеристику процедур передачи управления организацией от собственника к наемному менеджеру.

9. Дайте характеристику моделям поведения собственника и топ-менеджера.

10. Раскройте содержание модели владельческой организации бизнеса.

11. Раскройте инструменты управления, используемые менеджером для обеспечения устойчивого развития организации.

Тема 7. Корпоративные основы менеджмента

1. Что понимается под корпоративными отношениями?

2. Кто такие участники корпоративных отношений?

3. Что такое ресурсы и как они могут появиться в компании?
4. Как можно классифицировать ресурсы?
5. Что такое корпоративный контроль?
6. Что такое корпорация?
7. Чем отличаются «корпорация» и «не корпорация»?
8. Что является признаком корпорации?
9. Что такое корпоративная социальная ответственность?
10. Каковы основные ориентиры управления корпорацией?
11. В чем отличие модели баланса интересов от стандартной?
12. Что такое устойчивость корпоративной системы?
13. Каковы основные условия устойчивого функционирования?
14. Что такое целевая функция системы?
15. Что позволяет обеспечить реализация модели баланса интересов в корпорации?
16. Кто такой корпоративный секретарь?
17. Чем отличается аппарат совета директоров от комитета совета директоров?
18. Какие основные комитеты вы знаете? В чем особенность их деятельности?
19. Кто такой независимый директор?
20. Чем отличается количественный состав совета директоров?
21. Какие коэффициенты являются количественными параметрами, характеризующими содержание документа?

Тема 8. Организационные основы менеджмента

1. В чем состоит влияние организации на поведение сотрудников?
2. Как влияет ваша организация на поведение своих сотрудников? Приведите пример.
3. В чем состоит сущность организационного поведения?
4. Что включается в понятие «поведение личности»?
5. Какие знания, навыки из области менеджмента нужны, чтобы помочь организации стать эффективно действующей?
6. Что понимается под поведением индивида, какие основные факторы на него влияют в организации?
7. В чем заключается специфика группового поведения, из чего оно складывается?
8. Что представляют собой организационные структуры управления, какова их взаимосвязь с функциями менеджмента?
9. В чем заключаются различия терминов «рабочее место» и «работа»?

10. В чем состоит специфика процессного подхода формирования бизнес-структур?

11. Какие методы анализа рабочего места существуют, в чем заключается их различие?

12. Что такое организационное развитие, каковы его теоретические рамки?

13. Каковы достоинства и ограничения организационного развития?

14. Почему возникают силы сопротивления организационным изменениям? Какова природа этих сил?

15. В чем заключается основная идея модели управления организационным развитием?

16. Дайте характеристику целям организационных изменений на примере вашей организации.

17. Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?

Тема 9. Совершенствование и развитие менеджмента

1. Какие показатели применяются при анализе и оценке менеджмента организации?

2. Чем определяется последовательность анализа и оценки уровня менеджмента?

3. Как соотносятся результаты, качество и эффективность менеджмента?

4. Каковы альтернативные критерии анализа и оценки менеджмента?

5. Каким образом используются результаты анализа и оценки менеджмента организации?

6. Что обуславливает необходимость совершенствования теории менеджмента?

7. Чем определяется логика совершенствования теории менеджмента?

8. Каковы основные подходы к совершенствованию теории менеджмента?

9. Каким образом определяются тенденции и перспективы совершенствования теории менеджмента?

10. Как соотносятся совершенствование и развитие менеджмента?

11. Каковы основные подходы к оценке менеджмента?

12. Что определяет результативность, качество и эффективность менеджмента?

13. В чем проявляются современные инновации менеджмента?

14. Что представляют собой парадоксы развития менеджмента?

15. Каковы прогнозы развития теории менеджмента?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 1. Введение в менеджмент

1. Проанализируйте современные проблемы менеджмента в конкретной организации (возможно, это организация, где работают ваши родственники, знакомые и др.).

2. Выберите трех представителей, внесших весомый вклад в развитие научного менеджмента в России, изучите их биографии и проанализируйте одну из наиболее значимых работ. Воспользуйтесь архивом или библиотекой.

3. Выберите конкретную организацию и проанализируйте всю технологию определения миссии и целеполагания.

4. Проанализируйте: кто управляет вами (внешнее воздействие) и насколько вы самостоятельны в жизни, учебе, работе.

Тема 2. Методологические основы менеджмента

1. Сделайте анализ основных факторов, влияющих на содержание и статус основных принципов современного менеджмента. Объясните, как требования закономерностей менеджмента находят свое отражение в принципах менеджмента.

2. Постройте систему приоритетов принципов менеджмента в условиях кризисного состояния организации. Объясните свой выбор.

Тема 3. Социальные и психологические основы менеджмента

1. Что значит профессионализм в судьбе индивида? Напишите для себя ответы по методу незаконченного предложения:

- «Профессионализм – это моя интеллектуальная собственность...».

- «Профессионализм позволяет... повышает... и др.».

- «Недостаток профессионализма...».

2. По такой же методике напишите о значении профессионализма в управлении конкретной системой (из практики вашей организации) или абстрактной системы, например, в масштабе общества. «Профессионализм в духе рассмотренной в пособии концепции...»

3. Какие, по вашему мнению, ключевые проблемы необходимо решать для преодоления дефицита профессионализма в управлении? Напишите.

4. Нарисуйте свою модель принятия эффективного группового решения.

5. Приведите положительные и негативные примеры наличия неформальных лидеров в организации и их отношения с формальными лидерами.

6. Какие, по вашему мнению, наиболее эффективные способы решения межличностных конфликтов в организации? Напишите свои варианты.

7. Какой метод оценки способности и деятельности руководителя, на ваш взгляд, является наиболее эффективным? Обоснуйте свой ответ.

8. Напишите, какие, на ваш взгляд, основные различия между зарубежными и отечественными руководителями. Напишите, каким вы видите российский менеджмент следующего поколения.

Тема 4. Функциональные основы теории менеджмента

1. Определите и исследуйте выделяемые составляющие труда менеджера.

2. Проанализируйте выделение критериев классификации функций менеджмента.

3. Приведите примеры видов деятельности менеджера, не вошедших в рассматриваемые в данной главе классификации.

4. Предложите собственные определения выделяемым вами функциям менеджмента.

5. Оцените значение разделения труда менеджера на функции.

6. Перечислите наиболее часто и результативно применяемые вами методы исследования и воздействия.

7. Сформулируйте критерии классификации методов менеджмента.

8. Определите соотношение между методами и инструментами менеджмента.

9. Оцените эффективность применения основных методов и инструментов современного менеджера.

10. Охарактеризуйте значение организационно-методического обеспечения менеджмента.

11. Проанализируйте известные вам процессы постановки и достижения цели.

12. Выделите проявления основных подходов к построению менеджмента.

13. Обоснуйте последовательность организации менеджмент-процесса.

14. Перечислите факторы активизации работы подчиненных.

15. Исследуйте логику механизма руководства подчиненным.

Тема 5. Информационные основы менеджмента

1. Придумайте пример запаздываний по выработке и реализации решений в организации.

2. Опишите информационный контур вашего учебного заведения.

3. Приведите пример данных – информации – знаний для любой организации.

4. Опишите систему управления с информационной точки зрения.

5. Опишите информационные ресурсы вашего учебного заведения.
6. Приведите пример документооборота для любой организации.
7. Опишите процесс информационного обеспечения вашего учебного заведения.
8. Приведите пример недокументированной информации.
9. Приведите примеры внешних и внутренних источников информации для управленческой деятельности.
10. В чем разница в свойствах этих источников?

Тема 6. Экономические основы менеджмента

1. Приведите примеры типичных проблем владения и менеджмента.
2. Определите, в чем состоит ответственность топ-менеджеров перед собственником.
3. Опишите шаги, необходимые собственнику для того, чтобы обеспечить прозрачность своего бизнеса.

Тема 7. Корпоративные основы менеджмента

1. Возможности абсолютного контроля над корпорацией.
2. Определите, чем контроль как функция управления отличается от контроля, определяющего взаимоотношения корпорации и ее акционеров.
3. Сформулируйте основные риски корпоративного управления для каждого участника корпоративных отношений, учитывая такие параметры, как активность УКО и ресурсная база.
4. Проанализируйте, соблюдается ли баланс интересов в вашей организации. Каковы основные причины соблюдения (несоблюдения)?
5. Проанализируйте, устойчиво ли функционирует ваша организация. Обоснуйте свой вывод.
6. Сформулируйте основные, на ваш взгляд, задачи управления социальной системой.
7. Обоснуйте, почему для эффективного функционирования корпорации необходимо наличие коллективных и единоличных органов управления.
8. Проанализируйте степень формализованности деятельности коллективных органов управления в РФ и сравните ее с зарубежными странами.
9. Назовите, на ваш взгляд, важнейшие факторы, определяющие значимость и действенность документов в системе корпоративного управления.

Тема 8. Организационные основы менеджмента

1. Раскройте методы, которые могут быть использованы при исследовании поведения личности в организации.

2. Приведите пример влияния окружающей среды на поведение организации, существующей в жестких условиях рынка.

3. Опишите корпоративную культуру организации. Приведите пример ее влияния на поведение сотрудников.

4. Сравните типы СУ и определите, какой тип СУ наиболее подходит к специфике вашей организации.

5. Покажите на примере особенности применения линейно-функциональных СУ.

6. Приведите несколько причин, по которым работники будут оказывать сопротивление изменениям. Что необходимо сделать, чтобы снизить это сопротивление?

7. Какой стиль управления больше подходит для реализации изменений в вашей организации?

Тема 9. Совершенствование и развитие менеджмента

1. Исследуйте подходы к оценке менеджмента.

2. Выделите основные предметы оценки менеджмента в организации.

3. Приведите примеры использования оценки менеджмента в разработке и реализации программ совершенствования.

4. Предложите собственные критерии оценки качества и других показателей уровня менеджмента в организации.

5. Оцените результативность и эффективность работы известных отечественных топ-менеджеров.

6. Исследуйте подходы к совершенствованию теории менеджмента.

7. Выделите основные направления совершенствования менеджмента.

8. Приведите рассматривавшиеся вами в процессе обучения примеры совершенствования теории менеджмента.

9. Предложите собственные формы и методы совершенствования современного отечественного менеджмента.

10. Определите общее и разное в совершенствовании и развитии.

11. Оцените уровень и деятельность известных вам менеджеров.

12. Перечислите критерии, по которым вы оцениваете менеджмент.

13. Проранжируйте решающие, на ваш взгляд, направления совершенствования менеджмента.

14. Исследуйте причины парадоксов совершенствования и развития отечественного менеджмента.

15. Определите перспективы развития теории и практики менеджмента.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Критерии оценки теста:

от 60 до 100 % правильных ответов – удовлетворительно;

менее 59 % правильных ответов – неудовлетворительно.

Вариант 1

1. Менеджмент:

а) техническое, биологическое, социальное управление;

б) все виды социального управления, связанные преимущественно с участием человека, работа с людьми;

в) процесс управления неформальной группой.

2. Понятие «организация» можно трактовать с двух позиций: как социальный институт (социальная общность) и как процесс (функция менеджмента). Организация как социальный институт:

а) группа людей (не менее двух), деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;

б) совокупность действий (последовательность этапов), ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого (функция менеджмента) и необходимых для согласования совместной деятельности людей;

в) организация, своевременно реагирующая на происходящие изменения во внешней среде и позволяющая достигать стратегических целей и задач.

3. Исследования Томаса Питерса и Роберта Уотермана, Ричарда Паскаля и Энтони Атоса – специалистов в области управления, привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих (теория «7-S»), изменение каждой из которых обязательно требует соответствующего изменения остальных шести. Так как название всех этих составляющих начинается с английской буквы S, эта концепция получила название «7-S». Ключевыми составляющими теории «7-S» являются:

а) система, стиль, соглашения, структура, согласованность, синергия, собственность;

б) стратегия, структура, система, состав работников, стиль, сумма навыков (квалификация), совместные ценности;

в) собственность, связи, система, состояние, сочетание, стиль, согласованность.

4. Оценка деятельности организации (ее значимости, масштабности, важности), характеризуемая числовым показателем или номером места, занимаемого в ряду сходных организаций. Понятие, происходящее из теории вероятностей и математической статистики:

- а) имидж организации;
- б) рейтинг организации;
- в) ноу-хау организации.

5. Документ, удостоверяющий качество товара:

- а) сертификат;
- б) лицензия;
- в) чек.

6. Менеджмент – это интеграционный процесс, при помощи которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Последовательность этапов процесса менеджмента, отражающая его основные функции:

- а) прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль;
- б) планирование, организация, прогнозирование, мотивация, контроль, коммуникации;
- в) принятие решений, коммуникации, планирование, контроль.

7. Формальная организация:

а) самостоятельно хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, производящий продукцию (товары), оказывающий услуги, занимающийся различными видами экономической деятельности, целью которого является обеспечение общественных потребностей, извлечение прибыли и приращение капитала. Организация, имеющая свои цели, задачи, иерархию, лидеров;

б) организация, характеризующаяся спонтанно сложившейся системой социальных связей и отношений, норм, действий, являющихся результатом межличностного и внутригруппового общения, отсутствием четко выраженных и документально зафиксированных правил и предписаний. Организация, имеющая свои цели, задачи, иерархию, лидеров;

в) самостоятельно хозяйствующий субъект, производящий продукцию, товары, оказывающий услуги, занимающийся различными

видами экономической деятельности, функционирующий в некоммерческой сфере.

8. Группа – это два или более индивидов, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый индивид оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других индивидов (по определению Марвина Шоу). Взаимозависимые группы, формальные и неформальные, представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Идеальная группа в организации:

- а) от 3 до 9 человек, максимум 11;
- б) от 9 до 15 человек, максимум 25;
- в) от 2 до 5 человек, максимум 6.

9. Управление – это прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия. Управляющее воздействие на коллективы людей, на их трудовую деятельность – это и есть специфический продукт управленческого труда. Основной формой такого воздействия является:

- а) информация;
- б) управленческое решение;
- в) коммуникации.

10. Концепция бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х годов немецким социологом Максом Вебером (1864–1920), – одна из наиболее полезных идей в истории человечества (Мескон). Бюрократия:

а) система управления, при которой ведущую роль играет высший чиновничий аппарат (администрация), основанный на превалировании формального над сущностным. Особый тип организации, особая система управления, основанная на подчинении человека не другому человеку, а безличной системе;

б) тип идеальной рациональной организации, который характеризуют: эффективность административных действий, достигаемая за счет специализации квалифицированного управленческого аппарата и формального разделения обязанностей; иерархическая система контроля и подчинения должностных лиц; безличностные отношения, основанные на зафиксированных законах и правилах, определяющих принятие решений;

- в) все ответы верны (а, б).

11. В теории управления и на практике различают линейных руководителей (вертикальное разделение управленческого труда) и функциональных (горизонтальное разделение управленческого труда). Функциональные руководители:

а) возглавляют функциональные подразделения, несут ответственность за определенную сферу в системе управления организации (управляющий маркетингом, главный экономист, начальник отдела кадров);

б) действуют на основе единоначалия, несут ответственность за состояние и развитие организации или ее подразделений (цехов, участков, бригад) (директор, начальник цеха, мастер, бригадир);

в) являются представителями высшего уровня управления.

12. Менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности в организации. В иерархической структуре организации по уровням менеджмента руководителей подразделяют на руководителей низового, среднего и высшего звена. Менеджер высшего звена (уровня):

а) менеджер, отвечающий за деятельность подразделения, выполняющий одну функциональную задачу и имеющий работников аналогичного уровня подготовки и навыков;

б) менеджер, стоящий во главе иерархической структуры организации и отвечающий за деятельность всей организации;

в) менеджер, координирующий деятельность представителей нескольких подразделений в связи с выполнением некоторого проекта.

13. Власть – это возможность влияния на поведение других людей. Существует пять основных форм власти. Эталонная власть (власть примера) – это возможность:

а) влияния через страх;

б) влияния с помощью харизмы;

в) влияния через разумную веру.

14. Предприниматель:

а) человек, владеющий финансовыми и материальными средствами;

б) наемный работник, обладающий специальной профессиональной подготовкой в области менеджмента;

в) владелец собственного дела, человек, который несет полную ответственность и риск за организованное им дело, характерные черты: творчество, предприимчивость, инициативность.

15. Если миссия задает общие ориентиры и направления деятельности организации, то цели определяют, каким конкретным путем можно достичь желаемого состояния организации. Цели устанавливаются на предпочтениях высшего руководства и на основе миссии. Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится достичь любая организация. В организациях выделяют два основных вида целей:

- а) годовые и поквартальные;
- б) долгосрочные и краткосрочные;
- в) финансовые и организационные.

16. Коммуникации – это процесс обмена информацией между людьми, а также способы и средства, которые используются членами коллектива для передачи и получения сообщений. К основным средствам коммуникации в организации относятся:

а) совещания, личные беседы, служебные записки, формальные отчеты, видео- и аудиоматериалы, телефон, телеграф, телефакс, радио, пресса, почта и т. д.;

б) персональные компьютеры, локальные компьютерные сети, современные теле-, радио- и компьютерные установки, специальные компьютерные программы для руководителей, новейшие технологии телефонной связи (спутниковая связь и т. д.);

в) все ответы верны (а, б).

17. В коммуникационном процессе выделяют четыре базовых элемента:

а) отправитель, сообщение, канал, получатель;

б) генерация (зарождение) идеи или отбор информации, кодирование и выбор канала, передача информации, декодирование и интерпретация сообщения;

в) слова, жесты, интонация, сообщение.

18. Планирование – это вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения. Результатом процесса планирования является система планов, включающая корпоративные, функциональные планы, планы работников и т. п. К факторам, оказывающим существенное влияние и определяющим систему планов в организации, относятся:

а) организационная структура и профиль организации, состав осуществляемых производственных процессов, масштабы и постоянство направлений деятельности;

б) степень детализации планов на разных уровнях планирования, состав и сочетание различных видов планов;

в) квалификация специалистов, работающих в функциональных подразделениях, наличие информационной базы и обеспеченность компьютерной техникой.

19. Запрограммированные решения:

а) решения, принятые в ответ на ситуации, с которыми менеджер уже неоднократно имел дело и у него есть набор стандартных решений;

б) решения, которые применяются в ситуациях нестандартных, в условиях неопределенности, в значительной степени неструктурированной ситуации;

в) решения, для которых заранее невозможно составить конкретную последовательность действий, необходимых при разрешении проблемы.

20. Рациональные решения:

а) решения, которые не зависят от прошлого опыта, обосновываются с помощью объективного аналитического процесса, основаны на научно-практическом подходе, предполагающем выбор оптимальных решений из числа вариантов, рассчитанных путем использования множества различных методов, часто связаны с применением компьютерных технологий;

б) решения, основанные на интуиции руководителя, накопленном опыте и приобретенных знаниях в конкретной области деятельности;

в) решения, которые принимаются на основе интуиции (шестого чувства).

21. Основные черты органического (адаптивного) типа организации:

а) узкая специализация в работе; строго ограниченные права и ответственность; четкая иерархическая система подчиненности, объективная система вознаграждения; отношения формальные и носят официальный характер. Высокоструктурированные организации;

б) широкая специализация в работе; ограниченное количество правил и процедур; нет четкой иерархической системы подчиненности, объективная система вознаграждения; отношения неформальные и носят личностный характер. Гибкая система, которая имеет возможность быстро адаптироваться к изменениям в окружающей среде;

в) функциональное и горизонтальное разделение труда.

22. Последовательность иерархии потребностей по А. Маслоу:

а) физиологические потребности (голод, жажда, сон, секс); потребности безопасности и защищенности; социальные потребности (принадлежности и причастности); потребность признания, самоутверждения; потребности самовыражения;

б) потребности самовыражения; потребности признания, самоутверждения; социальные потребности (принадлежности и причастности); потребности безопасности и защищенности;

в) потребности безопасности и защищенности; потребности власти; потребности самовыражения; физиологические потребности.

23. Управление персоналом:

а) область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение, высвобождение, развитие, контроль деятельности персонала;

б) взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;

в) анализ трудозатрат и определение эффективности использования рабочего времени.

24. Основными объектами кадрового менеджмента являются:

а) персонал отдельно взятого структурного подразделения (отдела, цеха);

б) отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив;

в) менеджеры различных уровней и профессиональные специалисты по кадрам, обеспечивающие сотрудникам наилучшие условия для успешной работы.

25. Департаментализация:

а) процесс деления организации на блоки, которые могут называться отделами, отделениями, секторами, каждый из которых имеет четко определенные цели и задачи;

б) формальные полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному, предоставляя руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных;

в) система организационно-технических мероприятий по изучению рынка, интенсификации сбыта, повышению конкурентоспособности товаров и услуг с целью получения максимальной прибыли.

Вариант 2

1. Менеджмент:

- а) наука и искусство;
- б) профессия;
- в) все ответы верны (а, б).

2. Методы управления – это система целенаправленного воздействия (способы, правила, процедуры) на организацию с целью достижения поставленных задач. К основным методам управления относятся:

- а) методы экономического стимулирования, ценообразования, финансирования, кредитования;
- б) методы регламентирования, нормирования, инструктирования, распорядительных воздействий;
- в) экономические, административные (организационно-распорядительные), социально-психологические.

3. Нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта:

- а) инновации;
- б) стратегии;
- в) презентация.

4. Продление срока выполнения договора или срока действия полномочий:

- а) пролонгация;
- б) поручительство;
- в) залог.

5. Энергичный и инициативный человек, добровольно берущий на себя риск организации нового дела:

- а) предприниматель;
- б) управляющий;
- в) менеджер.

6. Понятие «организация» можно трактовать с двух позиций: как социальный институт (социальная общность) и как процесс (функция менеджмента). Организация как процесс:

- а) группа людей (не менее двух), деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
- б) совокупность действий (последовательность этапов), ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого (функция менеджмента) и необходимых для согласования совместной деятельности людей;

в) организация, своевременно реагирующая на происходящие изменения во внешней среде и позволяющая достигать стратегических целей и задач.

7. Неформальная организация:

а) самостоятельно хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, производящий продукцию (товары), оказывающий услуги, занимающийся различными видами экономической деятельности, целью которого является обеспечение общественных потребностей, извлечение прибыли и приращение капитала. Организация, имеющая свои цели, задачи, иерархию, лидеров;

б) организация, характеризующаяся спонтанно сложившейся системой социальных связей и отношений, норм, действий, являющихся результатом межличностного и внутригруппового общения, отсутствием четко выраженных и документально зафиксированных правил и предписаний. Организация, имеющая свои цели, задачи, иерархию, лидеров;

в) самостоятельно хозяйствующий субъект, производящий продукцию, товары, оказывающий услуги, занимающийся различными видами экономической деятельности, функционирующий в некоммерческой сфере.

8. Исследование теории формальных и неформальных групп впервые было проведено Элтоном Мэйо, ученым Гарвардского университета в 20–30-х годах в США, на заводе Хоторна, в компании «Вестерн Электрик». Принято считать, что Хоторнский эксперимент:

а) самое крупное эмпирическое исследование в области менеджмента, основанное на теории человеческих отношений;

б) обоснование теоретических положений экономики и менеджмента;

в) систематизированный подход к управлению организацией.

9. Отрицательные характеристики бюрократии:

а) преувеличение значимости стандартизированных правил, норм и процедур;

б) отсутствие способности оперативно реагировать на изменения в окружающей среде организации, что необходимо для ее эффективного функционирования;

в) верны оба ответа.

10. В соответствии с подходом, получившим в России наибольшее распространение, управленческих работников подразделяют (по их функциональной роли в процессе управления) на руководителей, специалистов и служащих (технических исполнителей). Руководитель:

а) сотрудник, возглавляющий определенный коллектив, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации, несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива;

б) сотрудник, выполняющий определенные функции управления, анализирующий собранную информацию и готовящий варианты решения для руководителя соответствующего уровня;

в) сотрудник, обслуживающий деятельность специалистов и руководителей, выполняющий технические операции, освобождая руководителей и специалистов от трудоемкой работы.

11. Власть – это возможность влияния на поведение других людей. Существует пять основных форм власти. Законная власть (традиционная власть):

а) влияние через традиции;

б) влияние через разумную веру;

в) влияние через положительное подкрепление.

12. Менеджер проекта:

а) отвечает за деятельность подразделения, выполняет одну функциональную задачу и имеет в своем подчинении работников аналогичного уровня подготовки и навыков;

б) отвечает за деятельность нескольких подразделений, выполняет различные функции;

в) координирует деятельность представителей нескольких подразделений, связанных с выполнением некоторого проекта.

13. Миссия:

а) план или курс деятельности по распределению во времени ограниченных ресурсов для достижения целей организации;

б) генеральная цель организации, понятие, раскрывающее предназначение и смысл существования организации, определяет философию и политику организации, определяя ценности, этические и моральные нормы, принципы, на основе которых осуществляется деятельность организации;

в) верны оба ответа.

14. Основные требования к постановке целей:

- а) качество, прибыльность, оперативность, производительность;
- б) конкретность, достижимость, измеримость, приемлемость, гибкость;
- в) выполнимость, оперативность, качество, обязательность.

15. Неформальные коммуникации:

- а) каналы распределения слухов; коммуникации, осуществляющиеся согласно установившейся системе личных отношений между работниками и организацией;
- б) каналы, которые определяются правилами, нормами, должностными инструкциями;
- в) нет правильных ответов.

16. Процесс обмена информацией включает следующие этапы:

- а) отбор информации, сообщение, передача информации;
- б) генерация (зарождение) идеи или отбор информации, кодирование и выбор канала, передача информации, декодирование и интерпретация сообщения;
- в) верны оба ответа.

17. Незапрограммированные решения:

- а) решения, принятые в ответ на ситуации, с которыми менеджер уже неоднократно имел дело, и у него есть набор стандартных решений;
- б) решения, основанные на интуиции и логике менеджера;
- в) решения, принятые в нестандартных ситуациях, в условиях неопределенности, исключающих возможность заранее составить конкретную последовательность действий, необходимых для разрешения проблемы.

18. Планирование:

- а) вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения (функция менеджмента), результатом которой является система планов, включающая корпоративные, функциональные планы, планы работников и т. п.;
- б) объективно обоснованные правила и положения, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей науки и практики управления, обязательные для соблюдения;
- в) верны оба ответа.

19. Функция управления – вид управленческой деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект и субъект управления. Установление объема работ по каждой функции является основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов. Основные (общие) функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль. Основные функции организации:

- а) создание коммуникационных связей в организации;
- б) формирование и построение структуры организации; определение объема, состава и делегирования полномочий;
- в) создание условий для формирования корпоративной культуры.

20. Основные черты механистического типа организации:

а) высокоструктурированная организация; четкая иерархическая система; узкая специализация в работе; строго ограниченные права и ответственность; объективная система вознаграждения; отношения носят официальный характер;

б) широкая специализация в работе; ограниченное количество правил и процедур; нет четкой иерархической системы подчиненности; субъективная система вознаграждения; отношения неформальные; гибкая система, быстро адаптирующаяся к изменениям в окружающей среде;

в) функциональное и горизонтальное разделение труда.

21. Централизованная система управления предполагает:

а) передачу большей части полномочий, необходимых для принятия решений руководителям нижестоящих уровней управления;

б) сосредоточение большей части полномочий, необходимых для принятия решений, у руководителей высшего уровня управления;

в) нет верного ответа.

22. Контроль:

а) основная функция менеджмента; процесс, обеспечивающий достижение поставленных организацией целей, включающий в себя функции учета, оценки, анализа;

б) сбор и систематизация информации о фактическом состоянии организации на определенном сегменте рынка;

в) процесс, при котором определяются виды и самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников.

23. К концепции управления персоналом как составной части менеджмента существует два подхода: технократический и гуманистический. Технократический подход предполагает:

а) положения, при которых управленческие решения направлены прежде всего на интересы производства;

б) положения, при которых управленческие решения направлены прежде всего на заинтересованность сотрудников в их трудовой деятельности;

в) создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования сотрудников.

24. Задачей правового обеспечения управления персоналом является регулирование трудовых отношений между работодателями и работниками и защита законных интересов работников (оплата труда, эффективность труда, производительность труда), вытекающих из трудовых отношений. К числу основных законодательных актов относятся:

а) Конституция Российской Федерации; Гражданский кодекс РФ (ч. 1.2); Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 г.);

б) Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях» в редакции Федерального закона от 24 декабря 1995 г. № 171-ФЗ; Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» от 23 ноября 1995 г. № 175-ФЗ; Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12 января 1996 г. № 458; Положение о Службе урегулирования коллективных трудовых споров (утверждено Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 1996 г. № 468);

в) верны оба ответа.

25. Концепция бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х годов немецким социологом Максом Вебером (1864–1920), – одна из наиболее полезных идей в истории человечества (Мескон). Бюрократия:

а) система управления, при которой ведущую роль играет высший чиновничий аппарат (администрация), основанный на превалировании формального над сущностным. Особый тип организации, особая система управления, основанная на подчинении человека не другому человеку, а безличной системе;

б) тип идеальной рациональной организации, который характеризуют: эффективность административных действий, достигаемая за

счет специализации квалифицированного управленческого аппарата и формального разделения обязанностей; иерархическая система контроля и подчинения должностных лиц; безличностные отношения, основанные на зафиксированных законах и правилах, определяющих принятие решений;

в) все ответы верны.

Вариант 3

1. Стиль управления – совокупность наиболее характерных и устойчивых приемов, использующихся в процессе управленческой деятельности. Стиль управления предопределяется особенностями организации и ее подразделений, существующим в них порядком ведения дел, позициями высшего руководства, преобладающей системой ценностей и типом культуры. К основным стилям руководства относят:

а) авторитарный, директивный, демократический;

б) авторитарный, демократический, либеральный;

в) стратегический, оперативный, тактический.

2. Менеджмент:

а) техническое, биологическое, социальное управление в обществе;

б) все виды социального управления, связанные преимущественно с участием человека, работа с людьми;

в) планирование, прием, отбор персонала.

3. Борьба между товаропроизводителями за рынки сбыта товара:

а) спекуляция;

б) приватизация;

в) конкуренция.

4. Наемный профессиональный управляющий:

а) предприниматель;

б) бизнесмен;

в) менеджер.

5. Ученый, один из первых сформулировавший пять основных функций менеджмента и 14 фундаментальных принципов руководства:

а) А. Файоль;

б) М. Вебер;

в) А. Маслоу.

6. Структура организации:

а) внутренняя композиция организации, отражающая иерархическую субординацию ее подразделений и распределение власти между ними;

б) вертикальные и горизонтальные связи в организации, характеризующие состав и взаимосвязь подразделений и отдельных должностных лиц, дающие представление о подразделениях, службах (департаменты, управления, отделы, комитеты и т. д.), а также об отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи (по вертикали и горизонтали);

в) верны оба ответа.

7. Организация (хозяйствующий субъект) в системе управления:

а) основа и сфера деятельности менеджеров;

б) объект менеджмента;

в) верны оба ответа.

8. Коммерческие организации:

а) организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг;

б) организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации;

в) формальные организации, имеющие статус юридического лица и функционирующие преимущественно в сфере услуг.

9. Менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности в организации. В иерархической структуре организации по уровням менеджмента управленческих работников подразделяют на руководителей низового, среднего и высшего звена. Менеджер среднего звена (уровня):

а) менеджер, стоящий во главе иерархической структуры организации и отвечающий за деятельность всей организации;

б) менеджер, отвечающий за деятельность крупных подразделений;

в) менеджер, ответственный непосредственно за производство товаров и услуг.

10. Основой теории организации является теория систем. Впервые теория систем была применена в точных науках и технике. С 50-х годов теория систем применяется в науке управления. Система управления:

а) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого;

б) множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование;

в) система, в которой реализуются функции управления и которая включает специалистов, объединенных в органы управления; используемый комплекс методов управления; связи между органами управления, объектом управления и внешней средой, которые определяются различными способами взаимодействия и потоками управленческой информации; документооборот, необходимый для выполнения функций, распределенных между органами управления для достижения целей, поставленных перед системой.

11. Менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности в организации, в иерархической структуре организации по уровням менеджмента управленческих работников подразделяют на руководителей низового, среднего и высшего звена. Менеджер низшего звена (уровня):

а) менеджер, стоящий во главе иерархической структуры организации и отвечающий за деятельность всей организации (директор, замдиректора и т. п.);

б) менеджер, отвечающий за деятельность крупных подразделений (менеджер маркетингового отдела, менеджер производственного отдела и т. п.);

в) менеджер, непосредственно ответственный за производство товаров и услуг (мастер, начальник цеха и т. п.).

12. В соответствии с подходом, получившим в России наибольшее распространение, управленческих работников по их функциональной роли в процессе управления подразделяют на руководителей, специалистов, служащих (технических исполнителей). Специалист:

а) сотрудник, возглавляющий определенный коллектив, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по кон-

кретным видам деятельности организации, несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива;

б) сотрудник, выполняющий определенные функции управления, анализирующий собранную информацию и готовящий варианты решения для руководителя соответствующего уровня;

в) сотрудник, обслуживающий деятельность специалистов и руководителей, выполняющий технические операции, освобождая руководителей и специалистов от трудоемкой работы.

13. Власть – это возможность влияния на поведение других людей. Существует пять основных форм власти. Власть, основанная на принуждении, это возможность:

а) влияния через страх;

б) влияния через традиции;

в) влияние с помощью харизмы.

14. Специфика, навыки и содержание труда руководителя, место, которое он занимает в организации, определяют его ролевые функции. Десять управленческих ролей руководителя, по определению Минцберга, объединены в три основные группы:

а) межличностные роли, информационные роли, роли, связанные с принятием решений;

б) коммуникационные роли, воспитательные роли, распорядительные роли;

в) воспитательные роли, организационные роли, межличностные роли.

15. Стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением, это система решений и действий, применяемых для формулирования и осуществления стратегии, которая обеспечит наилучшее конкурентоспособное состояние организации в будущем и достижение ее стратегических целей путем осуществления изменений. Стратегические цели:

а) развернутые положения относительно того, чего организация хочет достичь в будущем; имеют отношение не к конкретным отделам или подразделениям, а ко всей организации;

б) положения, раскрывающие предназначение и смысл существования организации, определяют философию и политику организации, этические и моральные нормы, принципы, на основе которых осуществляется деятельность организации;

в) это план или курс действий по распределению во времени ограниченных ресурсов для достижения целей организации.

16. Основные переменные внутренней среды организации:

- а) цели, структура, задачи, технологии, люди;
- б) руководители, коммуникации, система управления;
- в) социально-культурные, экономические, научно-технические, политические.

17. Формальные коммуникации:

- а) коммуникации, основанные на каналах распространения слухов, осуществляющиеся согласно установившейся системе личных отношений между работниками и организацией;
- б) коммуникации, основанные на определенных правилах, нормах, подкрепленные должностными инструкциями;
- в) обмен информацией при помощи устных и письменных сообщений.

18. Производительность труда измеряется:

- а) количеством продукции в натуральном виде или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное, фиксированное, время (час, день, месяц, год);
- б) количеством времени, затрачиваемым на производство единицы товарной продукции;
- в) верны оба ответа.

19. Основные подходы к принятию управленческих решений:

- а) интуитивный, логико-аналитический (основанный на суждении), рациональный;
- б) расчетный, логический, интуитивный;
- в) верны оба ответа.

20. Основные требования к планированию:

- а) единство, непрерывность, гибкость, точность;
- б) качество, количество, состоятельность;
- в) эффективность, рентабельность, оперативность.

21. Децентрализованная система управления предполагает:

- а) передачу большей части полномочий, необходимых для принятия решений, руководителям нижестоящих уровней управления;
- б) сосредоточение большей части полномочий, необходимых для принятия решений, у руководителей высшего уровня управления;
- в) верны оба ответа.

22. Вербальные коммуникации:

- а) обмен информацией при помощи устных и письменных сообщений;
- б) обмен информацией при помощи языка жестов и интонации;
- в) обмен информацией при помощи приказов и распоряжений.

23. Кадровая политика:

а) совокупность принципов, форм, методов и средств, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала и создание высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка. Основными направлениями кадровой политики являются: прогнозирование и создание новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; разработка программ развития персонала с целью решения текущих и стратегических задач предприятия;

б) вид профессиональной деятельности, наука и искусство добиваться поставленных целей при помощи интеллектуального и физического труда других людей и рационального использования имеющихся ресурсов;

в) верны оба ответа.

24. Диверсификация производства:

а) процесс расширения ассортимента, изменения вида продукции, производимой предприятием, или освоение новых видов деятельности с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства;

б) ключевая категория рыночных отношений и закон товарного производства, отражающий механизм соперничества товаропроизводителей, обусловленный противоречивостью их интересов в области производственно-сбытовой и торговой деятельности и предполагающий соперничество между участниками рыночной экономики за лучшие условия производства, купли и продажи товаров;

в) процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

25. Организационные коммуникации:

а) средство связи любых объектов материального мира (транспортные, энергетические, водопроводные и др. коммуникации);

б) социальное общение – обмен информацией между двумя или более людьми (смысловые коммуникации);

в) верны оба ответа.

Вариант 4

1. Основная цель менеджмента для организаций любых форм собственности и ведомственной принадлежности (коммерческих и некоммерческих, государственных и частных):

- а) создание условий для административного управления организацией;
- б) повышение эффективности производства и его прибыльности;
- в) обеспечение гармонии в развитии организации, т. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации;

2. Первопричина становления и развития менеджмента в российской экономике:

- а) изменения в структуре и потребностей общества в продукции и услугах;
- б) переход к новым социально-экономическим отношениям, к рыночному типу хозяйствования, основанному на предпринимательстве;
- в) обострение внутренней конкуренции вследствие ограниченности ресурсов и снижения спроса на традиционные отечественные продукты и услуги;

3. Переход собственности из частного владения в государственное:

- а) приватизация;
- б) национализация;
- в) экспроприация.

4. Долгосрочное вложение средств с целью развития производства, выпуска товаров и получения прибыли:

- а) инвестиции;
- б) инновации;
- в) лизинг.

5. Характерные черты японского стиля управления:

- а) управленческие решения принимаются коллективно (система принятия решений «Ринги»), неформальная организация контроля, замедленный служебный рост, неформальные отношения с подчиненными, долгосрочная занятость (пожизненный наем);
- б) индивидуальный характер принятия решений, четко формализованная процедура контроля, быстрая оценка результата труда и служебный рост, формальные отношения с подчиненными, краткосрочный наем на работу;

в) огромное влияние на менеджмент оказывает религия, руководители ориентированы скорее на человека, чем на процесс труда, подвержены давлению со стороны семьи, друзей и сообщества, что оказывает воздействие на их решение и поведение.

6. Основные требования к организации:

а) наличие не менее 12 человек; наличие одной общей цели; наличие системы управления;

б) наличие не менее 2 человек; наличие, по крайней мере, одной общей цели; совместная сознательная деятельность;

в) наличие не менее 3 человек, наличие формального лидера, наличие сложной иерархической структуры организации.

7. Формальный лидер:

а) сотрудник, на которого возложены обязанности по руководству подчиненными, занимающий соответствующую штатную должность и пользующийся авторитетом и влиянием в коллективе;

б) сотрудник, не имеющий формальных полномочий, но пользующийся авторитетом и влиянием в коллективе;

в) верны оба ответа.

8. Делегирование в менеджменте:

а) управление, имеющее предельно низкую степень централизации и такое распределение полномочий, при котором решающим является нижестоящий уровень иерархии;

б) передача менеджером задач и полномочий подчиненному сотруднику, который принимает на себя ответственность за их выполнение;

в) верны оба ответа.

9. Основные переменные внутренней среды организации:

а) цели, структура, задачи, технологии, люди;

б) социально-культурные, экономические, научно-технические, политические;

в) управленческие решения, формальные и неформальные коммуникации.

10. Власть – это возможность влияния на поведение других людей. Существует пять основных форм власти. Власть, основанная на вознаграждении:

а) возможность влияния через разумную веру;

б) возможность влияния с помощью харизмы;

в) возможность влияния через положительное подкрепление.

11. Менеджер:

а) человек, владеющий финансовыми и материальными средствами;

б) наемный работник, занимающий постоянную должность, наделенный властью, имеющий подчиненных непосредственно ему работников, обладающий специальной профессиональной подготовкой в области менеджмента;

в) владелец собственного дела, человек, который несет полную ответственность и риск за организованное им дело; характерные черты: творчество, предприимчивость, инициативность.

12. В миссии необходимо отразить следующие характеристики организации:

а) целевые ориентиры организации, сферу деятельности организации, философию организации, возможности и способы осуществления деятельности организации;

б) количественный состав организации, структуру управления, корпоративные ценности;

в) верны оба ответа.

13. Одним из наиболее распространенных и признанных методов оценки среды организации является метод SWOT – по начальным буквам английских слов «сила», «слабости», «возможности», «угрозы». В рамках метода SWOT организация:

а) выявляет и оценивает собственные сильные и слабые стороны и определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде;

б) определяет темп роста целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности и долю рынка относительно самого опасного конкурента;

в) определяет эффективность и рентабельность деятельности организации на определенном сегменте рынка.

14. Свести к минимуму слухи и использовать их в интересах организации можно следующим способом:

а) распространить максимально возможное количество информации через каналы формальной коммуникации;

б) выявить каналы распространения слухов (личности, неформальные группы) и использовать их в своих интересах, включить менеджеров в эти сети для обратной информационной связи;

в) верны оба ответа.

15. Интуитивные решения:

а) решения, основанные на интуиции руководителя, накопленном опыте и приобретенных знаниях в конкретной области деятельности. Решение принимается без аргументированных доказательств на основе интуиции (шестое чувство);

б) решения, основанные на суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт;

в) решения, принятые в нестандартных ситуациях.

16. Невербальные коммуникации:

а) обмен информацией при помощи устных и письменных сообщений;

б) обмен информацией при помощи языка жестов и интонации;

в) обмен информацией при помощи приказов и распоряжений.

17. Стратегическое планирование:

а) процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем;

б) внутренняя композиция организации, отражающая разделение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

в) вид управленческой деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект и субъект управления.

18. Структура организации:

а) внутренняя композиция организации, отражающая разделение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

б) сложная, многогранная категория, отражающая характерные особенности экономических, социальных и иных явлений в организации;

в) образ, репутация, мнение, которые формируются в общественном или индивидуальном сознании потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах.

19. Мотивация:

а) процесс побуждения себя и других к деятельности для личных целей или целей организации, представляет собой процесс регулирования интересов работников предприятия, направлен на поощрение или подавление выполнения действий определенным способом, заданным руководителем;

б) физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо;

в) система периодической проверки труда сотрудников за отчетный период (месяц, квартал, год), оценка соответствия их квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям.

20. Известный американский ученый (инженер), представитель Школы научного управления (1885–1920 гг.), автор принципов научного управления трудом рабочих:

а) У. Тейлор;

б) М. Грегор;

в) Э. Мейо.

21. Основные связующие процессы в системе менеджмента:

а) управленческие решения и коммуникации;

б) планирование и контроль;

в) верны оба ответа.

22. Человеческий капитал:

а) знания, умения, навыки, которые могут быть использованы только на определенном рабочем месте в конкретной фирме;

б) капитал в форме интеллектуальных способностей и практических навыков, полученных в процессе образования и практической деятельности человека; способность людей к участию в процессе производства;

в) группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту.

23. В настоящее время специалисты выделяют три основные модели кадрового менеджмента:

а) попечительская (патерналистская), административно-командная, архитектурная;

б) стратегическая, оперативная, тактическая;

в) адаптивная, инновационная, системная.

24. Принципы управления – это объективно обоснованные правила и положения, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей науки и практики управления, обязательные для соблюдения. Они достаточно жестко определяют характер связей в системе, структуре органов управления, принятие и реализацию управленческих решений. К числу основных принципов управления относятся:

а) планирование, организация, коммуникация, принятие управленческих решений;

б) научность, системность и комплексность, единоначалие и коллегиальность, демократический централизм, сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении;

в) верны оба ответа.

25. Группа – это два или более индивидов, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый индивид оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других индивидов (по определению Марвина Шоу). Взаимозависимые группы, формальные и неформальные, представляют собой блоки, образующие организацию как систему.

Идеальная группа в организации:

а) от 3 до 9 человек, максимум 11;

б) от 9 до 15 человек, максимум 25;

в) от 2 до 5 человек, максимум 6.

Ключ к тестам

Вариант 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
б	а	б	б	а	а	а	а	б	в	а	а	б	в	б	в	а	а	а	а	б	а	б	б	а

Вариант 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
в	в	а	а	а	б	б	а	в	а	а	в	б	б	а	б	в	а	б	а	б	а	а	в	в

Вариант 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
б	б	в	в	а	в	в	а	б	в	в	б	а	а	а	а	б	в	а	а	а	а	а	а	б

Вариант 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
в	б	б	а	а	б	а	б	а	в	б	а	а	в	а	б	а	а	а	а	а	б	а	б	а

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход экономики России к рыночным отношениям особенно способствовал повышению роли управления. Деятельность любой организации требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. С управлением связаны интересы людей как в самой организации, так и за ее пределами.

В последние годы менеджмент организации превращается в реальный фактор развития в различных областях экономики. Динамичные условия бизнеса в стране, усиление конкуренции, повышение требований к качеству продукции и услуг показывает, что только эффективный менеджмент способен обеспечить устойчивое развитие организации. Это сделало необходимым изучение и использование опыта управления передовых зарубежных стран и ведущих мировых компаний. Простое копирование чужого опыта не будет эффективным, поэтому необходим творческий поиск новых решений. Требуются радикальные и решительные шаги и смелость в практическом применении менеджмента в российских условиях.

Все большее число людей понимает необходимость преодоления старых директивных методов руководства и перехода к широкому использованию предприимчивости, инициативы; разумному сочетанию частного и государственного интересов.

Сегодняшние трудности порождены некомпетентностью некоторой части руководителей в области управления, незнанием основополагающих концепций и методов современного менеджмента, неспособностью использовать положительный опыт прежних лет и творческий подход к управлению предприятием в рыночных условиях.

В связи с этим сегодня в отечественной экономике нет более трудной и ответственной профессии, чем профессия руководителя. Это предъявляет особые требования к подготовке современных профессиональных управляющих – менеджеров. В учебном пособии рассмотрены важнейшие и актуальные проблемы менеджмента. Их изложение не претендует на полноту раскрытия всего многообразия удивительного мира, где действует менеджер, от решений, стиля руководства которого зависят и результаты деятельности предприятия, и уверенность в завтрашнем дне, и возможность работы в новой экономической ситуации.

Представленная концепция менеджмента адаптирована к требованиям федерального государственного образовательного стандарта нового поколения по направлению «Менеджмент». Это важно понимать, изучая, анализируя и оценивая представленную концепцию как системообразующей основы новой учебной программы профессиональной подготовки по направлению «Менеджмент».

Данной публикацией авторы только начинают этот процесс, приглашая к участию в нем профессорско-преподавательский состав высших учебных заведений в качестве квалифицированных экспертов и топ-менеджмент отечественных компаний как потенциальных заказчиков выпускников по направлению «Менеджмент».

Структуризацией формата и содержания, универсальностью изложения и открытостью к инновациям она приглашает всех заинтересованных к активному обсуждению, разработке и совершенствованию современных представлений менеджмента.

Именно такой, профессионально ориентированный, концептуально инновационный, подход к разработке, предложению и освоению теории менеджмента в процессе интерактивного взаимодействия всех заинтересованных сторон представляется нам наиболее перспективным и действительно востребованным.

В этот подход совершенно органично вписываются стадии эклектического формирования состава и эволюционного совершенствования содержания дисциплины. Они наиболее точно отражают не только актуальную эклектическую природу, но и стратегически определяющую логику формирования условий теоретической инновации менеджмента.

Хочется верить, что знания, почерпнутые из данного пособия, потребуют дополнительного изучения менеджмента, без которого невозможно развитие российской экономики.

Никакая культура или общество не являются совершенными сами по себе, но человек может совершенствовать себя, если посвятит этому свои усилия.

Цивилизованный рынок требует грамотных специалистов.

Всему надо учиться.

Пока есть время.

Удачи вам!

ГЛОССАРИЙ

Автократичный лидер – авторитарный руководитель, обладающий достаточной властью для того, чтобы навязывать свою волю исполнителям, использует директивный стиль руководства.

Адаптивность – способность приспосабливаться к новым внешним условиям; для различных организационных систем уровень адаптивности различен, зависит от степени соответствия структуры и связей организации внешним условиям.

Адхократическая структура (адхократия, от лат. **ad hoc** – специально для этого) (по Г. Минцбергу) – организационная структура, способная решать разнообразные, оперативно поступающие задачи в сложных и неопределенных условиях; в качестве основного координационного механизма использует взаимное согласование; ключевой частью являются операционное ядро и вспомогательный персонал; использует функциональное и рыночное группирование.

Акционерное общество – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций.

Алгоритм – точное предписание, определяющее процесс преобразования информации или действий.

Анализ – метод изучения объектов, процессов или явлений, заключающийся в мысленном или реальном разделении целого на его составные части (элементы); метод исследования, заключающийся в искусственном (мысленном) разложении исследуемого объекта на простые составные части с целью последующего их изучения.

Аналогия – метод исследования, который на основе сходства объектов по некоторым признакам, свойствам и отношениям выдвигает предположение об их сходстве в других отношениях.

Артефакт культуры – искусственно созданный объект, имеющий знаковое или символическое содержание; созданные людьми предметы, вещи, а также феномены духовной жизни общества (научные теории, суеверия, произведения искусства и фольклор).

Аутсорсинг (от англ. **outsourcing**) – использование внешнего источника (ресурса), передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

Банк – организация, специализирующаяся на финансово-кредитных операциях.

Бинарное решение – решение, предполагающее выбор одного из двух взаимоисключающих вариантов.

Бюджетная организация – организация, деятельность которой осуществляется за счет средств, выделяемых из государственного бюджета.

Бюрократическая организация (по Г. Минцбергу) – организационная структура с доминированием стандартизации процессов; имеет хорошо развитые техноструктуру и вспомогательные подразделения, которые концентрируют свое влияние на операционном ядре; средняя линия представляет собой многоуровневую иерархическую систему; группирование организационных единиц обычно осуществляется по функциональному принципу.

Бюрократия (bureaucracy) (от франц. **bureau** – канцелярия и греч. **kratos** – власть) – система управления, основанная на вертикальной иерархии, призванная выполнять поставленные перед нею задачи наиболее эффективным способом.

Вертикальное разделение труда менеджеров – выделение трех уровней управления: низшего (первичного), среднего и высшего.

Вертикальные коммуникации – перемещение информации между уровнями управления (исполнения) организации, может передаваться по нисходящей – с высших уровней на низшие или по восходящей – с нижних уровней на высшие.

Взаимное согласование – способ координации, заключающийся в том, что контроль процессов и результатов труда осуществляют сами сотрудники, используя для этого неформальные коммуникации.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – степень влияния изменения одного фактора на все остальные; изменение некоторых факторов приводит к значительным изменениям других (законы, потребители и т. п.).

Власть – возможность оказывать влияние на поведение других людей для достижения целей организации.

Власть примера (эталонная власть) – власть, возникающая вследствие особых личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожими; порождается влиянием с помощью харизмы.

Власть, основанная на вознаграждении, – власть, предполагающая, что исполнитель осознает, что руководитель может удовлетворить его потребности.

Власть, основанная на принуждении, – власть, основанная на вере исполнителя в то, что руководитель может наказать его, лишить возможности удовлетворить какие-то потребности или причинить неприятности.

Влияние – поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение или мысли других людей.

Внешняя среда косвенного воздействия – набор факторов внешнего окружения организации, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на организацию, но могут сказаться на ее деятельности косвенно (через изменение факторов среды делового окружения) или с течением времени.

Внешняя среда организации – совокупность факторов ее внешнего окружения.

Внешняя среда прямого воздействия – набор таких факторов внешнего окружения организации, которые прямо и непосредственно влияют на деятельность организации.

Внутренняя среда организации – совокупность ее внутренних переменных.

Вознаграждение (в широком смысле) – все то, что человек считает ценным для себя.

Гармония – согласованность, стройность, соразмерность в сочетании элементов организационной системы.

Герои – лица, которые работают или работали в организации, и своим примером продемонстрировали поведение, ориентированное на укрепление ее основных ценностей.

Горизонтальное (функциональное) разделение труда менеджеров – выделение групп менеджеров, отвечающих за определенные функции: производство, коммерцию, маркетинг, финансы, персонал и т. п.

Горизонтальные коммуникации – информационные связи между подразделениями (или между отдельными сотрудниками), принадлежащими к одному уровню управления (исполнения) организации.

Группирование – объединение должностных позиций в организационные единицы (подразделения).

Групповая организационная форма – объединение организаций посредством кооперации или концентрации производства; групповая организационная форма представляет интересы нескольких юридических лиц.

Дедукция – метод исследования, заключающийся в выведении частных суждений из общих положений.

Делегирование полномочий – передача части функций руководителя другим менеджерам или сотрудникам для достижения конкретных целей организации.

Демократичный лидер – руководитель, который старается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, вкладывает усилия в создание атмосферы открытости и доверия, старается научить подчиненных вникать в проблемы организации.

Децентрализованные организационные структуры – структуры, в которых полномочия делегируются (передаются) на нижестоящие уровни управления.

Дивизиональная ОСУ – структура, которая создается в том случае, когда организация начинает производить разнообразные виды продукции, выходит на новые рынки (регионы, страны) или ориентирует свою деятельность на различные группы клиентов; термин «дивизиональная» (от англ. **division** – разделение, подразделение, отдел, дивизион) указывает на то, что в компании для решения перечисленных задач создаются отдельные организационные единицы – дивизионы.

Дивизиональная структура (по Г. Минцбергу) – организационная структура, использующая в качестве основного координационного механизма стандартизацию выпуска; ключевой частью является средняя линия, представляющая собой совокупность руководителей отдельных организационных единиц – дивизионов; использует рыночное группирование организационных единиц.

Достоверность информации – отсутствие в сообщении скрытых ошибок.

Доступность информации – возможность получения информации данным потребителем.

Жизненный цикл организации – совокупность последовательно сменяющих друг друга состояний организации, каждое из которых соответствует определенному комплексу организационных характеристик и типичной модели поведения организации.

Завод – промышленное предприятие, выпускающее серийную массовую продукцию, с длительным производственным циклом.

Закон единства анализа и синтеза – целенаправленное осуществление циклов анализа и синтеза в интересах повышения эффективности организации и адаптации ее к новым условиям функционирования обеспечивает ее самосохранение и развитие.

Закон информированности-упорядоченности – чем более качественной информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем более упорядочены ее элементы и выше эффективность функционирования.

Закон композиции и пропорциональности (гармонии) – каждая организационная система стремится к оптимальному взаимному расположению частей (композиции) и к оптимальному количественному соотношению между ними (пропорциональности), что обеспечивает гармонию ее строения и функционирования.

Закон минимальной эффективности – для каждой организации существует минимальный коэффициент полезного действия (эффективность), при которой организация должна быть ликвидирована или деятельность ее приостановлена.

Закон необходимого разнообразия – эффективное управление системой может быть обеспечено только в том случае, если разнообразие средств управления будет, по крайней мере, не меньше, чем разнообразие управляемой ситуации.

Закон оптимальной загрузки – для каждого человека (подразделения) существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрывается его потенциал.

Закон самосохранения – организационная система может обеспечить свою целостность и качественную определенность, выбирая на каждом этапе своего существования такие формы устойчивого состояния, для которых характерен обоснованный баланс между стабильностью и развитием.

Закон своеобразия – для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура.

Закон синергии: 1) эффект, получаемый в результате соединения двух или более элементов в единую систему, оказывается не равным простому сложению эффектов от обособленной деятельности этих элементов; 2) возможен такой подбор элементов, их иерархии и взаимосвязи, при которых эффект от деятельности системы в данных условиях окажется выше суммы эффектов обособленно функционирующих элементов.

Закон социальной гармонии – для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда как за счет повышения эмоционального уровня работника, так и за счет увеличения изобретательства (генерации идей).

Закрытое акционерное общество – акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц.

Запрограммированное управленческое решение – управленческое решение, для которого характерна определенная повторяемость действий или шагов в процессе разработки и реализации.

Защищенность информации – невозможность несанкционированного доступа к информации или ее изменения.

Изменения в технологии – изменения процессов производства и оказания услуг, а также знаний и навыков работников организации. Целями таких изменений, как правило, являются повышение эффективности производства, производительности труда сотрудников, увеличение объемов и качества производимой продукции.

Изменения стратегии и структуры компании – наиболее сложный, масштабный и трудоемкий тип изменений, так или иначе затрагивающий все сферы деятельности компании. Изменения в культуре затрагивают такие аспекты жизни компании, как ценности, ожидания, поведение, формальные и неформальные коммуникации сотрудников и т. п.

Изменения товаров и услуг – процесс усовершенствования существующих и создание новых видов продукции и услуг. Осуществление подобных изменений, как правило, обусловлено постановкой таких целей развития, как увеличение доли рынка или освоение новых рынков (групп потребителей).

Индукция – метод исследования, заключающийся в формировании выводов путем перехода от частных суждений к общим.

Инновационное управленческое решение – решение, принимаемое в условиях, когда заранее почти невозможно сделать предположение о каких-либо вариантах действий, когда сама ситуация нова и неопределенна.

Инновационный менеджмент – управление внедрением технических, технологических и управленческих нововведений, обеспечивающих конкурентоспособное развитие предприятия.

Интеллектуальный капитал (Intellectual capital) – 1) собирательное понятие, под которым подразумеваются неденежные и нематериальные ресурсы, полностью или частично контролируемые организацией и участвующие в создании ценности; 2) знания, навыки и производственный опыт конкретных людей и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение,

товарные знаки и др., которые производителем используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов.

Интернализация знания – воплощение формализованного знания в неформализованное, когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации трансформируется в неформализованное знание индивидуума в форме общих интеллектуальных моделей или умений.

Интуитивное управленческое решение – выбор, который сделан только на основе неосознанного ощущения его правильности.

Информационная энтропия – мера информационного хаоса в организации.

Информационное описание системы – описание, которое дает представление о типах и направлениях информационных потоков, протекающих внутри системы и между системой и ее внешней средой.

Информация – совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности знания о каких-либо объектах, процессах и явлениях.

Информированность – обеспечение организации качественной информацией в количестве, необходимом для ее результативного и эффективного функционирования.

Исторический (хронологический) метод – метод исследования, состоящий в том, что материал изучается в хронологической последовательности описываемых событий для выявления изменений, тенденций и т. п.

Кейс-метод (Case method) – метод разработки управленческого решения, состоящий в детальном разборе и анализе сложной ситуации, представленной для этого в форме емкого и подробного описания – кейса (от англ. **case** – ситуация, случай).

Комбинат – объединение организаций разных отраслей промышленности, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой.

Комбинация знания – процесс включения концепций в систему знаний; изменение структуры знаний посредством добавления, корректировки, классификации, комбинации и т. п.

Коммерческая организация – организация, создаваемая для производства продукции или оказания услуг с целью получения прибыли в интересах учредителей этих организаций.

Коммуникации (коммуникационный процесс) – процесс и структура обмена информацией между людьми.

Коммуникационное описание системы – описание, отражающее взаимосвязь данной системы с другими системами в рамках их иерархического построения.

Компетенция (лат. **competentia**) – 1) круг вопросов и явлений, в которых данное лицо обладает авторитетом, познанием, опытом; 2) сфера полномочий, область вопросов и задач, подлежащих чьему-нибудь ведению.

Композиция – взаимное расположение элементов организационной системы (от лат. **compositio** – составление, связывание, сложение, соединение).

Конгломерат – организация, которая функционирует в более чем одной отрасли. Конгломерат характеризуется высоким уровнем децентрализации управления.

Консорциум (от лат. **consortium** – соучастие, сообщество) – объединение (как правило, временное) компаний, банков на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или совместного размещения займа. Консорциум несет солидарную ответственность перед своими заказчиками.

Контроль – 1) количественная и качественная оценка и учет результатов деятельности организации; 2) сравнение результатов с плановыми значениями.

Контроль – процесс, в ходе которого менеджмент определяет: во-первых, достигнуты или нет цели организации, а во-вторых, верными ли были решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Концерн – долговременное договорное объединение ряда компаний для формирования полной технологической цепи. Компании, входящие в концерн, сохраняют свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач.

Координация – обеспечение согласованности действий всех звеньев управления и поддержание устойчивого режима работы организации.

Корпорация – организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая самостоятельное юридическое лицо. Современная корпорация – это материнская компания с сетью дочерних организаций, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности.

Критерий эффективности управления – какой-либо показатель, характеризующий успешность работы организации после того или иного управленческого воздействия на нее.

Кроссекционное наблюдение (синхронное, одномоментное, статичное) – в теории организации – краткосрочное наблюдение за деятельностью нескольких различных организаций, проводимое с целью выявления общих для них признаков.

Легенды (от лат. **legenda** – чтение, читаемое) – одна из разновидностей организационного фольклора. Как правило, легенды в организациях представляют собой неподтвержденные документально истории, в которых описывается «ценностное» поведение сотрудников прежних лет.

Либеральный стиль руководства – стиль управления, характеризующийся низкой требовательностью к подчиненным, беспринципностью руководителя, стремлением приобрести авторитет путем предоставления разных льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за итоги деятельности.

Лидер (от англ. **leader** – ведущий, руководитель) – символ общности и образец поведения группы, человек, чье право на постановку задач, принятие решений и делегирование признано группой.

Лидерство – важнейшее качество эффективного руководства, средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, побуждая их вести себя определенным образом, работать для достижения целей.

Линейная структура – организационная структура управления, в которой каждый руководитель обеспечивает руководство подчиненными подразделениями по всем видам деятельности, т. е. является линейным руководителем; выполняемые работы в такой организации однотипны, а персонал не разделяется по функциям или квалификации.

Линейные полномочия – полномочия, предполагающие наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, в рамках которой руководители отдают распоряжения исполнителям.

Линейный менеджмент (линейные менеджеры) – менеджмент, осуществляющий текущее руководство подразделениями организации; руководители отдельных подразделений, обладающие административными полномочиями по отношению к своим подчиненным.

Логистика – менеджмент в сфере управления потоками материально-технических ресурсов; управление доставкой, хранением сырья, оборудования и товаров.

Лонгитюдное наблюдение (англ. **longitudinal study** от **longitude** – долговременный) – научный метод, применяемый в социологии, психологии, теории организации и других науках, предполагающий изучение одного объекта (например, организации) в течение длительного времени, за которое существенным образом меняются значимые признаки этого объекта.

Масштаб допустимых отклонений – реалистичные допуски на параметры цели и процедуры контроля.

Матричная (проектно-матричная) структура – организационная структура управления, способная быстро изменяться, адаптируясь к изменяющимся условиям работы; в общем случае представляет собой совокупность рабочих групп (команд), каждая из которых отвечает за выполнение работ в рамках определенной функции, в интересах определенного проекта (процесса); члены рабочей команды подчиняются как своему линейному руководителю (в рамках функции), так и руководителю проекта.

Менеджер – наемный специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями.

Менеджмент (от англ. **management** – управление, руководство, администрирование): 1) профессиональная деятельность по управлению организацией, обеспечивающая высокую результативность и эффективность работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие; 2) система принципов, методов и средств управления организацией с целью обеспечения высокой эффективности их работы; 3) умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других (работающих в организации) людей; 4) искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом (Ф. Тейлор).

Метод мозгового штурма (Brain-storm method) – выработка решения путем свободной генерации идей участниками процедуры; метод предназначен для выработки решений на инновационном уровне.

Метод Дельфи (delphimethod) – организация нескольких этапов анонимного анкетирования экспертов с поэтапной обработкой результатов; метод предназначен для прогнозирования и поддержки принятия решений, его особенностью является наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры.

Метод синектики – метод коллективной творческой деятельности, основанный на целенаправленном использовании интуитивно-образного и метафорического мышления участников.

Метод экспертных оценок – анализ, прогнозирование ситуации и формирование решения на основе обработки мнений экспертов; предназначен для принятия решений в условиях неформализуемых (т. е. не поддающихся количественному описанию) проблем.

Миссия организации – формулировка, указывающая на смысл существования организации, ее предназначение, ценности, принципы работы и уникальность.

Многовариантное управленческое решение – решение, предполагающее выбор из некоторого числа возможных вариантов действий.

Многомерная организация – модель предприятия, допускающая создание внутри общей организационной структуры рабочих групп, деятельность которых ориентирована на максимальный учет особенностей таких измерений, как ресурсы, результаты, рынки, территории, потребители.

Морфологическое описание системы – описание, указывающее на состав и взаимные связи между элементами системы.

Мотивация – активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации.

Мультипликативность системы – умножение как позитивных, так и негативных эффектов функционирования элементов системы. Положительным проявлением мультипликативности является умножение эффективности системы за счет рациональных управленческих действий, например, внедрения новых технологий, совершенствования системы мотивации, стиля руководства, создания новых организационных структур и т. д.

Наблюдение – целенаправленный сбор сведений об исследуемом объекте или явлении для последующего анализа.

Научная школа менеджмента – совокупность схожих идей, концепций и методов в сфере управления, а также коллектив ученых, разрабатывающих под руководством главы (основателя, лидера) школы выдвинутую им программу исследований.

Неаддитивность системы – системное свойство, заключающееся в том, что эффект от действия системы нельзя определять, как алгебраическую сумму эффектов ее элементов.

Небюджетная (внебюджетная) организация – организация, самостоятельно изыскивающая источники финансирования своей

деятельности, заключая договоры с другими компаниями (в том числе с бюджетными) на изготовление продукции или оказание услуг.

Незапрограммированное управленческое решение – управленческое решение, принимаемое в новых ситуациях с неизвестной структурой и факторами.

Некоммерческая организация – организация, не преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

Неопределенность внешней среды – соотношение между количеством информации о внешней среде, которой располагает менеджмент, и уверенностью в достоверности и точности этой информации; чем выше неопределенность, тем сложнее принимать решения.

Неофициальное общение – распространение важной для сотрудников организации информации по неформальным каналам. Наличие устойчиво функционирующей системы неформальных коммуникаций создает условия для приобретения неформальной группой особой формы власти над администрацией компании, несанкционированное установление производственных норм – формирование в коллективе общих представлений о справедливости или несправедливости тех или иных норм и требований.

Неформализованное знание – знание, которым обладает личность, зависящее от ситуации, с трудом поддающееся формализации и распространению.

Нормы и правила поведения – стандарты и подходы, по которым сотрудник определяет, что и как ему нужно сделать.

Обособленность частей системы – стремление некоторых подсистем большой системы к автономности и изолированности. В хозяйственных организациях это свойство проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий.

Обратная связь – передача части выходных ресурсов системы на ее вход.

Обучающаяся организация – обобщенный термин, применяемый для указания на организации, развитие которых отличается существенной устойчивостью и необратимостью и основывается на коренных преобразованиях в их организационной культуре.

Общественная организация – организация, создаваемая для удовлетворения социальных потребностей и интересов людей, как правило, входящих в эти организации.

Общество с дополнительной ответственностью – коммерческая организация, учрежденная одним или несколькими лицами, уставный капитал которой, так же, как и в обществе с ограниченной ответственностью, разделен на доли определенных размеров.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – коммерческая организация, учрежденная одним или несколькими лицами, уставный капитал которой разделен на доли определенных размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общие полномочия – право принимать решения, связанные с постановкой целей организации, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и т. п.; принадлежат высшему руководству организации.

Объект управления (в менеджменте) – организация, подразделение, сотрудник.

Оперативная интеграция подразделений – обоснованный выбор координационных механизмов взаимодействия подразделений в интересах эффективного осуществления запланированных организационных изменений.

Оперативные (текущие) планы – планы, определяющие цели конкретных отделов и даже отдельных сотрудников организации на ближайшее полугодие или квартал с детализацией по месяцам и даже дням.

Оперативный менеджмент – управление реализацией оперативных планов.

Оптимизация организационной структуры – процесс обоснования и разработки структуры организации, максимально полно отвечающей заданным требованиям с учетом всех ограничений; приведение структуры организации (с учетом ее внешних взаимодействий) в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

Организационная культура – система общепринятых в организации ценностей, традиций, стандартов поведения и форм отношений, которые отличают данную организацию от других.

Организационная структура (Организационная структура управления, ОСУ) – совокупность всех подразделений компании и всех взаимосвязей между ними в соответствии с иерархией.

Организационно-правовая форма – форма юридической регистрации организации, которая обеспечивает этой организации определенный правовой статус.

Организационно-распорядительные методы управления – методы прямого воздействия на объект управления, носящие директивный (руководящий), обязательный характер.

Организационно-технический аспект менеджмента – рациональная оценка ситуации и систематический выбор целей и задач; разработка стратегии достижения этих задач; подбор и использование требуемых ресурсов; проектирование, организация и контроль действий, необходимых для достижения целей.

Организационные изменения – 1) система мероприятий по переводу организационной системы в новое состояние в соответствии с представлениями о желаемом будущем; 2) система мероприятий, призванных создать условия для развития организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе с сохранением требуемого уровня экономической стабильности в аспекте закона самосохранения.

Организационный капитал – бренды, интеллектуальная собственность, процессы, системы, организационные структуры, формализованная информация (на носителях) и т. п.

Организационный менеджмент – менеджмент, отвечающий за создание организации, т. е. за разработку ее организационной структуры и системы управления.

Организация – 1) как система, объект – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей; 2) как функция менеджмента – рациональное распределение задач, полномочий, ответственности и ресурсов между исполнителями и обеспечение их совместной работы.

Организация как объект – целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением, для которого характерна целенаправленность функционирования и развития.

Организация как процесс – деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве.

Открытая система – система, обменивающаяся с внешней средой какими-либо ресурсами (энергией, информацией и т. п.).

Открытое акционерное общество – акционерное общество, участники которого (акционеры) могут продавать принадлежащие им акции без согласия других акционеров.

Отношенческий капитал – все отношения, которые организация устанавливает с клиентами, потребителями, посредниками, партнерами, владельцами и т. п.

План – документ, в котором отражаются промежуточные и конечные цели, задачи, механизмы координации и распределения ресурсов, а также варианты действий в нестандартных ситуациях.

Планирование – процесс составления планов организации; этап управления, на котором определяются: цели деятельности организации; ресурсы, необходимые для достижения этих целей; способы достижения поставленных целей; процесс определения целей организации и поиск наиболее эффективных методов и средств их достижения в условиях действия ограничений по ресурсам и времени.

Поверья и убеждения – устойчивые мнения и принципы, не требующие доказательств и проверки.

Подвижность внешней среды – скорость, с которой происходят изменения вокруг организации; подвижность может быть различна для разных подразделений организации.

Полное товарищество – коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества. Они несут ответственность по обязательствам общества не только в размере своих вкладов в складочный капитал, но и всем принадлежащим им имуществом, т. е. полную, неограниченную ответственность.

Полномочие – право, официально предоставленное кому-либо на совершение чего-либо.

Полнота информации – свойство информации исчерпывающе характеризовать интересующий объект, процесс, событие.

Потребительский кооператив – добровольное объединение граждан и юридических лиц для удовлетворения собственных потребностей в товарах и услугах. К потребительским кооперативам относят жилищно-строительные, гаражно-строительные, дачно-строительные, жилищные накопительные, кредитные потребительские кооперативы.

Потребность (в широком смысле) – ощущение человеком физиологического или психологического недостатка в чем-либо.

Правительственные организации – официальные органы власти федерального или местного уровней, зафиксированные в Конституции Российской Федерации, указах Президента Российской Федерации и т. п.

Правовой аспект менеджмента – отражение в менеджменте структуры и принципов государственных, политических и экономических институтов общества, проводимой политики и определяемого ими законодательства.

Представительские полномочия – полномочия, предусматривающие выполнение назначенными сотрудниками по поручению руководства таких функций, как координация и контроль деятельности.

Принцип инерции (запаздывания) – изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала изменений во внешней и внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания.

Принцип непрерывности – процесс изменения потенциала идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения.

Принцип оптимальности (в теории организации) заключается в стремлении менеджмента организации к выбору наилучших (по определенному критерию) организационных структур, а также форм и методов работы организации.

Принцип развития – как прогрессивное, так и регрессивное развитие начинается постепенно, в одном из элементов организационной системы, и только потом, спустя какое-то время, распространяется на всю организацию.

Принцип распределенной ответственности – принцип распределения задач, ресурсов, полномочий и ответственности между подразделениями в целях осуществления организационных изменений, который состоит в том, что каждое подразделение компании должно включать в план своих организационных преобразований каждую из задач, стоящих перед компанией в целом.

Принцип эластичности – скорость изменения потенциала системы зависит от начальной величины этого потенциала.

Принципы организации – правила, используемые руководителем при построении организационной системы.

Принципы соответствия указывают на необходимость четкого попарного согласования между собой таких важнейших факторов организации, как цели и ресурсы; распоряжения и подчинения; результативность и экономичность.

Прогнозирование – процесс предугадывания развития событий до их наступления.

Производственный (операционный) менеджмент – управление производственными процессами предприятия или основными операциями.

Производственный кооператив (артель) – добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производства, переработки, сбыта промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнения работ, торговли, бытового обслуживания, оказания других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Пропорциональность – определенное количественное соотношение, соответствие между элементами организационной системы.

Простая организационная структура (по Г. Минцбергу) – организационная структура, состоящая из двух элементов: операционного ядра, выполняющего все основные и вспомогательные функции, и руководства, управляющего организацией в целом; характеризуется преобладанием прямого контроля и предельно высокой степенью централизации управления; ключевой частью является стратегическая вершина; система менеджмента зачастую представлена одним человеком – учредителем (владельцем) предприятия.

Профессиональная организация (по Г. Минцбергу) – организационная структура, ключевой частью которой является операционное ядро, а координация в основном обеспечивается стандартизацией квалификации; одновременно функционально и рыночно ориентирована; характеризуется незначительным влиянием средней линии и технотрактуры на операционное ядро.

Профиль организационной культуры – долевое (например, выраженное в процентах) распределение базовых типов культуры, отражающее реальное или желаемое состояние организационной культуры конкретной компании (или усредненное значение по совокупности исследуемых компаний).

Прямой контроль – способ координации, заключающийся в том, что ответственность за работу исполнителей возлагается на одного человека – руководителя.

Рациональное решение – процедура, предполагающая осуществление глубокого анализа информации и формирование основанных на нем выводов.

Результативность – достижение организацией (подразделением, сотрудником) поставленной цели.

Релевантность информации – соответствие информации запросам потребителя.

Решение – выбор одного варианта действий из нескольких возможных.

Решение, основанное на суждениях – выбор варианта действий, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Ритуалы и церемонии – как правило, специально разработанные, повторяющиеся с определенной периодичностью формы поведения сотрудников в рамках каких-либо официальных мероприятий. Руководство организации может использовать ритуалы и церемонии для демонстрации провозглашенных ценностей.

Роли (в менеджменте) – набор определенных правил поведения, характерных для деятельности менеджера.

Самозащита – реализация сотрудниками организации потребности в безопасности за счет единства. Сотрудники полагают (часто справедливо), что объединение в неформальную группу повышает их силу и позволяет оказывать влияние на руководство.

Своевременность информации – соответствие информации запросам потребителя в нужный момент времени.

SWOT-анализ – метод анализа, заключающийся в выявлении сильных и слабых сторон организации, а также внешних угроз и возможностей, влияющих на ее деятельность.

Синергия (синергетический эффект) представляет собой возрастание потенциала организации в результате рациональной интеграции (объединения) ее отдельных частей в единую систему.

Синтез – метод исследования объекта (процесса, явления), заключающийся в целенаправленном объединении ранее разрозненных частей (элементов, сведений и т. п.) в единый объект или процесс, обладающий требуемыми свойствами; метод исследования, заключающийся в объединении выделенных при анализе частей в единое целое и формировании новых выводов.

Система – совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство; рационально функционирующая система обладает как минимум одним новым свойством, которого нет у ее элементов; целенаправленно упорядоченная совокупность взаимосвязанных и влияющих друг на друга элементов, образующая устойчивое единство и обладающая как минимум одним новым свойством, отсутствующим у ее элементов.

Система менеджмента – совокупность взаимосвязанных и совместно работающих элементов организации, обеспечивающих эффективное управление ею.

Системное представление (системный подход) – одна из основополагающих концепций теории организации и современного менеджмента; заключается в изучении свойств любой организации как системы – единого целого, состоящего из множества взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов.

Системообразующий фактор – ожидаемый эффект (полезный результат), определяющий структуру, особенности и принципы функционирования любой системы.

Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать; для различных организаций различна и сложность внешней среды.

Совместимость (в теории систем) – свойство взаимной приспособляемости и взаимной адаптивности элементов системы.

Согласительные полномочия – полномочия, состоящие в том, что их обладатели обязаны выразить свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных или координационных полномочий.

Состояние системы – характеристика системы на данный момент ее функционирования, описываемая комплексом существенных переменных и параметров.

Социализация знания – процесс распространения знания среди людей.

Социальная организация – такая форма организационных отношений, основным элементом которой признается человек.

Социально-психологические методы управления – методы воздействия на сознание работников, социальные, эстетические и другие мотивы их поведения.

Социальный эксперимент – метод изучения социальных (общественных) явлений и процессов, осуществляемый путем наблюдения за изменением социального объекта под воздействием каких-либо искусственно созданных факторов.

Стандартизация выпуска – способ координации, предполагающий стандартизацию результатов труда (продукции или услуги).

Стандартизация знаний и навыков – способ координации, заключающийся в точном определении требований к квалификации работников.

Стандартизация рабочих процессов – способ координации, представляющий собой точное определение (спецификацию) содержания труда.

Стандартное управленческое решение – решение, предполагающее однозначный выбор варианта.

Стратегические планы – планы, относящиеся ко всей организации в целом и рассчитанные на воплощение в долгосрочной перспективе (в большинстве случаев – пять или более лет); задачей стратегического планирования является обеспечение изменений внутри организации для ее адекватной реакции на изменения, происходящие во внешней среде.

Стратегический менеджмент – система методов управления, находящаяся в центре внимания высшего руководства организации; выбор миссии и формирование стратегических (перспективных) целей, обеспечивающих устойчивое развитие компании, ее лидерство на рынке, в отрасли, стране или мире; адаптация к изменениям, происходящим во внешнем окружении компании; постоянная ориентация компании на удовлетворение потребностей клиентов, потребителей, покупателей.

Структура системы – совокупность ее элементов и связей между ними.

Субъект управления (в менеджменте) – руководитель, менеджер.

Сфера контроля (масштаб управляемости, норма управляемости) – число лиц, подчиненных одному руководителю на каждом уровне управления.

Тактические планы – планы, определяющие действия конкретных подразделений организации, обеспечивающие достижение стратегических целей; обычно рассчитаны на срок до 1 года.

Тактический менеджмент – управление, обеспечивающее достижение стратегических целей путем постановки и реализации тактических планов компании.

Теория организации – наука об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных динамических систем, имеющих цель.

Товарищество на вере (командитное товарищество) – коммерческая организация, основанная на складочном капитале, в которой есть две категории членов: полные товарищи и вкладчики (командитисты). Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и отвечают по обязательствам товарищества всем своим имуществом, вкладчики отвечают только своим вкладом.

Топ-менеджмент – уровень управления организацией, отвечающий за принятие важнейших стратегических решений, определяющих судьбу всей организации.

Традиции (от лат. **traditio, tradere** – передавать) – в теории организации представления, обычаи и привычки в деятельности сотрудников, передаваемые из поколения в поколение. Традиции в организациях часто выступают в роли регулятора межличностных отношений.

Традиционная власть – власть, заключающаяся в том, что исполнитель знает, что подчинение руководителю – это его долг.

Унитарное предприятие – государственная или муниципальная коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней неделимое имущество.

Упорядоченность – рациональное, гармоничное распределение и развитие всех элементов организации.

Управление – 1) процесс рационального распределения ресурсов организации с заданной целью, по разработанному плану, с непрерывным контролем результатов; 2) целенаправленное воздействие на управляемый объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности.

Управление человеческими ресурсами (кадровый менеджмент, менеджмент персонала) – управление процессами подбора, подготовки, продвижения персонала.

Управленческое решение – 1) выбор, который осуществляет менеджер в процессе реализации основных функций управления; 2) творческое и волевое воздействие субъекта управления (руководителя, менеджера) на объект управления (организацию, подразделение, процесс и т. п.), направленное на достижение поставленной цели.

Управляемая система – система, включающая в свой состав подсистему, формирующую управленческие воздействия.

Управляемость системы – ее способность адекватно, без запаздываний и искажений реагировать на управленческое воздействие.

Уровень вариативности факторов внешней среды – степень изменчивости каждого фактора; некоторые факторы являются более стабильными (социокультурные факторы, трудовые ресурсы общества и т. п.), другие – существенно изменчивыми (научно-технический прогресс, законы, желания потребителей и т. п.).

Устойчивость системы – способность системы возвращаться в заданное состояние после окончания какого-либо внешнего воздействия. Система называется устойчивой, если любому ограниченному по величине воздействию соответствует ограниченный по величине результат.

Учреждение – организация, созданная для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера.

Фабрика – предприятие заводского типа, ориентированное на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной, обувной, мебельной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – диверсифицированная многофункциональная структура, образующаяся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.

Финансовый менеджмент – управление финансовыми потоками предприятия.

Фонд – некоммерческая организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели.

Формализованное знание – знание, кодируемое с помощью формального языка и передаваемое от личности к личности.

Франчайзинг (англ. **franchising**, от франц. **franchise** – льгота, привилегия) – продажа одной компанией другой компании прав (франшизы) на производство товаров и оказание услуг под торговой маркой и в соответствии со стандартами компании – продавца франшизы.

Функциональная организационная структура – структура, создаваемая путем выделения в организации функциональных областей, каждая из которых имеет свою четко определенную задачу (бизнес-функцию) и обязанности.

Функциональное описание системы – описание, указывающее на особенности процессов, протекающих внутри системы, и значение параметров, описывающих ее состав и работу.

Функциональные полномочия – полномочия, обеспечивающие управленческое воздействие руководителя на исполнителей в виде набора конкретных функций без права оказывать административное воздействие.

Хозяйственная организация (общее наименование) – организация, предназначенная для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества (во внешней для организации среде) путем производства продукции или оказания услуг.

Холдинг – организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка.

Хоторнский эффект (Hawthorne effect) – условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводят к искаженному, зачастую слишком благоприятному результату; участники эксперимента действуют более усердно, чем обычно, только благодаря осознанию того, что они причастны к чему-то новому.

Цель (в менеджменте) – желаемое состояние, которого стремится достичь организация.

Централизованные организационные структуры – структуры, в которых высшее руководство оставляет за собой большую часть полномочий.

Человеческий капитал – все качества, которые характеризуют индивидуумов как ресурсы организации и которые невозможно заменить машинами или формализованной записью информации: компетенции, отношение к работе и компании, навыки, неявные знания, личные отношения и связи и т. п.

Экономические методы управления – методы, заключающиеся в том, что менеджмент применяет для мотивации сотрудников либо материальное вознаграждение за количество и качество труда, либо материальные санкции (штрафы) за несоответствующее качество и недостаточное количество.

Эксперимент (от лат. **experimentum** – проба, опыт) – метод исследования некоторого явления в особых (управляемых исследователем) условиях. Отличается от наблюдения активным взаимодействием с изучаемым объектом.

Экспертная власть – власть, появляющаяся в том случае, когда руководитель является самым высококлассным специалистом в своей сфере деятельности.

Экстернализация знания – процесс создания аналогий, метафор, гипотез и моделей для формализации (кодификации) неформализованного знания.

Эмерджентность (эмержентность) системы (от англ. **emergence** – возникновение, появление нового) в теории систем – наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих ее подсистемам и блокам, а также сумме элементов, не связанных системообразующими связями.

Эргономичность информации – удобство формы и объема информации с точки зрения данного пользователя.

Этический кодекс – свод правил и норм поведения, которые разделяют сотрудники организации; в организациях кодексы задают единые стандарты взаимоотношений и определенные модели поведения сотрудников.

Юридическое лицо – организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулов, В.Б. Теория организации: учеб. пособие / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков; ПетрГУ. – Петрозаводск, 2002.
2. Антонов, В.Г. Проблемы теории корпоративного управления: учеб. пособие / В.Г. Антонов, М.В. Самосудов // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. – С. 58.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2009.
4. Афанасьев, В.Я. Инновационный менеджмент в нефтегазовом комплексе / В.Я. Афанасьев, В.Ф. Уколов, Ю.Н. Линник; ГУУ. – М., 2007.
5. Афанасьев, В.Я. Система государственного управления / В.Я. Афанасьев, Н.И. Глазунова; ГУУ. – М., 2000.
6. Афонин, Ю.А. Социальный менеджмент / Ю.А. Афонин, А.П. Жабин, А.С. Панкратов. – М.: Изд-во МГУ, 2004.
7. Барков, С.А. Социология организации / С.А. Барков. – М.: Изд-во МГУ, 2004.
8. Басовский, Л. Менеджмент: учеб. пособие / Л. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2000.
9. Богачек, И. Новые законы менеджмента / И. Богачек. – СПб.: Книжный дом, 2005.
10. Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Т. 1 / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 1989.
11. Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Т. 2 / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 1989.
12. Бугера, В. Собственность и управление (философско-экономические очерки) / В. Бугера. – М.: Наука, 2003.
13. Введение в государственное управление / под ред. В.Я. Афанасьева. – М., 1998.
14. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2006.
15. Вумек, Д.П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д.П. Вумек, Д. Джонс. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
16. Гастев, А.К. Как надо работать / А.К. Гастев. – М.: Экономика, 1972.
17. Гвишиани, Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. – М.: МГТУ, 1998.

18. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – М.: ЭКС-МО-Пресс, 2000.
19. Герзон, М. Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности / М. Герзон; пер. с англ. П. Миронова; Стокгольмская школа экономики. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 344 с.
20. Герстнер, Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Л. Герстнер; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
21. Гибсон, Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000.
22. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент / Л.Д. Гительман; УрО РАН. – Екатеринбург, 1998.
23. Глухов, В. Менеджмент: учебник / В. Глухов. – СПб.: Питер, 2007.
24. Гринберг, Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон. – М.: Вершина, 2004.
25. Громова, О.Н. Поведение виртуальной организации / О.Н. Громова, А.Г. Никоненко. – М.: ГУУ, 2007.
26. Гуиняр, Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуиняр. – М.: Дело, 2000.
27. Данилин, А. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М.: Интернет-университет информационных технологий, 2005.
28. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб: Питер, 2007.
29. Деверадж С. Окупаемость ИТ: измерение отдачи от инвестиций в информационные технологии / С. Деверадж, Р. Кохли. – М.: Новый издательский дом, 2005.
30. Денисов, Б.А. Современное государство и экономика / Б.А. Денисов. – М.: Пресс, 2004.
31. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: ИД Вильямс, 2002.
32. Дункан, У. Джек. Основопологающие идеи в менеджменте / У. Джек Дункан. – М.: Дело, 2001.
33. Зайцев, Л. Организационное поведение: учебник / Л. Зайцев. – М.: Экономистъ, 2005.
34. Зотов, В.В. Задачи и организационные основы менеджмента / В.В. Зотов. – М.: Корона Принт, 1996.

35. Иванов, В.Н. Социальный менеджмент / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. – М., 2008.
36. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 1993.
37. Иноземцев, В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы / В.Л. Иноземцев. – М.: Логос, 2000.
38. Информационные системы в экономике / колл. авт. под ред. В.В. Година. – М.: ГУУ, 2006.
39. Информационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. – СПб.: Питер, 2002.
40. Информационные технологии управления: учеб. пособие / сост. Ю.М. Черкасов [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2001.
41. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
42. Керженцев, П.М. Принципы организации / П.М. Керженцев. – М.: Экономика, 1989.
43. Кермалли, С. Инструменты эффективного менеджмента / С. Кермалли. – М.: Хорошая книга, 2005.
44. Кнорринг, В.И. Социальное управление: государство, коллектив, личность / В.И. Кнорринг. – М., 2008.
45. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента. / Э.М. Коротков. – М.: ДеКа, 1997.
46. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: ДеКа, 2004.
47. Корпоративное управление: учеб. пособие / В.Г. Антонов, В.В. Крылов, А.Ю. Кузьмичев [и др.]. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010.
48. Кравченко, А.И. Основы менеджмента: управление людьми / А.И. Кравченко. – М.: Академический проект, 2003.
49. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский. – М.: Юнити, 2000.
50. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
51. Круглов, М.Г. Менеджмент качества как он есть / М.Г. Круглов, Г.М. Шишков. – М.: Эксмо, 2007.

52. Кэтлин, К. Путь собственника: от предпринимателя до председателя совета директоров / К. Кэтлин, Дж. Мэтьюз. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
53. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 704 с.
54. Лафта, Д.К. Эффективность менеджмента организации / Д.К. Лафта. – М.: Дело, 1999.
55. Лодон, Дж. Управление информационными системами. 7-е изд. / Дж. Лодон, К. Лодон; пер. с англ. под ред. Д.Р. Трутнева. – СПб.: Питер, 2005.
56. Львов, Д.С. Институциональная экономика / Д.С. Львов. – М.: ИНФРА-М, 2001.
57. Львов, Д.С. Концепция управления национальным имуществом / Д.С. Львов. – М.: ИНЭС, 2002.
58. Львов, Д.С. Экономика России, свободная от стереотипов монетаризма / Д.С. Львов // Вопросы экономики. – 2000. – № 2. – С. 90–106.
59. Лялин, А.М. Управление проектами социально-экономического развития территориальных систем / А.М. Лялин. – М., 2002.
60. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение / Л. Маллинз. – Минск: Новое знание, 2003.
61. Мартин, Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик. – М.: Группа ИДТ, 2008.
62. Междисциплинарный словарь по менеджменту. – М.: Дело, 2007.
63. Менеджмент (современный российский менеджмент): учебник / Ф.М. Русинов, М.Л. Разу, В.А. Денисов [и др.]; под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу; Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова и др. – М.: ИД ФБК-Пресс, 2000.
64. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул [и др.]. М.: Гуманистика, 2006.
65. Менеджмент организации / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Н.З. Акбердин [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 1995.
66. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2008.
67. Мильнер, Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1999.

68. Минс, Г. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке / Г. Минс, Д. Шнайдер; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2001.
69. Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2001.
70. Молл, Е. Менеджмент: организационное поведение / Е. Молл. – М.: Финансы и статистика, 2000.
71. Муфтиев, Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика / Г.Г. Муфтиев, А.Г. Комаров. – СПб.: Питер, 2003.
72. Организационное поведение: учебник / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – М.: Питер, 2008.
73. Организационный менеджмент / С.А. Валуев [и др.]. – М.: Машиностроение, 1993.
74. Организация и ее деловая среда / В.Г. Смирнова, Б.З. Мильнер, Г.Р. Латфуллин [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2000.
75. Организация работы с документами / А.В. Бадьина, В.А. Кудряев, И.К. Корнеев [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2003.
76. Основные положения концепции реформирования экономического и управленческого образования / Г.Л. Азоев [и др.]; ГАУ. – М., 1999.
77. Папкин, А. Основы практического менеджмента: учеб. пособие / А. Папкин. – М.: Приор, 2000.
78. Паркинсон, С.Н. Законы Паркинсона / С.Н. Паркинсон. – М.: Прогресс, 1989.
79. Питер, Л.Дж. Принцип Питера / Л.Дж. Питер. – М.: Прогресс, 1990.
80. Попов, А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. – М.: МГУ, 1991.
81. Попов, С.А. Стратегический менеджмент / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2007.
82. Попов, С.Г. Социальный менеджмент / С.Г. Попов. – М.: Ось-89, 2009.
83. Прохоров, А.П. Русская модель управления / А.П. Прохоров. – М.: Эксмо, 2006.
84. Психология конфликта / Н.В. Гришина [и др.]. – СПб.: Питер, 2001.
85. Радченко, Я.В. Теория организации: учеб. пособие / Я.В. Радченко. – М.: ГАУ, 1998.

86. Райченко, А.В. Административный менеджмент / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2009.
87. Райченко, А.В. Менеджмент / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. – М.: Форум, 2007.
88. Райченко, А.В. Общий менеджмент / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2009.
89. Романов, П.В. Социология менеджмента и организаций: учеб. пособие для вузов / П.В. Романов. – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
90. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы / З.П. Румянцева, Н.Б. Филинов, Т.Б. Шрамченко. – М.: ИНФРА-М, 1999.
91. Самосудов, М.В. Корпоративное управление: организация работы совета директоров: учеб.-практ. пособие / М.В. Самосудов. – М.: Институт международных экономических отношений, 2003.
92. Самосудов, М.В. Корпоративное управление: теория корпоративного взаимодействия: учебный модуль / М.В. Самосудов. – М.: ВАВТ Минэкономразвития России, 2006
93. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006.
94. Свистунов, В.М. Стратегически-ориентированное развитие управленческого персонала производственной организации / В.М. Свистунов. – М.: Гос. ун-т упр., 2005.
95. Семь нот менеджмента / А. Бочкарев, В. Кондратьев [и др.]; под ред. В. Красновой, А. Привалова. – 7-е изд., доп. – М.: Журнал Эксперт, ЭКСМО, 2008. – 976 с.
96. Синякин, О. Dream Team. Как создать команду мечты [Электронный ресурс] / О. Синякин, В. Герасичев. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 196 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/39124.html>. – ЭБС «IPRbooks».
97. Современная теория мотивации / под ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2002.
98. Соколова, М.И. Управление человеческими ресурсами: учебник / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М.: Проспект, 2005.
99. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2006.
100. Стратегия социального управления: учебник / под ред. И.К. Ларионова. – М.: Дашков и К^о, 2004.

101. Тейлор, Ф.У. Научная организация труда / Ф.У. Тейлор. – М.: Республика, 1992.
102. Тихомирова, А.В. Менеджмент (теория и методология) / А.В. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2000.
103. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНИТИ, 2006.
104. Торрингтон, Д. Управление человеческими ресурсами / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тейлор. – М.: Дело и сервис, 2004.
105. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд; пер. с англ. – М.: НИРО, 2003.
106. Уколов, В.Ф. Теория управления: учебник / В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К. Быстряков. – 2-е изд., доп. – М.: Экономика, 2004.
107. Уорнер, М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер, М. Витцель; пер. с англ. – М.: Хорошая книга, 2005.
108. Управление знаниями в корпорации / Б.З. Мильнер, В.Г. Смирнова, З.П. Румянцева [и др.]. – М.: ГУУ, 2006.
109. Управление организацией. Энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. – М.: ИНФРА-М, 2001.
110. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
111. Управление современной компанией / под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001.
112. Учись управлять / О.В. Козлова [и др.]. – М.: Знание, 1974.
113. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 1992.
114. Хаммер, М. Бизнес в XXI веке: повестка дня. Эволюция управленческих технологий и принципы ведения бизнеса в новом тысячелетии / М. Хаммер. – М.: Хорошая книга, 2005.
115. Харриптон, Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харриптон. – М.: Стандарты и качество, 2000.
116. Хачатурян, А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы / А.А. Хачатурян. – М.: Изд-во ЛКИ, 2008.
117. Ховард, К. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства / К. Ховард, Э. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 1996.

118. Холл, Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001.
119. Шапиро, С.А. Организационное поведение / С.А. Шапиро. М.: ГроссМедиаФерлаг, 2005.
120. Шатраков, А. Управление интеллектуальной собственностью и исключительными правами промышленных предприятий / А. Шатраков. – М.: Экономика, 2007.
121. Шейн, Э.Г. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Э.Г. Шейн; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008.
122. Шермерон, Дж. Организационное поведение. 8-е изд. / Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн; пер. с англ.; под ред. Е.Г. Молл. СПб.: Питер, 2004.
123. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности. Социальная психология, менеджмент / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: Высшая школа, 2004.
124. Энциклопедия топ-менеджера. – М.: МЦФЭР, 2005.
125. Янг, С. Системное управление организацией / С. Янг. – М.: Дело, 1992.

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Рожкова Алена Викторовна

Степанова Элина Вячеславовна

Редактор И.В. Пантелеева

Санитарно-эпидемиологическое заключение № 24.49.04.953.П. 000381.09.03 от 25.09.2003 г.

Подписано в печать 28.05.2019. Формат 60×84/16. Бумага тип. № 1.

Печать – ризограф. Усл. печ. л. 23, 0. Тираж 55 экз. Заказ № 89

Редакционно-издательский центр Красноярского государственного аграрного университета
660017, Красноярск, ул. Ленина, 117