

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет
имени И. Т. Трубилина»

О. П. Шевченко

КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Краснодар
КубГАУ
2019

УДК 005.3(075.8)

ББК 65.291.2

ШЗ7

Р е ц е н з е н т ы :

Е. О. Горецкая – доктор экономических наук, профессор
(Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова);

Е. И. Артемова – доктор экономических наук, профессор
(Кубанский государственный аграрный университет);

А. В. Бережной – кандидат экономических наук, доцент
(Кубанский государственный аграрный университет)

Шевченко О. П.

ШЗ7 Концепции менеджмента организации : учеб. пособие /
О. П. Шевченко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 169 с.

ISBN 978-5-907247-55-0

В учебном пособии рассматриваются основные понятия менеджмента, его классическое, гуманитарное и современное направления, организация как объект менеджмента и роль персонала в ней. Приведены основные этапы развития управленческой мысли в России, формирование национальной модели менеджмента.

Предназначено для обучающихся направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

УДК 005.3(075.8)

ББК 65.291.2

ISBN 978-5-907247-55-0

© Шевченко О. П., 2019

© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилина», 2019

ВВЕДЕНИЕ

В современный период управление является одним из важнейших видов деятельности человека. В условиях глобального экономического спада особую роль играет управление хозяйственными организациями, призванное обеспечить высокую эффективность и результативность их функционирования в интересах удовлетворения социально-экономических потребностей общества. Постоянное возрастание требований к качеству управленческой деятельности обусловлено разнообразными факторами: увеличением размеров современных предприятий и усложнением их целей, стремительным ростом научно-технического прогресса, геополитическими и социально-экономическими изменениями в мире, возрастанием разнообразия и сложности используемых технологий, изменением предпочтений потребителей, усложнением конкурентной среды и т. п.

В данном учебном пособии рассматриваются основные понятия менеджмента, его классическое, гуманитарное и современные направления, организация как объект менеджмента и роль персонала в ней. Прослеживается развитие управленческой мысли в России, формирование национальной модели менеджмента.

Учебное пособие «Концепции менеджмента организации» разработано в соответствии с ФГОС ВО, утвержденными приказом Министерства образования и науки РФ от 30.03.2015 № 322, по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

Цель изучения дисциплины заключается в формировании у студентов знаний в области теоретических основ управления и умении практической организации управленческих процессов на предприятии.

В результате изучения дисциплины «Концепции менеджмента организации» студент узнает основные принципы и функции менеджмента; принципы построения организационных структур и распределения функций управления; формы участия персонала в управлении, основные принципы этики деловых отношений. Сможет грамотно использовать современные направления развития менеджмента и управления при управлении современными организациями, отвечающими требованиям стандартов и рынка; практические разработки организационных структур управления и распределения функций управления.

ГЛАВА 1. ПРЕДМЕТ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Сущность и значение менеджмента

На основе научного подхода менеджмент сформировался на Западе в конце XIX – начале XX в., его родиной принято считать Америку. Историческими предпосылками формирования менеджмента стали научные и технические достижения, обусловленные промышленной революцией, произошедшей в Европе (в первую очередь, в Англии) в середине XVIII в., и последующим бурным развитием производительных сил.

В России менеджмент в его современной форме был активно востребован в начале 90-х гг. XX в. в связи с переходом к рыночному типу экономических отношений. Вместе с тем история развития управления в России насчитывает не одно столетие, многие поколения российских государственных деятелей, ученых и практиков внесли достойный вклад в совершенствование системы управления экономикой и развитие управленческой мысли.

Менеджмент – это профессионально осуществляемая деятельность по руководству и управлению объектом для достижения поставленных целей на основе эффективного использования ресурсов.

Развитие менеджмента как теории и практики управления проходило в тесной связи с уровнем развития производительных сил общества. В рамках различных общественно-экономических формаций менеджмент прошел путь многовековой эволюции вначале на эмпирической, затем – на научной основе.

На современном предприятии менеджмент позволяет реализовать главную цель предпринимательской деятельности – получение прибыли путем эффективного использования всех видов ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, организационных, информационных и др.). Суть этого процесса раскрывается в высказывании одного из основоположников менеджмента, А. Файоля: «Управлять – значит, вести предприятие к его цели, извлекая максимум возможностей из имеющихся ресурсов».

Понятия «менеджмент» и «управление» близки, но не адекватны, они разделяются по следующим *признакам*:

– объект управленческого воздействия. Термин «менеджмент» используется, как правило, по отношению к социально-эконо-

мическим системам, а «управление» применимо к любым (в том числе техническим) системам;

- средства и применяемые технологии. Использование понятия «менеджмент» подчеркивает высокий профессионализм, наличие ключевых компетенций, владение передовыми управленческими технологиями, что не всегда имеется в виду при употреблении понятия «управление»;

- ориентация на результат. Менеджмент предполагает обеспечение высокой эффективности функционирования объекта (системы) и достижение результата наиболее эффективными средствами (с наименьшими затратами); управление не выдвигает задачи эффективного использования ресурсов и достижения эффективности как главного результата деятельности;

- тип экономических отношений. Менеджмент в полной мере реализуется в условиях рыночной экономики, управление присутствует в экономических системах любого типа.

Исходя из этого приобретает большое значение изучение дисциплины «Концепции менеджмента организации», которая в современных условиях активно отвоевывает позиции у классического управления, что обусловлено следующими основными *факторами*:

- высокая динамика рыночной конъюнктуры;
- насыщение потребительской сферы разнообразными товарами и услугами;
- ограниченность большинства видов ресурсов организации;
- усиление и углубление конкурентной борьбы;
- риск и неопределенность внутренней и внешней среды организации;
- глобализация мирохозяйственных связей и отношений;
- социальная ответственность бизнеса перед обществом.

Концепции менеджмента организации играют исключительно важную роль на предприятии и решают сложные, многоплановые задачи. Их следует рассматривать как комплексное, емкое понятие, включающее несколько *аспектов*:

- вид практической деятельности – сфера приложения труда, вложения средств;

- область научного знания – сфера теоретических и прикладных разработок и исследований, область изучения как учебной дисциплины;

– совокупность менеджеров – категория лиц, профессионально подготовленных к управленческой деятельности;

– философия и идеология бизнеса – система мировоззренческих основ (ценностей, убеждений, взглядов, идей), симбиоз интуиции, профессионализма и творчества, особый дар, продуктивный сплав таланта, навыков и способностей, позволяющих трактовать менеджмент как искусство управления.

Концепции менеджмента организации – не отдельная дисциплина, а междисциплинарная область знаний. Рассмотрение «генеалогического дерева» менеджмента показывает, что в его формировании большую роль сыграли гуманитарные науки (психология, философия, религия, социология, этика и др.). С другой стороны, менеджмент взаимосвязан с такими прикладными областями знаний, как экономика, кибернетика, право. Кроме того, менеджмент служит основой для развития целого ряда специальных дисциплин, изучающих широкий спектр проблем управления современной организацией: стратегический, инновационный, антикризисный, финансовый, рекламный, международный менеджмент, организационное поведение, маркетинг-менеджмент, принятие управленческих решений, управление персоналом и др.

Многоаспектность содержания менеджмента позволяет рассматривать его в широком контексте, разделяя по следующим признакам:

– уровни управления – высший (топ-менеджмент), средний (мидл-менеджмент), низовой (ловер-менеджмент);

– формы собственности – коммерческий и некоммерческий;

– сферы деятельности – производственный, финансовый, технологический, рекламный и т. д.;

– содержание деятельности – общий, функциональный, отраслевой.

Каждый уровень менеджмента обеспечивает соответствующее содержание управленческой деятельности, а также выполнение некоторых исполнительских видов работ. Доля последних значительно варьируется в зависимости от уровня управленческой иерархии. На высшем уровне управления, главным образом, должны осуществляться функции, имеющие стратегическую направленность, доля технических (исполнительских) видов работ не должна превышать 10 % в бюджете рабочего времени топ-менеджера. На среднем уровне долж-

ны доминировать распорядительские и оперативные функции, исполнительские операции не могут превышать 50 %, низовой менеджмент призван обеспечить исполнительские виды деятельности в объеме около 70 %. Соответственно, от рационального использования рабочего времени, четкого распределения управленческих функций, слаженного организационного взаимодействия на всех уровнях управленческой пирамиды зависит эффективность системы управления в целом.

Основные функциональные области менеджмента включают такие важнейшие составляющие успеха организации, как инновации, персонал, финансы, маркетинг, снабжение, сбыт, качество и др.

Исходя из современных проблем, ключевые задачи менеджмента состоят в следующем:

- управление рынком товаров и услуг;
 - рациональное использование всех видов ресурсов организации;
 - повышение эффективности и конкурентоспособности системы управления;
 - принятие обоснованных управленческих решений;
 - эффективная реализация миссии и стратегии фирмы;
 - формирование продуктивной корпоративной культуры.
- Менеджмент имеет весьма важное значение в условиях рыночной экономики. Фактически он представляет собой инструмент управления рынком. Это предопределяет ориентацию фирмы на удовлетворение разнообразных потребностей клиентов, гибкую и своевременную адаптацию к изменениям рыночных факторов, опережающее реагирование на вызовы внешнего окружения, что в совокупности обеспечивает повышение эффективности и конкурентоспособности организации.

Рыночная ориентация управления основана на концепции маркетинга, который в настоящее время рассматривается как важнейшая функция менеджмента в реальной рыночной экономике, призванная направить деятельность организации на удовлетворение потребностей рынка в товарах и услугах. Основные маркетинговые функции имеют в менеджменте стратегическую направленность. Они связаны с эффективной организацией и управлением ресурсами, рационализацией снабжения и сбыта, формированием обоснованной товарной политики, оптимизацией каналов продвижения то-

варов на рынок, внедрением инноваций, достижением согласованных действий с потребителями, поставщиками и конкурентами и др.

Интеграция концепций менеджмента и маркетинга в постиндустриальной экономике привела к формированию нового направления – маркетинг-менеджмента. Он представляет собой новую философию предпринимательства, отражающую приоритет потребления над производством, потребителя над производителем. Предприятие направляет свои усилия на достижение и поддержание максимального уровня удовлетворения запросов потребителей, добиваясь на этой основе получения прибыли и реализации целей управления.

Современный менеджмент является интегрированным, объединяющим все прогрессивные концепции (гуманистическую, маркетинговую и др.) и подходы (научный, административный, кибернетический и др.) к управлению по уровням и функциям управления (управление производством, технологиями, инновациями, финансами, рисками, персоналом и др.). Главным фактором менеджмента становятся стратегические решения, повышается социальная ответственность управленцев всех уровней перед обществом в широком контексте.

Важно подчеркнуть, что менеджменту одновременно присущи такие качественные *характеристики*, как ситуативность, адаптивность, альтернативность, креативность и др. Это не позволяет рассматривать менеджмент как «поваренную книгу», содержащую готовые предписания, «рецепты» процветания и успеха. Решения, которые оказались удачными для одной фирмы, могут не принести успеха другой или привести к прямо противоположным результатам.

В силу этого от современного менеджера требуется постоянное совершенствование приемов и методов управления на основе мониторинга рыночной среды.

1.2 Система менеджмента в организации

Система менеджмента в организации требует от современного специалиста овладения рядом фундаментальных понятий и категорий, составляющих методологическую основу менеджмента.

Обязательным условием успешной управленческой деятельности является соблюдение экономических законов, закономерностей, категорий и принципов менеджмента.

Законы отражают существенные, объективные и необходимые связи между явлениями реального мира. К важнейшим законам функционирования систем управления относятся: закон синергии, закон информированности и упорядоченности, закон развития, закон композиции. Законы функционирования систем управления реализуются через деятельность людей и имеют характер закономерностей.

Закономерности менеджмента – это объективные, существенные и систематически повторяющиеся взаимосвязи между категориями управления. К основным из них относятся: соответствие социального содержания управления формам собственности, соотношение субъекта и объекта управления, преимущественность сознательного планомерного эффективного управления и др.

Незнание или игнорирование законов и закономерностей вызывает сбои в системе управления и приводит к негативным последствиям.

Взаимодействие законов и закономерностей с окружающей средой позволяет выделить системообразующие общие категории менеджмента и связи между ними.

Категории менеджмента представляют собой фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессе управления предприятием или организацией. К основным системообразующим категориям менеджмента относятся:

система управления – совокупность взаимосвязанных элементов, реализующих функции, методы и технологию управления для достижения заданной цели. Система управления включает субъект и объект управления;

субъект управления – управляющая подсистема, т. е. лицо или орган, оказывающий управляющее воздействие;

объект управления – управляемая подсистема, на которую направлено воздействие со стороны субъекта (личность, группа, коллектив, организация);

внешняя среда – совокупность факторов, находящихся во внешнем окружении предприятия или организации и определяющих условия их функционирования.

внутренняя среда – совокупность внутренних переменных организации, иначе – части системы, находящиеся внутри ее, отлич-

ные от внешнего окружения. К факторам внутренней среды в первую очередь относят цели, структуру, задачи, технологии, персонал. Эти элементы составляют ее потенциал, предназначенный для адекватного реагирования на изменения внешних факторов;

структура системы управления – форма организации элементов системы, взаимосвязанных друг с другом и обеспечивающих целостность системы. Структура предприятия определяется упорядоченной совокупностью составляющих его иерархических уровней и функциональных звеньев управления;

технология управления – это приемы, способы и порядок выполнения управленческих функций, операций и процедур. Технология управления определяет процедуры принятия и реализации управленческих решений, приемы установления коммуникаций, подходы к организации труда и др. Внедрение современных технологических достижений, в первую очередь, электронных сетевых технологий (кабельные сети, спутниковая связь, средства интернета, конференцсвязи, информационные и телекоммуникационные технологии) позволяет поднять процесс менеджмента на качественно новый уровень и тем самым существенно повысить эффективность управления.

Все категории менеджмента взаимосвязаны и проявляются системно.

Принципы менеджмента – это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления. Они могут быть:

- общие носят универсальный характер и применяются ко всем процессам и системам управления (например, целенаправленность, иерархия, дисциплина, ответственность, компетентность, стимулирование и др.);

- частные регулируют отдельные управленческие процессы (маркетинг, реклама, финансы, персонал, логистика, инновации);

- специфические связаны со специфическими особенностями и характером деятельности объекта управления (уникальный сегмент рынка).

В основе деятельности менеджера любого уровня управления лежит осуществление им определенных функций.

Функции менеджмента – специализированные виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специ-

ализации труда в сфере управления. К числу важнейших функций менеджмента относятся: планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

Методы менеджмента. В прикладном аспекте функции реализуются посредством методов менеджмента, под которыми понимаются способы, приемы воздействия субъекта управления на управляемый объект, осуществляемые для достижения поставленных целей. Основными методами менеджмента являются: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

Важно, чтобы управленческая деятельность имела четкую целевую ориентацию. При этом цель управления рассматривается как желаемое состояние объекта управления в будущем, некое идеальное представление о результатах работы организации.

Целеполагание является центральным звеном процесса управления, обеспечивающим реализацию ключевых функций: организующей, мотивирующей и контролирующей.

Достижение цели обеспечивается в результате последовательной осознанной деятельности, которую определяют как процесс достижения результата или цели. Иначе под деятельностью понимается взаимодействие субъекта с внешней средой, направленное на достижение желаемого результата.

В управленческой практике большое значение имеет то, какие средства используются для осуществления деятельности и достижения целей. Под средствами достижения понимаются предметы или действия, включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата. Современный менеджмент ориентирует на социально ответственное, этическое поведение, а, следовательно, выбор таких средств достижения целей, которые соответствуют общественным интересам и ожиданиям.

Конечной целью менеджмента является эффективность управленческой деятельности, т. е. достижение целей и задач управления на основе рационального использования имеющихся возможностей. Получение эффективности означает достижение максимального результата с наименьшими затратами основных видов ресурсов предприятия (трудовых, материальных, финансовых и др.).

Эффективность менеджмента отражает уровень и качество системы управления, реализацию целей и стратегий, степень достижения заданных качественных и количественных показателей. Таким образом, эффективность характеризует не только возможность предприятия к обеспечению экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения. Менеджеру следует анализировать и оценивать деятельность организации комплексно, сопоставляя поставленные цели, средства их достижения и полученный результат.

В целом практическая реализация основных закономерностей, категорий и принципов менеджмента позволяет совершенствовать подходы к управлению организацией, что, в конечном счете, способствует повышению ее устойчивости, эффективности функционирования и конкурентоспособности.

Систему управления предприятием или организацией следует рассматривать как совокупность четырех основополагающих подсистем:

- методология;
- процесс;
- структура;
- техника управления.

Методология и процесс управления формируют управленческую деятельность как процесс – совокупность действий (функций, методов), ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого (подразделениями, работниками). Структура и техника управления определяют управленческую деятельность как явление – формализованное по определенным признакам объединение элементов (цели, программы, средства) для реализации миссии организации на основе определенных правил и процедур.

Таким образом, система менеджмента в организации представляет собой важный замкнутый процесс, требующий серьезного изучения, как со стороны менеджера, так и со стороны работника.

1.3 Роль научно-технического прогресса в становлении и развитии менеджмента

Первое десятилетие XXI в. было для России весьма трагичным. *Системный кризис* поразил все сферы жизнедеятельности российского общества. Одна из главных причин кризиса – развал системы государственного и производственного управления. Потеря управляемости экономики обернулась глубоким спадом производства, деловой активности и жизненного уровня населения.

Деятельность любой организации как в период кризиса, так и после него требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. Более того, управление организацией предопределяет отношение к ней со стороны других организаций и в известной мере влияет на их ответные управленческие решения. Это означает, что с управлением связаны интересы множества людей как в самой организации, так и за ее пределами.

Но несмотря на сложившуюся сложную ситуацию в стране роль научно-технического процесса растет, что, безусловно, оказывает влияние на управление организацией. В настоящее время продолжают развиваться как практика, так и теория менеджмента. Практика современного менеджмента изменяется, прежде всего, под влиянием изменений в экономике. Одной из фундаментальных особенностей современной экономической жизни является ускорение динамики процессов, увеличение темпа изменений. Изменения касаются как технологий, ассортимента и качества выпускаемых товаров и услуг, так и способов организации многих экономических процессов. В этих условиях необходимо быстро перестраивать все управление процессами, чтобы обеспечивать высокий темп приспособления к постоянно и быстро изменяющимся процессам.

В настоящее время каждая организация испытывает ощутимые воздействия динамично меняющейся внешней среды. Эти воздействия могут носить различный характер: конкуренты начали производить ту же самую услугу по новой технологии с меньшими издержками; появилась новая замещающая услуга, обеспечивающая у потребителя больший спрос; изменился курс валют; инфляция обесценила всю полученную прибыль; учетная ставка процента

внезапно повысилась и т. д. В таких условиях необходимо средствами управления обеспечить гибкость организации, ее адаптивность и эффективную приспособляемость.

Новые подходы к управлению переносят акцент управленческих воздействий на инновационные процессы, коммуникации, маркетинг, развитие интеллектуального капитала. Адаптация, приспособляемость стали жизненно важными и необходимыми свойствами любой организации.

На *эффективность современного производства* в значительной мере влияет плотность потока изобретений новых продуктов и новых технологий. В этих условиях начинают по-новому действовать коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации, изменяется их менеджмент. Менеджмент становится все в большей мере инновационным, он ориентируется на управление нововведениями, а также на собственное саморазвитие: каждый год возникают и распространяются новые подходы, новые технологии менеджмента, в то время как старые частично забываются, а частично становятся общей рутинной практикой.

Еще одно фундаментальное изменение современного мира – становление и развитие экономики, основанной на *знаниях*. Человечество вступает в эру, когда его будущее определяется тем, насколько широко и результативно используются знания. В эпоху индустриального развития продукция создается из сырья, комплектующих и энергии под воздействием труда работников, и именно этими составляющими определяется вновь созданная стоимость. Сегодня стоимость возникает не только и не столько из физических ресурсов, сколько из интеллектуальных ресурсов, из знаний, которые проявляются в новых продуктах, новых технологиях, новых навыках, качественно новой мотивации, новых отношениях между всеми участниками производственных и экономических процессов.

В XXI в. интеллектуальный потенциал, знания становятся доминирующими факторами достижения социально-экономических результатов. Традиционные факторы – земля, труд и капитал – в современной экономике действуют только при условии эффективного использования знаний. К знаниям в данном контексте относятся не только те знания, которые преподаются в вузах, но и идеи,

как должно быть организовано производство, как должен быть сделан продукт, для каких продуктов имеется скрытый спрос и пр. Эти знания проявляются в навыках людей и закрепляются в виде патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий и учреждений.

Интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации становятся не только основными факторами создания добавленной стоимости, но и факторами конкурентоспособности и экономического развития организаций.

В связи с этим менеджмент становится инновационным по своей сути. В свою очередь инновационный характер менеджмента требует постоянного обучения персонала. Каждый работник вынужден учиться в процессе всей своей трудовой жизни, постоянно осваивая новые приемы труда и новые подходы к решению постоянно возникающих новых производственных задач. Обучение становится непрерывным процессом. Объектами обучения все в большей мере становятся техника решения проблем и новые технологии управления. В передовых организациях обучаются не только отдельные люди, но и целые команды, в процессе этого обучения приобретаются и генерируются не только индивидуальные, но и коллективные знания и навыки.

На рубеже XX и XXI вв. возникло новое направление в практике менеджмента – так называемый *менеджмент знаний*. Это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации и знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять. Знания проникают во все сферы и стадии экономического процесса, и их уже сложно отделить от продукта или услуги. Знания сегодня – это не только то, что знает человек. Под знанием в современном мире понимается также и то, что «знает» организация в целом. Сюда включаются ее нематериальные активы, а также коллективные знания и коллективный опыт персонала организации в целом.

Одной из центральных идей управления знаниями является более эффективное использование уже существующих знаний. Важно не изобретать то, что уже изобретено, а активно и широко использовать имеющийся опыт. Широкое распространение в мировой практике получил бенчмаркинг.

Бенчмаркинг – особая управленческая технология, которая состоит в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших организаций. Бенчмаркинг есть систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.

Еще одной особенностью современного производственного процесса стало то, что изменился предмет труда у большинства работников. Мощнейшим фактором управления становятся прогрессивные информационные и коммуникационные технологии. Информационные системы становятся важнейшей составляющей производственного аппарата предприятия. Новые информационные технологии создают новые возможности для организации сетей, которые выводят разделение труда на новый уровень, позволяя формировать цепочки производства продукта и сети дистрибуции. Стираются традиционные грани между предприятиями. В этих новых условиях требуются новые методы управления, которые могут обеспечить успех этим сетям. Методы и формы управления в рамках сетей стали содержанием так называемого сетевого менеджмента.

Получают развитие разнообразные *специальные виды* менеджмента: муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, университетский менеджмент, менеджмент уборки мусора, финансовый менеджмент, менеджмент репутации компании, менеджмент лояльности потребителя, бренд-менеджмент, менеджмент имиджа, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнеса, антикризисное управление и др. По всем этим видам специального менеджмента написаны отдельные учебные пособия. Во многих случаях становление самостоятельного вида специального менеджмента предполагает выработку специфических для данного вида деятельности особых приемов, методов и технологий управления. Все специальные виды менеджмента носят в большей мере прикладной характер и их развитие в значительной мере опирается на обобщение практики управления в соответствующих специальных сферах.

Общей тенденцией развития менеджмента сегодня стало распространение концепций, методов и моделей управления, доказав-

ших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации. Так, например, маркетинговые подходы к управлению распространяются на деятельность общественных организаций, администраций городов и районов (так называемый региональный маркетинг). В деятельности многих некоммерческих организаций с успехом применяются элементы бизнес-планирования. Группы качества, первоначально возникшие на крупных промышленных предприятиях, проникают в деятельность органов государственного управления, образовательных, медицинских и других учреждений. Методы управления культурой организации, отработанные в коммерческих фирмах, постоянно находят свое применение в некоммерческих организациях.

В государственном секторе происходят те же изменения, что и в коммерческом секторе. Ключевой тенденцией является ускорение перемен. Точно так же, как в коммерческой сфере, меняются обстоятельства функционирования любой коммерческой организации (меняются технологии производства, появляются новые товары и услуги, меняются методы управления, распространяются новые социальные технологии и финансовые инновации), в деятельности государственных учреждений изменяются обстоятельства их функционирования (меняются цели и приоритеты развития, меняется финансовая среда, появляются новые способы обустройства общественной жизни, изменяются функции деятельности государственных учреждений).

В государственную службу внедряются некоторые приемы практического управления из сферы обслуживания населения, в частности развивается маркетинг муниципальных услуг. В практику работы государственных учреждений постепенно внедряются стандарты обслуживания, технология создания команд, т. е. гибких временных творческих групп, ориентированных на создание нового или совершенствование старого «продукта».

Еще одной фундаментальной тенденцией развития современного менеджмента является расширение объектов менеджмента в связи с тем, что современные теория и практика исходят из расширенного представления о сути предприятия и о его границах. Современное представление о предприятии объединяет технологические и ментальные факторы, а также такие явления, как куль-

тура предприятия, его институты, когнитивная система, события, опыт других людей и компаний. Все это в современной практике деятельности предприятий становится объектом менеджмента.

Другими словами, менеджмент включает в себя сегодня не только управление производственными процессами, но и целенаправленное формирование и развитие культуры предприятия, развитие внутри организации таких институтов, как доверие и творческая атмосфера продуктивной групповой работы, развитие организационных связей внутри организации и за ее пределами, развитие инновационной способности микроколлективов, использование опыта других организаций, т. е. границы традиционного менеджмента расширяются.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте цель и задачи дисциплины «Концепции менеджмента организации».
2. Проиллюстрируйте примерами многоаспектность содержания менеджмента.
3. Изложите суть системы менеджмента в организации.
4. Назовите основные системообразующие категории менеджмента.
5. Охарактеризуйте основные принципы менеджмента.
6. Покажите на примерах взаимосвязь цели, средств достижения и результата управленческой деятельности.
7. Обоснуйте влияние научно-технического процесса на управление современной организацией.
8. Охарактеризуйте развитие менеджмента в России в условиях санкций.

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

2.1 Исторические предпосылки возникновения управленческой мысли

При изучении исторических предпосылок возникновения управленческой мысли появляется необходимость поиска условий научных открытий, что обуславливает неотделимость собственно исторического пути во внутренней логике развития науки, взаимосвязь исторического и логического.

Наиболее древний и традиционный предмет истории науки – *развитие научных знаний*, в том числе развитие знания методов науки. Для более полного понимания развития науки необходимо изучать не только изменение сферы научного знания. В предмет историко-научных исследований включается также развитие специфических отношений между членами научного сообщества, которые заняты научной деятельностью и находятся в своеобразных исторически изменяющихся связях друг с другом. Необходимо подчеркнуть, что объектом рассмотрения в данном случае является не вся совокупность отношений между членами сообщества, которая составляет предмет социологии и истории общества, а только развитие специфических отношений, порождающих научное знание.

Отсюда вытекает новое определение предмета истории науки. В него уже входят не просто развитие научных знаний, а развитие научного сообщества, история отношений внутри него, развитие науки как самостоятельного института. В этом случае изучается развитие форм общения между учеными, история логических, психологических, этических и других аспектов взаимоотношений между ними; история научных школ и научных публикаций; история норм и критериев ценности в научном сообществе; история научных съездов, обществ, научных учреждений; история планирования научной деятельности и т. п.

Довольно значительные успехи в развитии управленческой мысли были достигнуты в эллинистический и римский периоды. Общеизвестно, что именно в этих древних цивилизациях были заложены основы экономических, правовых, политических и управленческих воззрений ученых средневекового Востока, а сформулированные ими ключевые положения общественной мыс-

ли постоянно комментировались, развивались последующими поколениями и стали своего рода классикой общественной мысли.

Возникновение раннерабовладельческих государств на греческих островах Эгейского архипелага (Лемнос, Мелос, Сирое) относится к XX–XVII вв. до н. э. Чуть позже начался процесс формирования аналогичных государств ахейцев на материковой части Греции (в населенных центрах Микен, Афины и др.), где в XVI–XIII вв. до н. э. значительного прогресса достигли земледелие и ремесла. Ахейцы научились изготавливать орудия и утварь из бронзы, стали разводить крупный рогатый скот и лошадей, перешли от мотыжного земледелия к плужному. Ахейцы вели обширную заморскую торговлю, одновременно используя свои суда для Юрских разбоев и грабительских походов. В связи с развитием производительных сил стала укрепляться частная собственность, возникало имущественное неравенство, верхушка общества обращалась в богатую воинственную аристократию. Ахейские цари становятся крупными рабовладельцами.

Дальнейшее развитие производительных сил в греческих государствах, происходившее в VIII–VI вв. до н. э., привело к отделению ремесла от земледелия, способствовало расширению и росту городов и развитию форм социально-политической организации древнегреческого общества. Власть царей-басилевсов, которые, по сути, всегда были «первыми среди равных», постепенно почти везде устраняется, и руководство общественной и политической жизнью в городах Греции переходит к знати. Рост населения в Греции VIII в до н. э. остро обозначил проблему земельной собственности. Именно в это время стали складываться первоначальные системы наделов (клеров). В городах сосредотачивались безземельные крестьяне. Нехватка земли обусловила начало Великой колонизации, которая, в свою очередь, дала очередной толчок развитию ремесла и торговли.

В этот же период в Древней Греции происходит качественное развитие полисов. Если первые древнегреческие полисы (XII в. до н. э.) возникли из крепостей династов, географически расположенных в наиболее удобном в стратегическом и хозяйственном отношении местах, то нынешние полисы стали возникать как особая форма социально-экономической и политической организации общества. Античный полис VIII–VI вв. до н. э. возник в ходе борьбы

мелких свободных производителей с родовой знатью. В результате этой борьбы было отменено долговое рабство для членов данной общины, которое стало отныне уделом иноплеменников. Полис представлял собой объединение частных собственников, направленное против рабов и других категорий зависимого населения, неполноправных жителей и чужеземцев (метеков в Афинах, периеков в Спарте, вольноотпущенников в Риме и т. п.). Принадлежность к полису предоставляла право на землю и рабов.

С упразднением царской власти в полисах стала складываться система магистратур. Государственные должности находились в распоряжении знати. Власть должностных лиц была достаточно ограниченной (прежде всего представительскими и культовыми Функциями). Важным элементом в управлении полисами было народное собрание, которое было предназначено для обеспечения политических прав всех свободных граждан. В целях стабилизации развития форм полисного строя и гарантии контроля над ним со стороны знати создаются своды законов, в равной степени обязательные для всех слоев населения.

Тем не менее античный полис стал основной предпосылкой развития своеобразной античной культуры. Именно сущность античного полиса объясняет многие особенности античной культуры, надолго предопределившей своеобразие развития всемирной научно-технической и общественной мысли. Здесь уместно привести слова крупнейшего немецкого ученого-физика В. Гейзенберга, который писал: «Занятия античностью формируют в человеке такую шкалу ценностей, в которой духовные ценности ставятся выше материальных... Связь практической деятельности с постановкой принципиальных проблем — основное, что отличало греческую культуру, а когда Запад вступил в эпоху Ренессанса, эта связь оказалась в центре нашей исторической жизни и создала современное естествознание и технику».

По сравнению с древневосточной античная культура носит более рациональный и демократический характер. Эту культуру создавали свободные граждане полиса. Греки освоили и развили изобретенное финикийцами фонетическое письмо, что значительно облегчило широкое распространение грамотности среди граждан. Свободное, публичное обсуждение выдвигаемых идей, проектов предопределило светско-рациональный, доказательный характер

политической, правовой, социальной и экономической литературы. В этом обществе всесторонний характер развития личности граждан становится одной из важнейших целей общественного производства, а личность выступает как главная форма богатства.

Источниками античной управленческой мысли периода ее расцвета являются законы города-государства – легендарного мифического Ликурга, Дракона, Солона, Клизфена, Перикла, а также публичные выступления и трактаты философов, историков, знаменитых граждан. Лишь позднее появляются произведения, в которых большое и важное место занимают и управленческие вопросы:

«Домострой» и «О доходах» Ксенофонта, «Государство» и «Законы» Платона, «Политика», «Афинская Полития», «Никомахова этика» Аристотеля и др.

Объектом законов, регулирующих управление хозяйством полисов, была Спарта, которая к VI в. до н. э. стала самым сильным и значительным государством греческого мира. Социально-экономическая, политическая и правовая система Спарты позволила сформировать строго организованную военную демократию и обеспечивала максимум военной сплоченности спартиатов. Их уравнительное социальное положение, отсутствие частной собственности, экономически обособленная семья способствовали подчинению власти и обычаям.

Управление различными объектами, в том числе организацией, – это реальная конкретная осознанная деятельность людей по достижению определенных целей, удовлетворению определенных потребностей в каждый конкретно-исторический период. Отсюда следует, что наука управления, изучающая управленческие отношения, является вторичным образованием по отношению к реальной, конкретной управленческой деятельности людей.

История управленческой мысли, в свою очередь, занимается этим вторичным образованием. Она изучает управленческую мысль в ее историческом развитии (в широком смысле), реконструируя прошлое, восстанавливая возникновение и смену мыслей и рассуждений, различные воззрения, взгляды, управленческие теории, переходы в них и логику каждого из этих переходов, раскрывая их необходимый характер. Причем очень важно отметить, что предметом историко-научной реконструкции является все, что происходило в истории управленческой мысли, т. е. не только то,

что вошло в последующее развитие науки, но и то, что было отброшено, оставлено как ошибочное построение. Ведь для истории любой науки, в том числе и управления, важным является не столько хронологическое изложение позитивных результатов науки, сколько выявление причин и на основе этого понимание хода и закономерностей ее развития, что предполагает анализ как достижений научной мысли, так и ее ошибок, неверных ходов и траекторий в развитии.

2.2 Классификация научных направлений и школ менеджмента

Концепция менеджмента соответствует инновационной гуманистической парадигме управления, рассматривающей человеческий ресурс в качестве ключевой составляющей успешного функционирования и развития современной организации, ее основного капитала и главного конкурентного преимущества.

Данный подход означает отказ от представлений о рабочей силе как о «даровом богатстве» и признание необходимости инвестиций целевых капиталовложений в развитие человеческих ресурсов организации. *Человеческие ресурсы* – это активы организации, ее капитал, который приносит реальную прибыль.

Исторически в управленческой науке сформировались два подхода к управлению человеческими ресурсами: рационалистический (технократический) и гуманистический (поведенческий).

Рационалистический подход («прямой» рационализм) управления человеческими ресурсами базируется на использовании в основном административных методов, которые реализуются путем прямого воздействия на подчиненных на основе воли, авторитета, через приказы и распоряжения, правила и инструкции. В основе данного подхода лежит понимание человека как рационально управляемого субъекта деятельности, осуществляющего заранее продуманные действия, результат которых является для него главной мотивирующей силой. Теоретической базой рационалистического подхода явилась школа научного управления Ф. Тейлора и его последователей.

Для рационализма характерно пренебрежение ко всему традиционному, которое представляется как нечто нерациональное и нуждающееся в полном измерении. Применение принципов Тей-

лора оказалось весьма успешным в тех случаях, когда эффективность производства зависела от создания таких условий, где человеческий аспект присутствовал в наименьшей степени (например, конвейерные системы). В то же время пренебрежение субъективными факторами заведомо снижало потенциал рационалистического подхода.

Отличительной чертой данного подхода является понимание отношений между работниками и менеджерами как антагонистических. Преобладание рационалистического подхода проявляется, прежде всего, в предельной структурированности всех производственных заданий – любое дополнительное действие работника, проявление его инициативы должны быть согласованы с начальством, на это должна быть получена санкция, отведено специальное время и обозначено вознаграждение.

Гуманистический подход (косвенный рационализм) основан на мотивации и стимулировании производительного труда работников с помощью экономических и социально-психологических методов. Данный подход поощряет инициативу, творчество, партнерство и сотрудничество в организации.

Он обосновывает благоприятность проявления личной инициативы работниками любого уровня и уделяет особенное внимание созданию условий, при которых такое проявление происходило бы наиболее естественным способом.

В целом эволюция отражает переход человеческих ресурсов из категории затрат в категорию «единственно значимого конкурентного преимущества организации в XXI веке».

Современная *гуманистическая парадигма управления* человеческими ресурсами основывается на следующих постулатах:

- работники – наиболее ценный актив фирмы. Предполагается, что устойчивое конкурентное преимущество достигается и поддерживается особыми усилиями людей;

- реализация успешной стратегии невозможна без соответствующей организационной культуры. Повышение эффективности деятельности организации предполагает сопряжение общей стратегии бизнеса и стратегии управления и развития человеческих ресурсов;

- особый упор следует делать на вовлеченность человека в организацию. Максимальное использование человеческих ресурсов

возможно лишь при внутрифирменной политике, нацеленной на раскрытие творческих возможностей и энергии работников;

– ключевая роль в управлении персоналом принадлежит непосредственным руководителям подразделений (линейным менеджерам). Основная ответственность за реализацию стратегии управления персоналом ложится на непосредственных руководителей, которые планируют, организуют и контролируют работу подчиненных.

В русле гуманистического подхода сформировалась *концепция обогащения труда*, согласно которой человек в процессе производственной деятельности должен регулярно получать новые задания и менять сферу деятельности для того, чтобы получать от своего труда действительное удовольствие, что-то преодолевать в себе, разносторонне развивать свою личность. Стратегия развития трудовых ресурсов организации должна учитывать желательность изменений внутриорганизационной занятости, и эти изменения определяются непосредственными потребностями не только производства, но и людей. Перемещения, или мобильность, имеют при этом как вертикальный, так и горизонтальный характер.

Однако такой ротации свойственны не только положительные, но и отрицательные моменты: перемещаясь внутри организации, человек теряет устойчивые и необходимые ему неформальные связи. Поэтому развитие персонала должно быть не экстенсивным, а интенсивным, т. е. заключаться не в постоянных перемещениях и смене мест работы, а в регулярном наделении работника новыми полномочиями, расширении его компетенции, создании таких условий, при которых он оказывался бы в новых производственных ситуациях, требующих от него дополнительных усилий.

К недостаткам гуманистического подхода следует отнести то, что задействование в управлении множества личностных и неформальных аспектов – дружеских отношений, психологических склонностей и предпочтений и даже личных убеждений – предполагает вторжение во внутренний мир человека.

Представленные выше концептуальные подходы к управлению персоналом формируют основные принципы работы с кадрами в организациях, причем использование каждого из этих подходов при определенных условиях обеспечивает высокие результаты. Выбор того или иного подхода зависит прежде всего от менеджера, действующего в реальной ситуации и имеющего возможность про-

верить на практике, насколько принципы того или иного подхода применимы к персоналу.

Различные подходы к управлению персоналом порой кажутся абсолютно несовместимыми, однако в реальности их активно комбинируют. Понимание того, что каждый из представленных подходов имеет свои недостатки, заставляет менеджеров сочетать элементы различных теорий, используя самое лучшее и избегая при этом негативных последствий и конфликтных ситуаций.

Увеличивающееся стремление организации выжить в жесткой конкурентной борьбе и обеспечить стабильную перспективу развития заставляет менеджеров заботиться о внедрении новой техники и передовых технологий, формировании новой трудовой морали и мотивации, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования работы с людьми.

Сущность, достижения и особенности основных школ менеджмента состоят в следующем.

Научное управление – 1885–1920 гг. Главные представители – Ф. У. Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон, Г. Форд, А. А. Богданов, А. К. Гастев и др. Ключевые понятия – разделение труда, повышение производительности, «экономический» человек, научные подходы к управлению. Целью школы научного управления являлось осуществление производства с наименьшими затратами ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) при достижении максимальных результатов.

Административная школа – 1920–1950 гг. Главные представители – А. Файоль, Л. Гьюлик, Л. Урвик, Дж. Муни, М. Вебер, А. Слоун и др. Ключевые категории – принципы управления, функции управления, организационные структуры. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху.

Школа человеческих отношений – 1930–1950 гг. Главные представители – Э. Мэйо, М. П. Фоллетт, Р. Лайкерт, Ф. Ротлисберг. Ключевые понятия – человеческий фактор, неформальные отношения, личность в организации. Цель школы человеческих отношений состояла в изучении психологии и поведения человека в организации в связи с недостаточной проработкой этих вопросов в классических концепциях управления.

Поведенческие науки (теория социальных систем) – 1950 гг. по настоящее время. Главные представители – А. Маслоу, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, К. Арджирис, В. Врум и др. Ключевые понятия – мотивация, потребности, взаимодействие, «социальный человек», активизация персонала, качество трудовой жизни. Целью данной школы было обеспечение результативности организации за счет повышения эффективности использования ее человеческих ресурсов.

Школа науки управления (количественный подход) – 1950 гг. по настоящее время. Главные представители – П. Самуэльсон, П. Друкер, В. В. Леонтьев, В. В. Новожилов, С. Г. Струмилин, В. Канторович, И. Ансофф. Ключевые понятия – технологизация, формализация, экономико-математическое моделирование, автоматизация и компьютеризация, повышение эффективности управления. Цель данного направления – решение проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода.

Методология современного научного менеджмента опирается на три основных подхода (1970-е гг. – настоящее время).

Процессный подход (А. Файоль, М. Мескон и др.) – методология управления, основанная на представлении менеджмента как логически обусловленной, взаимосвязанной последовательности зависящих друг от друга действий (функций), осуществление которых обеспечивает непрерывность процесса управления.

Системный подход (Л. фон Берталанфи, П. К. Анохин и др.) – методология исследования, проектирования и конструирования объектов управления на основе системных взаимосвязей. Данный подход представляет организацию как совокупность взаимозависимых элементов, тесно взаимодействующих друг с другом и образующих единое целое.

Ситуационный подход (М. П. Фоллетт, Т. Берне, Г. Сталкер и др.) – методология управления, основанная на принятии решений на основе анализа и оценки конкретных условий и особенностей сложившейся ситуации.

Каждая школа внесла свой заметный вклад в развитие и совершенствование современной концепции менеджмента, но вместе с тем каждая имела определенные ограничения. В целом основные трансформационные направления развития менеджмента можно выразить в следующих тезисах:

- отказ от технократического подхода в пользу гуманистической модели управления;
- переход от закрытых систем к открытым системам;
- замена абстрактных подходов к управлению формализованными приемами;
- переход от авторитарных подходов к управлению к прогрессивным демократическим приемам;
- отказ от индивидуалистического подхода в пользу командных методов организации работы;
- выход менеджмента за рамки национальных границ и формирование международных, интернациональных моделей менеджмента;
- перерастание локального менеджмента в диверсифицированный менеджмент.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте исторические предпосылки возникновения управленческой мысли.
2. Покажите на примерах, в каких древних цивилизациях были заложены основы экономических, правовых, политических и управленческих воззрений ученых средневекового Востока.
3. Изложите основные ключевые положения общественной мысли, которые стали своего рода классикой общественной мысли.
4. Охарактеризуйте Спарту как объект законов, регулирующих управление хозяйством полисов, которая к VI в. до н. э. стала самым сильным и значительным государством греческого мира.
5. Обоснуйте суть двух подходов к управлению человеческими ресурсами: рационалистический (технократический) и гуманистический (поведенческий).
6. Раскройте сущность, достижения и особенности основных школ менеджмента.
7. Обозначьте методологию современного научного менеджмента, которая опирается на три основных подхода (1970-е гг. – настоящее время).

ГЛАВА 3. КЛАССИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1 Школа научного менеджмента

Возникновение тейлоризма и его сущность.

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) по праву считается основателем современного менеджмента. В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор был не ученым-исследователем или профессором школы бизнеса, а практиком: сначала рабочим, затем менеджером и главным инженером в сталелитейной компании. Широкая известность пришла к Тейлору в 1912 г. после его выступления на слушаниях специального комитета палаты представителей американского конгресса по изучению систем цехового менеджмента.

До Тейлора под менеджментом понимались самые неожиданные явления, вплоть до технологии изготовления какого-нибудь конкретного продукта. Он впервые придал этому понятию определенность, назвав его «организацией производства».

Более или менее четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. в его работе «Управление циклом» и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента», где Тейлор сформулировал ряд постулатов, которые впоследствии получили название «тейлоризм». На смену расплывчатым и довольно противоречивым принципам управления Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализация трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

Резюмируя суть своей системы, Тейлор писал: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния». В основе тейлоризма лежат 4 научных принципа (правила управления): создание

научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы; научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности; отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение; сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ; равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему материальных стимулов. По утверждению Тейлора, именно награда представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком. «Награда, для того чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы». Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предлагал использовать «прогрессивную» систему оплаты. Награду Тейлор представлял не только как денежное вознаграждение. Он всегда советовал предпринимателям идти на уступки рабочим, ибо эти уступки – тоже награда, так же, как и различные полуфилантропические нововведения: организация бань, столовых, читален, вечерних курсов, детских садов и т. д. Все это Тейлор считал ценным «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое «вызывает у них добрые чувства по отношению к хозяевам». Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведенное время тот сделает в 3–4 раза больше, чем в обычных условиях. Психологическое воздействие на рабочих, которое рекомендовал Тейлор, иногда принимало оригинальные формы. Так, на одной фабрике, где работали преимущественно молодые женщины, был приобретен огромный породистый кот, который сделался любимцем работниц. Игра с этим животным во время перерыва улучшало их настроение, в связи с чем они с большей энергией принимались за работу. Как видим, многое из того, что предлагал использовать в трудовом процессе Тейлор, имело психологическую основу. И понятие «человеческий фактор» в психологическом плане впервые ввел в научный оборот Тейлор – затем оно было развито классиками менеджмента Ф. Гилбретом, Г. Файолем, Э. Мейо и др. Однако

поскольку Тейлор был промышленным инженером, для него был совершенно естественным механистический поход к управлению.

Преподавание менеджмента в то время велось именно в виде промышленного инжиниринга. Тейлор первым выдвинул тезис о необходимости научного подбора рабочих. Он писал, что отбор людей предусматривает не экстраординарных индивидов, а выбор среди самых обыкновенных людей тех немногих, которые подходят специально для данного типа работы. Тейлоризм – это классическая геометрия труда, важнейшими аксиомами которой являются организационная гармония и экономическая и психологическая целесообразность. Основные его положения актуальны и сегодня. Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые убедились, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно использоваться для достижения целей организации.

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах Г. Л. Ганнта, супругов Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсона, Г. Форда и других, разработавших свои оригинальные концепции. Один из виднейших учеников Тейлора американский инженер Генри Лоуренс Ганнт (1861–1919) интересовался уже не отдельными операциями и движениями, а производственными процессами в целом. Он объяснял низкую производительность тем фактом, что задачи и методы их решения формулируются на основе того, что сделано ранее, или чье-нибудь мнения относительно того, как выполнять работу. Согласно Ганнту, «основные различия между наилучшей сегодняшней и прежними системами состоят в способах планирования и распределения задач, а также способах распределения поощрений за их выполнение». Следуя этому принципу, Ганнт поставил цель усовершенствовать механизмы функционирования предприятий путем обновления систем формирования задач и распределения поощрений и премий. Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий; он разработал целую систему плановых графиков («графики Ганнта»), позволивших благодаря его высокой информиро-

ванности осуществлять контроль за запланированным и составлять календарные планы на будущее. К числу организационных изобретений Ганнта следует отнести его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Такая система оплаты работников резко повысила их заинтересованность в выполнении перевыполнении высокой нормы выработки (при невыполнении запланированной нормы работники оплачивались по часовой ставке).

Многие идеи Ганнта получили признание во всем мире и применяются в наши дни (например, «графики Ганнта»). Солидный вклад в научную теорию управления внесли супруги Фрэнк и Лириан Гилбрет, которые в 20-е гг. XX в. были активными сторонниками научного управления. Они упорно искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Устранение всех лишних движений способствовало бы установлению более точных рабочих норм выработки. Ф. Гилбрет был не только научным консультантом ряда фирм, но и талантливым строителем-подрядчиком. Примером успешного применения системы организации труда является сокращение числа движений каменщиков с 18 до 5, произведенное Гилбретом. Для этого он, во-первых, устранил некоторые движения, которые ранее считались необходимыми, но после проверки оказались абсолютно бесполезными; во-вторых, он ввел некоторые простые приспособления, с помощью которых ему удалось сэкономить время квалифицированных каменщиков путем загрузки подручных рабочих; в-третьих, он научил каменщиков делать простые движения одновременно двумя руками, тогда как раньше они работали попеременно то правой, то левой рукой.

В результате выработка каменщиков возросла с 120 до 350 кирпичей в час. Работники, которые не могли освоить новые методы работы, подлежали увольнению, а оставшиеся получали значительную прибавку к заработной плате.

Ф. Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников, что позволило ему разработать так называемые самокарты, т. е. карты цикла одновременно выполняемых микродвижений. Это оказало большое влияние на развитие школы научного управления. В начале XX в. концентрация производства и монополизация капитала привели к сосредото-

чению на крупных и мелких предприятиях работников различных специальностей, что вызвало необходимость установления функционального кадрового управления. Лилиан Гилбрет первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой. В 1915 г. она стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Все ее научные исследования имели практическое значение, оценивались современниками и широко использовались на многих предприятиях. В частности, на некоторых из них были открыты при ее поддержке школы по работе с персоналом, где проповедовалась мотивация труда работников на основе вознаграждения и уважения их личности. Одним из видных последователей Тейлора был известный американский ученый Гаррингтон Эмерсон (1853–1931). В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 г. – главный труд его жизни «Двенадцать принципов производительности». Сформулировал 12 принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда, которые не потеряли значения по сей день:

1. Отчетливо поставленные цели как исходный пункт управления.
2. Здравый смысл, предполагающий в том числе признание отдельных ошибок и поиск их причин.
3. Компетентная консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций.
4. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, своевременным поощрением.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет.
7. Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеризация хотя спланированной работы, чем планирование работы без ее диспетчеризации».
8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.
9. Нормализация условий труда.
10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентировании времени.
11. Наличие письменных стандартных инструкций.
12. Вознаграждение за производительность.

По убеждению Эмерсона, «работать напряженно – значит, прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит, прилагать к делу усилия минимальные».

Эмерсон уделял большое внимание подбору персонала, более того, считал необходимым и управление им, как бы предвосхищая возникновение в будущем профессии менеджера персонала: «Крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих интуицией, наблюдательностью, понятливостью, с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических антропологических научных знаний, с другой. Только такой специалист может дать администрации и кандидату на работу действительно компетентный совет, только он может верно сказать, годиться ли кандидат на данную работу».

Основатель американского автомобилестроения Генри Форд (1863–1947) был и одним из создателей «философии практики» XX в. Он разработал теорию, получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Основные его положения таковы: высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 ч в неделю, но не больше; обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Принципиально важно заявление Форда о том, что «индустрия должна иметь своих генералов, и притом – генералов высококвалифицированных». Как и Тейлор, он был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в Америке.

Форд подчеркивал, что Америка живет трудом, что она обладает талантливыми людьми, а потому важнейшая задача бизнесменов – создать условия, благодаря которым в полную мощь могут проявиться возможности ее народа, и не отдельных людей или каких-то социальных слоев, а наибольшего их числа. Как указывал Форд, одна из целей промышленности – это не только снабжать потребителей, но и создавать их. В 1914 г. Форд ввел в своих заводах самую высокую оплату труда, что вызвало возмущение многих предпринимателей, однако он был убежден в том, что если его рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не смогут быть активны-

ми потребителями товаров, вследствие чего в Америке не появится тот самый средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны.

Цель своей предпринимательской деятельности Форд видел в служении обществу: «Если не иметь перед глазами цели, очень легко перегрузить себя деньгами и потом в непрестанных усилиях зарабатывать еще больше денег, совершенно забыв о необходимости снабжать публику тем, чего она хочет на самом деле. Делать дела на основе чистой наживы – предприятие в высшей степени рискованное. Задача предприятия производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. Стоит сообразить народу, что производитель ему не служит, и конец его недалек».

Руководствуясь этими принципами, он установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату своим рабочим в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными усердным и талантливым ученикам, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, а главное – постоянно заботился о потребителе, обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей с одновременным регулярным снижением продажной цены. Как видим, наиболее дальновидные предприниматели еще в начале века стали осознавать идею социальной ответственности бизнеса в обществе.

Историческое значение деятельности Форда становится особенно ясным при сравнении его взглядов с идеями Тейлора. «Тейлор, – отмечал создатель НОТ в России А. Гастев, – разработал определенную организационную механику. Форд с необычной технической революционностью разрешил вопрос тейлоризма так, что он вместо людей поставил чистую технику. Чернорабочих-транспортников, всякого рода неурегулированный низший труд Форд заменил машиной. Завод Форда представляет собой высший тип административного автомата. Стало быть, Форд – это самое последнее слово тейлоризма, Форд – это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью».

В целом же заслуга Тейлора, Ганнта, супругов Гилбрет, Форда и других ученых заключается в утверждении следующих принципов научного управления:

1. Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи.

2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение.

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс.

6. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки. Формирование функций менеджмента.

3.2 Административная школа

Возникновение административной школы связано главным образом с именем Анри Файоля (1825–1925). По мнению американских историков менеджмента, Файоль является наиболее значительной фигурой в науке управления первой половины XX в. В течение 30 лет он был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании «Комамбо», которая в момент его назначения на пост генерального управляющего (1888) находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами французских концернов. Обобщая свои многолетние наблюдения, Файоль создал «теорию администрации». Его первая статья, посвященная этой теории, вышла в 1900 г., а книга «Общее и промышленное управление» – в 1916 г.

Важную роль в развитии идей этой школы сыграли Л. Урвик, Д. Муни и другие, рассматривающие деятельность организаций с точки зрения широкой перспективы и пытающиеся определить общие характеристики и закономерности организаций в целом. В отличие от создателей школы научного управления Тейлора и Гилбрета, которые начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представления об управлении организацией, авторы административной школы имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе: Файоль руководил большой фран-

цузской компанией, Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии, Муни работал в компании «Дженерал Моторс». В связи с этим их главной заботой была эффективность управления в более широком смысле слова – применительно к работе всей организации. Целью административной школы было создание управления, следуя которым, по убеждениям создателей школы, организация, несомненно, достигнет успеха.

Рассматривая организацию как специфический вид деятельности и как столь же своеобразную административную систему и согласуя свои идеи с принципами Тейлора относительно стимулирования каждого работника, Файоль сформулировал 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления:

1. **Разделение труда**, т. е. специализация, необходимая использования рабочей силы, применительно как управленческого, так и исполнительского.

2. **Власть и ответственность**. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой. Он считает, что власть сочетает официальный (основанный на занимаемой (закрывающей в себе сплав умственного развития, опыта, морального уровня, навыков по роду прежней службы и пр.) факторы.

3. **Дисциплина**. Понимая дисциплину как уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины необходимо наличие хороших руководителей на всех уровнях.

4. **Единоначалие**. Единоначалие, по мнению Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.

5. **Единство руководства**. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться единым планом. Двойное руководство может возникнуть, по мнению Файоля, лишь вследствие неоправданного смешения функций и несовершенного разграничения их между подразделениями, что не только излишне, но и крайне вредно. Ни в одном

из случаев, по его мнению – не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства.

6. **Подчинение частных интересов общим.** Интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан.

7. **Вознаграждение.** Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

8 **Централизация.** Не прибегая к термину «централизация власти», Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант «даст лучший общий результат».

9. **Скалярная цепь**, по определению Файоля, «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга, от которой не нужно отказываться, но которую следует сократить, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

10 **Порядок**, т. е. «всему (каждому) свое место, и все (каждый) на своем (его или ее) месте».

11 **Справедливость.** Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12 **Стабильность рабочего места для персонала.** Файоль считал, что излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.

13 **Инициатива**, по определению Файоля, обдумывание и выполнение плана. Поскольку это «доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку», Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем, чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.

14 **Корпоративный дух**, т. е. принцип «в единении – сила».

Приводя перечень этих принципов, Файоль указывал, что он не стремился дать исчерпывающее их изложение, а попытался описать лишь те из них, которые ему приходилось чаще всего применять, поскольку даже незначительная кодификация принципов необходима во всяком деле.

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается открытой для дополнений, изменений, преобразований, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении. Поэтому число принципов управления неограниченно.

Отметим, что некоторые приведенные принципы человеческого фактору. Файоль показал, что менеджмент, предназначенный главным образом для интенсификации производственных процессов, основан на знании психологии и что учет человеческого фактора в управлении крайне важен.

Файоль выделил 6 групп операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные, – по его мнению, производимых на любом (простом или сложном, небольшом или крупном) предприятии и являющихся взаимозависимыми. Например, технические операции не могут осуществляться без наличия сырья, возможности сбыта, капитала, страховых мероприятий. Административные операции Файоль разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

Планирование – функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатывающая методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Планирование включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития объекта в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

Организация – формирование структуры, объекта и обеспечение всем необходимым для его нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами предусматривает стадию организации, т. е. создания реальных условий для достижения запланированных целей.

Мотивация – активизация работающих и побуждение их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического и морального стимулирования, и создания условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль – количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Контроль является элементом обратной связи, так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

Координация – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Убеждения Файоля не потеряли своей актуальности и в настоящее время. Из качеств, необходимых менеджеру, Файоль неизменно придавал наибольшее значение компетентности и наличию знаний. Однако, как он утверждал, даже самый образованный менеджер не может быть компетентным во всех разнообразных вопросах, связанных с управлением крупным предприятием. Идеальным управляющим был бы человек, который, обладая всеми знаниями, необходимыми для разрешения административных, технических, коммерческих, финансовых и иных вопросов, имел бы еще физическую силу, интеллект и трудоспособность, достаточные для выполнения любых заданий, связанных с управлением во всех областях. Файоль подчеркивал, что количество знаний возрастает вместе с опытом.

В отличие от технократов Файоль не склонен был преувеличивать роль технических знаний, утверждая, что исключительно техническое образование не отвечает общим запросам предприятий. В промышленных школах, отмечал он, основное внимание уделено распространению и совершенствованию технических знаний, а не подготовке будущих менеджеров к выполнению коммерческих, финансовых, административных и иных функций. Управление даже не фигурирует в программах преподавания высших инженерных школ.

Файоль негативно относился к сложившейся системе подготовки руководящих кадров для промышленности, доказывая, что административные способности нельзя развить посредством одной лишь инженерно-технической науки и подчеркивая необходимость включения в учебные планы инженерных вузов специальных курсов по администрированию. Он полагал (и в этом тоже с ним нельзя не согласиться), что не только инженерно-технические работники, но и каждый член общества должен знать основы административной деятельности и что эти сведения необходимо предоставлять на всех ступенях системы общего образования.

Наконец, несомненной заслугой Файоля является постановка им вопроса о необходимости выделения собственно управленческой деятельности (менеджмента) в особый объект исследования. Теории управления Тейлора и Файоля имеют не только сходство, но и различие. Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятиями «снизу», а Файоль – «сверху». Файоль неоднократно подчеркивал, что никакого противоречия между его теорией и теорией Тейлора нет, просто они рассматривают разные уровни организации производства: Тейлор – цеховое управление, а он – высшее административное. «Файоль, – писал А. Гастев, – занимается главным образом вопросами общего управления. Тейлор занимается тонкой организационной механикой производства. Файоль усиленно подчеркивает волевой момент в постановке и развертывании производства. Тейлор все время отстаивает чисто организационную технику. Файоль усиленно оттеняет волевой момент у организатора, у директора-администратора. Он усиленно занимается вопросом о постановке поведения верховного администратора. Тейлор занимается постановкой цехового производства. Давая характеристику администратора, Файоль привел подробный список качеств, которыми должен обладать верховный администратор, или, как он говорит, «начальник крупного предприятия». Тейлор, мельком упоминая о качествах верховного распорядителя, дал детальный список этих качеств для мастера. У верховного администратора Файоля фигурируют такие «нравственные качества»: «сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и, в известных случаях отвага; мужество ответственности; чувство долга, забота об общем интересе». Качествами хорошего мастера, по убеждению Тейлора, должны быть: «такт, энергия, честность».

Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

3.3 Бюрократическая школа

В основу так называемого бюрократического направления менеджмента и теории организации легли идеи немецкого социолога, юриста, экономиста и историка Макса Вебера (1864–1920). В своих трудах, посвященных рационализации общества, он указывал, что порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы любой организованной группы людей. Для любознательных. Максимилиан Карл Эмиль Вебер (нем. Maximilian Carl Emil Weber; 21 апреля 1864 г., Эрфурт, Пруссия – 14 июня 1920 г., Мюнхен, Германия), известный как Макс Вебер (нем. Max Weber), – немецкий социолог, философ, историк, политический экономист. Идеи Вебера оказали значительное влияние на развитие общественных наук, в особенности – социологии.

В книге «Хозяйство и общество» Вебер выделил множество типов государственного управления. Значительная часть книги посвящена анализу бюрократизации общества. Бюрократизация как наиболее действенный и рациональный способ организации государственного управления является для Вебера ключевой характеристикой рационально-легального типа власти и одной из важнейших составляющих процесса модернизации западного общества. Идеальный тип бюрократии по Веберу предполагает наличие четкой иерархии должностей, строго определенных компетенций, писанных правил ведения деятельности, новые же нормы должны носить нейтральный характер. Чиновники, по мнению Вебера, должны получать квалифицированное обучение и продвигаться по службе исключительно на основании профессиональной зрелости, уровень которой должен определяться не отдельными субъектами, но группами экспертов. Признавая бюрократию наиболее эффективной и даже незаменимой формой организации современного государственного управления, Вебер видел в ней и угрозу личной свободе граждан.

Впоследствии идеи М. Вебера о рациональной бюрократии оказались востребованными при разработке принципов и форм построения организационных систем управления предприятиями. Образно говоря, если Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал как машина, то Вебер ис-

кал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Он предлагал строить организации по линейному принципу и точно регламентировать количество и функции сотрудников. Вебер полагал, что организацию можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них. Он подчеркивал, что организацией нужно управлять на безличной, чисто рациональной основе. Такую форму организации менеджмента Вебер назвал бюрократией.

Бюрократия (bureaucrasy) (от франц. Bureau – канцелярия и греч. kratos – власть) – система управления, основанная на вертикальной иерархии и призванная выполнять поставленные перед ней задачи наиболее эффективным способом.

М. Вебер ввел понятие трех чистых типов законной власти: традиционная (патриархальная), харизматическая и легальная (рациональная). Вебер считал, что легитимность власти является центральным элементом почти всех административных систем. В своем анализе власти, которой обладает бюрократический административный аппарат, он излагает пять концепций, определяющих законность полномочий:

1. Должен быть установлен свод законов, требующий от участников организации послушания.

2. Закон – это система абстрактных правил, имеющих конкретные приложения; в рамках именно такого закона администрация отстаивает интересы организации.

3. Член организации, осуществляющий властные функции, также подчиняется этому безличному порядку.

4. Член организации должен подчиняться ее законам только как член организации.

5. Подчинение определяется не личностью, осуществляющей властные полномочия, а безличным порядком, обусловившим, помимо прочего, и занятие этой личностью данного поста.

Основываясь на этих концепциях, Вебер формулирует восемь принципов структурирования властных систем:

1. Служебные обязанности организуются на постоянной регулируемой основе.

2. Эти обязанности относятся к различным функциональным сферам, в каждой из которых должна обеспечиваться необходимая полнота власти и полномочий.

3. Должности образуют иерархическую структуру, при этом оговариваются права контроля.

4. Правила, которыми определяется ход работ, могут быть как техническими, так и юридическими, что в любом случае требует привлечения компетентных работников.

5. Ресурсы организации не следует смешивать с ресурсами ее членов, рассматриваемых в качестве частных лиц.

6. Держатель офиса (бюро) не может обращать этот офис (бюро) в свою собственность.

7. Управленческая работа основывается на письменных документах, в силу чего офис (бюро) становится центральным звеном организации.

8. Системы законной власти могут принимать множество форм, идеальным видом которых является бюрократический штат.

Согласно Веберу служащие, включенные в бюрократическую организационную систему, должны удовлетворять следующим критериям:

- они свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных (должностных) служебных обязанностей;

- они образуют ясно выраженную иерархию должностей;

- каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции;

- занятие должностей происходит на свободной контрактной основе;

- кандидаты на должность отбираются на основе их технической квалификации; они назначаются, а не выбираются;

- должность получает фиксированное материальное вознаграждение, сохраняя по большей части право на получение каких-то субсидий; шкала окладов примерно соответствует уровням иерархии, однако в известных случаях при этом могут приниматься во внимание мера ответственности и социальный статус должностного лица;

- исполнение должностных обязанностей рассматривается как единственное или, по крайней мере, основное занятие должностного лица;

- возможность карьеры определяется старшинством или уровнем достижений или и тем и другим; вопросы о продвижении должностных лиц решаются начальством;

– служащий работает в организации, не являясь владельцем организационных средств, и должность, которую он занимает, не является его собственностью;

– поведение работников организации должно соответствовать существующим требованиям дисциплины и контроля.

Термин «бюрократия» в современном мире имеет негативный оттенок и ассоциируется с бесконечными правилами, нормами и бумагами. Тем не менее в XX в. многим организациям именно благодаря введению бюрократических принципов управления удалось достичь высоких результатов. Бюрократическое направление в менеджменте развивалось в период с 1920-х по 1950-е гг.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные предпосылки возникновения тейлоризма.

2. Какой вклад в развитие менеджмента внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет?

3. Изложите 12 принципов производительности труда, сформулированных Г. Эмерсоном.

4. Покажите на примере основные принципы фордизма.

5. Охарактеризуйте административную (классическую) школу менеджмента.

6. Дайте оценку 14 принципам менеджмента, сформулированным А. Файолем.

7. В чем отличия административной школы от школы научного управления?

8. Обоснуйте сущность «рациональной бюрократии» М. Вебера.

ГЛАВА 4. ГУМАНИТАРНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1 Школа человеческих отношений

В 30–50-х гг. XX в. на Западе получила распространение *«неоклассическая» школа*, возникшая вследствие того, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, которая подвергала критике концепцию «экономического человека», считавшую главным стимулом человеческой деятельности лишь материальную заинтересованность, настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек – главный объект внимания». Создатели этой школы использовали достижения психологии и социологии – наук о человеческом поведении – в управлении.

Возникновение *школы человеческих отношений* непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнстерберга (1863–1916), переехавшего в 1892 г. в США и преподававшего в Гарвардском университете. Он фактически создал первую в мире школу промышленных психологов. В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность в мире, он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности. Мюнстерберг был одним из основателей психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т. д.). Он провел массу экспериментов, создал множество психологических тестов, с помощью которых изучал способности и склонности испытуемых к различным профессиям, должностям, совместимость работников друг с другом, проблемы утомляемости несчастных случаев на производстве. Мюнстерберг первым осознал важность гуманизации процесса управления, так как менеджер обязан управлять прежде всего людьми, а не машинами. Заслуга Мюнстерберга состоит также в том, что его школа подготавливала первых в мире промышленных психологов по заявкам предприятий и организаций.

Повышенный интерес к исследованиям психологических аспектов менеджмента отмечается в работах американки Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933), которая изучала социально-психологические отношения в небольших группах. В ее книге «Новое государство», опубликованной в 1920 г. и принесшей ей широкую известность в мире бизнеса и государственного управления, она всячески подчеркивала важность изучения сферы человеческих отношений. Фоллетт выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. Такая идея была новой для своего времени. Советы Фоллетт широко использовали в своей работе бизнесмены, ранее увлеченные идеями Тейлора.

Заслугой Фоллетт является также то, что она пыталась совместить в единое целое три школы в менеджменте: научного управления, административную и школу человеческих отношений. Именно Фоллетт определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Она считала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими и быть лидером, признанным ими, а не назначенным вышестоящими органами. Фоллетт считала, что менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления. С ее точки зрения, конфликт в трудовых коллективах при некоторых условиях может быть и конструктивным.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мейо (1880–1949), руководителю отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, который провел ряд экспериментов, получивших название «хоторнские эксперименты». Опыты в Хоторне (недалеко от Чикаго) на предприятиях фирмы «Вестерн электрик» продолжались с 1927 по 1939 г. и не имели аналогов. Целый штат научных работников обрабатывал экспериментальные данные, а публикация результатов заняла 10 лет. Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора. Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию.

фию менеджмента (систему «человеческих отношений»). К началу опытов положение на заводе «Вестерн электрик» было напряженным, отмечалась большая текучесть квалифицированных рабочих. Специалисты фирмы (среди них не было ни одного социолога) искали способы повышения производительности труда. Исходя из учения Тейлора, они исследовали влияние на выработку различных физических факторов, особенно освещения на рабочем месте (по мнению Тейлора, хорошее освещение – первое условие высокой производительности), однако эксперименты, проводившиеся в течение трех лет, не обнаружили прямой связи между наличием освещения и повышением выработки. Мэйо, к которому исследователи обратились за помощью, усложнил эксперимент, меняя не только освещение, но и время перерывов для отдыха, время работы и методы оплаты. Согласно теории Тейлора это должно было оказать влияние на производительность труда, однако результаты оказались прежними. Тогда группе работниц, состоящей из шести сборщиц реле, с их согласия выделили отдельную комнату, оснащенную приборами для измерения производительности, температуры, влажности и тому подобного, для выяснения (как им объяснили) влияния на производительность труда таких факторов, как перерыв в работе, прием пищи до обеда, сокращение рабочего времени. Работа каждой сборщицы была одинаковой и состояла из однообразных операций. Их просили работать в умеренном темпе, не стараясь обгонять друг друга.

После 2,5 лет, в течение которых длился этот эксперимент, производительность труда каждой работницы возросла в среднем на 40 % по сравнению с исходным уровнем. Решающее значение, с точки зрения Мэйо, имел тот факт, что в этой группе возникли особые отношения между людьми. Работницы невольно образовали сплоченный коллектив, так называемую неформальную группу, для которой были характерны взаимопомощь и поддержка.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством организации неформальной небольшой группы. Мэйо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых, по его мнению, является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе. Искусство общения с людьми, как отмечал Мэйо, должно стать глав-

ным критерием отбора администраторов, особенно на низших ступенях управления, начиная с мастера. Соответственно нужно изменить и подготовку управляющих, администраторов в высших учебных заведениях. «Хоторнские эксперименты» положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях; подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации. Обозначились возможности оказания психологического воздействия на человека, оптимизирующие деятельность организации.

Обращение к человеческому фактору – это революционный переворот в науке управления и менеджмента. Понятие «человеческий фактор» ныне используется в философии, социологии, психологии, педагогике, медицине, науке управления и других науках, каждая из которых использует это понятие в соответствии со своей спецификой.

Философия сосредоточивается на общих положениях, наука управления – на конкретике. Под «человеческим фактором» в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании – это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т. д.

Именно человеческий фактор определяет ныне конкурентоспособность и эффективность организации. Поэтому в последние годы затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать. В деятельности сегодняшнего менеджера преобладают социально-экономические и психологические методы управления над традиционными административными. Взаимоотношения менеджера, большей частью неформальные, со множеством людей составляют специфику его работы. Характерно высказывание крупного японского менеджера Акио Мориты: «Многие иностранцы, посещая нашу фирму, удивляются, как мы, используя ту же технологию, то же оборудование и то же сырье, что и в Европе и США, добиваемся более высокого уровня качества. Они не понимают, что качество дают не станки, а люди».

Пожалуй, самое наглядное представление о роли и значении человеческих отношений в решении разнообразных практических

задач дает известная книга Дейла Карнеги «Как приобрести друзей и оказывать влияние на людей». Карнеги формулирует основные методы обращения с людьми: 6 правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям; 12 правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения; 9 правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды; 7 правил, соблюдение которых позволяет сделать вашу семейную жизнь более счастливой.

Суть системы человеческих отношений характеризуют так называемые менеджерские заповеди – предписания, нормы, правила социального и нравственного характера, которым должен следовать менеджер в своей практической деятельности. Каждая фирма разрабатывает, как правило, свои менеджерские заповеди. Например, менеджеры фирмы «Дженерал Моторс» руководствуются следующими *правилами*:

- «Будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно для тебя не имеют значения;

- будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно; имей бесконечное терпение;

- будь справедлив, особенно по отношению к подчиненным;

- будь вежлив, никогда не демонстрируй раздражения;

- будь краток;

- всегда благодари подчиненного за хорошую работу;

- не делай замечания подчиненному в присутствии третьего лица;

- не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни;

- выбор и обучение подчиненного – более благодарная задача, чем выполнение дела самим;

- если действия сотрудников в корне не расходятся с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий; не спорь по мелочам, которые только затрудняют работу;

- не бойся подчиненного, который способней тебя, а гордись им;

- никогда не применяй своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы, применяй ее в максимально возможной степени;

- если твои распоряжения оказались ошибочными, признай ошибку;

- всегда старайся во избежание недоразумений отдавать распоряжения в письменном виде».

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значение три существенных фактора: люди, финансы и техника. И первое место занимает фактор «люди». Среди господствующих целей менеджмента (отношения между людьми и выполнение задач) преобладает человеческий фактор. Именно такая система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка.

Подводя итог, можно отметить, что менеджмент – психологически насыщенная система управления, главные функции которой непосредственно связаны с психологией. Поэтому для эффективного осуществления этих функций менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать и т. д.

В суровых условиях рыночной конкуренции только умение общаться с людьми дает возможность постоянно поддерживать высокий темп производства и обеспечивать нескончаемый поток высококачественной продукции. Известные японские, европейские и американские менеджеры добиваются завидных успехов в производстве дешевых и качественных товаров именно благодаря бережному отношению к персоналу. В умении обходиться с людьми заключается суть управления, как подчеркивает Ли Якокка: «Мне встречалось много людей, – пишет он, – которые были умнее меня... и тем не менее я их оставил далеко позади. Почему?.. Невозможно сколько-нибудь долго добиваться успехов, набрасываясь на людей с бранью. Надо уметь говорить с ними откровенно и просто».

4.2 Школа наук о поведении

Примерно с конца 50-х гг. школа человеческих отношений трансформировалось в школу «поведенческих наук», или бихевиористскую, главным постулатом которой являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук.

Наиболее крупные представители этого направления: Ренсис Лайкерт, Фредерик Герцберг, Дуглас Макгрегор, Абрахам Маслоу, – изучали различные аспекты социального взаимодействия,

мотивации, характера власти и авторитета, оргструктуры, коммуникаций в организациях, лидерства и т. д. Их исследования способствовали возникновению в 60-х гг. особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом». В самых общих чертах главной целью «поведенческой» школы было оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала, повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Видным представителем поведенческой школы является Дуглас Макгрегор (1906–1964), разработавший *теорию «X» и «Y»*. В соответствии с этой теорией существуют два типа управления, отражающих два типа работников или, вернее, два типа отношения к работникам.

Для организаций типа «X» характерны следующие предпосылки:

- человек имеет унаследованную неприязнь к работе и старается ее избегать;

- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут осуществлять необходимые действия и затрачивать должные усилия, необходимые для достижения организацией своих целей;

- человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.

Теория «Y» имеет следующие предпосылки:

- выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека является вполне естественным. Нежелание работать не является наследственным. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;

- внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей. Люди могут осуществлять самоконтроль и деятельность в интересах организации, если им присуще чувство ответственности, обязательства по отношению к организации;

- ответственность и обязательства по отношению к организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным является вознаграждение, которое связано с удовлетворением самовыражения;

– человек, воспитанный определенным образом, готов не только брать на себя ответственность, но даже стремиться к этому.

Применительно к теории «Y» Макгрегор подчеркивал, что многим людям присуща готовность использовать свой опыт, знания и воображение для решения проблем организации, однако современное индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Макгрегор сделал вывод о том, что управление типа «Y» гораздо более эффективно, и указывал, что задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно оптимальным образом достигает своих личных целей.

Большой вклад в развитие *бихевиористского направления* в менеджменте внес Абрахам Маслоу (1908–1970), разработавший нашедшую в дальнейшем широкое применение в менеджменте теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». В соответствии с учением Маслоу у человека имеется сложная структура иерархически расположенных потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности и использовать соответствующие методы мотивации.

Маслоу разделял эти потребности на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке и др.) и производные, или мета-потребности (потребность в справедливости, благополучии, порядке и единстве социальной жизни). По мнению Маслоу, базисные потребности человека постоянны, а производные изменяются. Ценность мета-потребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. Базисные потребности, напротив, располагаются согласно принципу иерархии в восходящем порядке от «низших» (материальных) до «высших» (духовных):

- 1) физиологические и сексуальные потребности;
- 2) экзистенциальные потребности – в безопасности своего существования, уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности определенном постоянстве и регулировании окружающего социума, а в сфере труда – в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т. д.;
- 3) социальные потребности – в привязанности, принадлежности к коллективу, общине, заботе о других и внимании к себе, участии в совместной трудовой деятельности;

4) престижные потребности – в уважении со стороны «значимых» лиц, служебном росте, статусе, престиже, призвании и высокой оценке;

5) духовные потребности – в самовыражении через творчество.

Базисные потребности представляют собой мотивационные переменные, которые филогенетически, т. е. по мере взросления человека, и онтогенетически, т. е. по мере их реализации в качестве необходимых условий социального бытия индивида, следуют друг за другом.

Первые два типа базисных потребностей в своей иерархии Маслоу называл первичными (врожденными), три остальных – вторичными (приобретенными). Согласно принципу иерархии потребности каждого нового уровня становятся актуальными для индивида лишь после удовлетворения предыдущих запросов.

Теория потребностей Маслоу была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации труда.

На рубеже 90-х гг. в развитии менеджмента просматриваются три наиболее интересные тенденции. Во-первых, некоторый возврат к прошлому – осознание значения материальной, технической базы современного производства и услуг. Это вызвано усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, роли производительности и качества продукции для победы в конкурирующей борьбе.

Во-вторых, усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участия рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций. Демократизация управления, участие в управлении – это реальность, т. е. демократическим формам управления принадлежит будущее.

В-третьих, усиление международного характера управления. В связи с интернационализацией управления перед управленческой теорией и практикой возникает много новых вопросов, важнейшие из которых – общие признаки и различия в местном и международном управлении; закономерности, формы, методы управления, которые являются универсальными и которые действуют в конкретных условиях разных стран; особенности национального стиля в управлении и др.

В рамках школы были исследованы аспекты социального взаимодействия работников и менеджера, проработаны проблемы индивидуальной и групповой мотивации, власти, лидерства, межгрупповых отношений, коммуникаций, социально-психологического климата и ка-

чества трудовой жизни. Была обоснована необходимость рассматривать каждую организацию как социальную систему, в центре которой находится человек, деятельность которого требует удовлетворения его потребностей.

Было доказано, что реализация основных положений школы поведенческих наук дает возможность менеджеру значительно повысить эффективность работы персонала, сформировать инновационный тип организационной культуры и, в конечном счете, повысить конкурентоспособность объекта управления. Важно, что достижение результата обеспечивается за счет активизации человеческого фактора, т. е. наиболее экономичными способами, не требующими крупных финансовых вложений, что весьма актуально для современного состояния большинства российских организаций.

Главный вывод школы состоял в следующем: каждое предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.

Положения этого этапа послужили основой бихевиористского подхода к управлению человеческими ресурсами, актуальные и в настоящее время.

Человеческие ресурсы являются основным капиталом современной организации и ее главным конкурентным преимуществом. Данный подход соответствует инновационной гуманистической парадигме управления, рассматривающей человеческий фактор в качестве ключевой составляющей успешного функционирования и развития современной организации. Квалификация, мастерство работников, их способности к саморазвитию выступают стратегической основой менеджмента XXI в.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте общую характеристику школы человеческих отношений.
2. Изложите сущность хоторнского эксперимента.
3. Обоснуйте вклад Э. Мейо в развитие школы человеческих отношений.
4. Охарактеризуйте школу поведенческих наук.
5. Дайте оценку «пирамиды потребностей» А. Маслоу.
6. Покажите на примере работу теории Д. Макгрегора.

ГЛАВА 5. СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1 Школа количественных методов

Школа количественных методов (количественная школа управления) возникла в результате бурного развития точных наук (математических наук, статистики, информатики, инженерных наук, а также компьютерной техники) с 1950-х гг. и по настоящее время.

Данное направление получило развитие благодаря широкому применению методов количественного анализа при решении военных задач во время Второй мировой войны. Когда же война закончилась, многие исследователи увидели огромный потенциал в применении математических и логических моделей в управлении организацией.

Важной предпосылкой также был бурный научно-технический прогресс послевоенных лет и значительное усложнение структуры рынка. А усложнение среды потребовало разработки и применения новых способов принятия решений в ситуации возникшей неопределенности.

Ключевой характеристикой количественной школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Методы, разработанные авторами школы, позволили использовать в менеджменте последние достижения в области математики, информатики, теории систем и тому подобное, чем внесли существенный вклад в развитие науки управления.

Представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берта-ланфи, С. Бир, А. Гольдбер, Л. В. Канторович (Нобелевский лауреат), В. В. Новожилов, Д. Форестер, А. Раппопорт, Р. Калман, Л. Клейн и др. Авторы обращали внимание на важность: временно-го планирования, создания графиков движения ресурсов и хода технологических процессов, решения задач оптимизации. Особую важность использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

Суть количественных методов заключается в том, что для решения задачи управления предприятием разрабатывается модель

процесса управления. Модель представляет собой схематическое, упрощенное отображение реальной ситуации.

Одной из форм модели является математическая модель, т. е. описание систем и процессов взаимосвязанными математическими выражениями – формулами, уравнениями.

Таким образом, методология исследования операции выглядит следующим образом:

Вначале разрабатывается модель организационной ситуации, характеризующаяся известным упрощением реальности и сокращением числа переменных до контролируемого уровня. Затем переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно оценить и понять каждую из них, а также взаимосвязи между ними. Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи, «проиграть различные сценарии» ее функционирования, сравнить возможные результаты и выбрать из них наилучший.

Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации. Поэтому, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало появление компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными. В современных условиях использование количественных подходов широко поддерживается, особенно в связи с распространением компьютерных технологий.

Количественные методы в менеджменте опираются на такие научные теории, как: теория принятия решений, теория исследования операций, теория игр, теория массового обслуживания, теория оптимальных систем, статистический анализ и другие науки.

При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа, методы сетевого планирования и др. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением экономико-математических методов. Теоретические основы этих методов были заложены российскими учеными Л. В. Канторови-

чем и В. В. Новожиловым, которые не только разработали методы количественного подхода, но и способствовали практике их применения.

Теория игр как раздел исследования операций – это теория математических моделей принятия оптимальных решений в условиях неопределенности или конфликта нескольких сторон, имеющих различные интересы.

Теория массового обслуживания (теория очередей) – раздел теории вероятностей, целью исследований которого является рациональный выбор структуры системы обслуживания и процесса обслуживания на основе изучения потоков требований на обслуживание, поступающих в систему и выходящие из нее, длительности ожидания и длины очередей. В теории массового обслуживания используются методы теории вероятностей и математической статистики.

Исследование операций – это прикладное направление кибернетики, которое используется для решения как организационных, так и экономических задач (распределение ресурсов, управление запасами, упорядочение и согласование и др.).

Сетевое планирование – метод управления, основанный на использовании математического аппарата теории графов и системного подхода для отображения и алгоритмизации комплексов взаимосвязанных работ, действий или мероприятий для достижения четко поставленной цели.

Основной инструмент сетевого планирования – сетевой график, который позволяет выявить перечень работ проекта, наглядно представить порядок их следования, определить длительность каждой работы и всего проекта, определить критические работы проекта и его критический путь, определить резервы времени по каждой работе.

Наиболее известны практически одновременно и независимо разработанные метод критического пути – МКП (CPM – Critical Path Method) и метод оценки и пересмотра планов – PERT. (PERT – Program Evaluation and Review Technique). Применяются для оптимизации планирования и управления сложными разветвленными комплексами работ, требующими участия большого числа исполнителей и затрат ограниченных ресурсов.

Методики сетевого планирования были разработаны в конце 50-х гг. в США. В СССР начало работ по сетевому планированию относят к 1961 г. Тогда методы сетевого планирования нашли применение в строительстве и научных разработках.

Существуют различные методы сетевого планирования.

Диаграмма Ганта представляет собой горизонтальную линейную диаграмму, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами.

Метод критического пути позволяет рассчитать возможные календарные графики выполнения комплекса работ на основе описанной логической структуры сети и оценок продолжительности выполнения каждой работы, определить критический путь для проекта в целом.

Метод статистических испытаний (иначе называемый методом Монте-Карло) заключается в рассмотрении сети в качестве вероятностной модели, на которой оценки продолжительностей отдельных работ могут принимать любые значения, лежащие в крайних (минимум и максимум) указанных экспертами пределах, и даже выходить за эти пределы в той степени, в которой это допускают законы теории вероятностей.

Метод PERT – метод событийного сетевого анализа, используемый для определения длительности программы при наличии неопределенности в оценке продолжительностей индивидуальных операций. PERT основан на методе критического пути, длительность операций в котором рассчитывается как взвешенная средняя оптимистического, пессимистического и ожидаемого прогнозов. PERT рассчитывает стандартное отклонение даты завершения от длительности критического пути.

Метод графической оценки и анализа (метод GERT) применяется в тех случаях организации работ, когда последующие задачи могут начинаться после завершения только некоторого числа из предшествующих задач, причем не все задачи, представленные на сетевой модели, должны быть выполнены для завершения проекта.

В настоящее время происходит расширение методов и приемов использования сетевых методов. Сетевая модель позволяет:

- четко представить структуру комплекса работ, выявить с любой степенью детализации их этапы и взаимосвязь;
- составить обоснованный план выполнения комплекса работ, более эффективно по заданному критерию использовать ресурсы;
- проводить многовариантный анализ разных решений с целью улучшения плана;
- использовать для обработки больших массивов информации компьютеры и компьютерные системы.

5.2 Системный, ситуационный и процессный подходы к менеджменту

В школе науки управления, которая составляет основу современного менеджмента, помимо направления, отражающего количественный, кибернетический подходы, выделяется направление, в котором производство как социальная система рассматривается с позиций системного, процессного и ситуационного подходов.

Системный подход позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного количества взаимосвязанных элементов.

Теория систем прошла интересный путь развития. Первоначально она применялась в точных науках и в технике, а применительно к управлению стала использоваться в конце 1950-х гг., что явилось значительным успехом школы науки управления.

Системный подход базируется на общей теории систем, основоположником которой считается Л. фон Берталанфи (1901–1971). Идея наличия общих закономерностей была впервые высказана Л. фон Берталанфи в 1937 г. на семинаре по философии в Чикагском университете, однако первые его публикации на эту тему появились только после войны. Первый международный симпозиум по системам состоялся в Лондоне в 1961 г.

Исходным с позиций системного подхода является понятие цели. Наличие конкретной цели - первый и важнейший признак организации, по которому данная система отличается от других окружающих ее систем. Задача управления в этих условиях – обеспечить комплексный процесс достижения целей, стоящих перед системой.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему, имеет определенные собственные цели.

Однако суть системного подхода – обеспечить повышение эффективности работы организации в целом.

Особенности системного подхода сводятся к следующему:

- четкое определение целей и установление их иерархии;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах путем использования инструментов сравнительного анализа и выбора способов достижения поставленных целей;
- широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности с использованием количественной интерпретации целей, определением методов и средств их достижения.

Система – это некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Нарушение любой части системы приводит к нарушению ее работы в целом. В управлении все организации рассматриваются как системы.

Системы подразделяются на два крупных вида: открытые и закрытые. Закрытые относительно независимы от окружающей среды, в то время как на открытую оказывают воздействие факторы внешней среды. Теория социальных систем рассматривает организацию как открытую систему, как многофакторное и многоцелевое образование.

Основными элементами системы являются: цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Человек в социальной системе рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, обладающее многочисленными потребностями, которые воздействуют на производственную сферу и, в свою очередь, испытывают обратное влияние с ее стороны.

Между всеми элементами системы существуют двусторонние и многосторонние связи, вызывающие изменение поведения людей в организации – организационной системе, направленной на достижение поставленных целей. Связи в системе осуществляются через главные связующие процессы, такие как коммуникации, равновесие и принятие управленческих решений. Коммуникации обеспечивают обмен информацией. Равновесие обеспечивает приспособление организации к постоянно изменяющимся условиям, а также достижение соответствия между потребностями и установками человека с требованиями организации. Процесс принятия решений регулирует и управляет системой [8].

С позиций управления имеет значение понятие подсистемы. Организации состоят из нескольких взаимозависимых подсистем. Так, производственная организация имеет социальную и техническую подсистемы, которые, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они находятся во взаимосвязи, неправильное функционирование даже одной подсистемы (например, отдела или работника) оказывает влияние на систему в целом.

Теория социальных систем подчеркивает, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Эта теория характеризуется отличным от предшествующих школ взглядом на конфликт между человеком и организацией. В предшествующих школах такой конфликт рассматривался как отклонение от нормального хода событий, которое может быть преодолено с помощью материальных стимулов или методов гармонизации труда. В теории социальных систем конфликт рассматривается как нормальное состояние функционирования организации. Задача управления в этих условиях заключается не в устранении конфликта, а в нахождении оптимального способа его преодоления.

Теория социальных систем уделяет большое внимание формализации процедур, укреплению трудовой дисциплины, регламентации рутинных процессов. В ней подробно исследуется проблема централизации и децентрализации управления. Управление в организации считается централизованным, если высшее руководство оставляет за собой большую часть функций и полномочий; и децентрализованным, если оно распределяет функции и полномочия между нижними уровнями управления. Соотношение степени централизации и децентрализации управления в организации определяет уровень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию решений в важнейших областях: внедрение инноваций, определение цен, маркетинг, управление конкурентоспособностью. Высшее руководство включает в число своих прерогатив и обязанностей решение таких вопросов, как определение стратегии организации, ее общих целей и задач, финансовой политики, а также осуществляет контроль за расходами и стратегическими планами.

Децентрализованные структуры управления имеют много сторонников. Управленческая практика многих организаций тоже

свидетельствует об эффективности децентрализации. Широко известен опыт создания децентрализованной организации на примере General Motors под началом Альфреда П. Слоуна в 20-х гг. прошлого века. Позднее этой проблемой заинтересовался П. Друкер, который изучил опыт децентрализации в ряде компаний – General Motors, Sire, Dupont, General Electric и других, и пришел к выводу, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд» [8].

Децентрализация характеризуется рядом несомненных преимуществ. Она предоставляет широкие полномочия нижестоящим уровням управления, что повышает объективность принятия решений; сокращает сроки их формирования, запросы на делопроизводство; освобождает руководителей от необходимости работы с большими объемами информации. Однако нельзя не заметить и существенных ее недостатков. Работники низовых уровней зачастую не понимают, а иногда и не знают целей, задач и стратегии организации, что снижает степень обоснованности принимаемых решений. Децентрализация может ослабить контроль за деятельностью низовых подразделений, что отразится на эффективности работы всей организации.

Децентрализация не может рассматриваться в отрыве от централизации, которая способствует повышению уровня обоснованности решений, принимаемых высшим руководством организации, обладающим достаточным опытом и знаниями в области управления, в частности по проблемам принятия решений.

Процессный подход как концепция управленческой мысли был впервые предложен классической (административной) школой управления, которая сформулировала и описала содержание функций управления как не зависящих друг от друга. Данный подход с позиций школы науки управления рассматривает функции управления как взаимосвязанные. М. Х. Мескон дает следующее определение процессного подхода: «Процессный подход к управлению - подход... основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций» [8].

Автором концепции процессного подхода является Л. Файоль, который считал, что «управлять означает предсказывать и плани-

ровать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Впоследствии различные авторы предлагали разные классификации управленческих функций. Так, Мескон считает, что «процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля». Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, направленная на достижение целей организации. Процессный подход основывается на положении о том, что функции управления взаимозависимы.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х гг. XX в., непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет сферу их применения на практике. Этот подход иногда называют ситуационным мышлением об организационных проблемах и способах их решения.

Первой работой в области ситуационного подхода считается исследование английских ученых Т. Бернса и Г. Сталкера, которое они провели на 20 предприятиях, производящих различные виды продукции. Работа этих предприятий рассматривалась применительно к стабильным и меняющимся условиям. Это позволило сделать вывод, что для каждого типа условий характерна своя организационная структура управления: для стабильных условий – «механическая» структура, а для изменяющихся условий – «органическая» структура. «Механическая» структура основана на глубоком разделении труда и широком применении регламентирующих документов. Для «органической» структуры свойственно изменение целей, задач и прочего в зависимости от изменения ситуации.

Базовым в ситуационном подходе является определение понятия ситуации. Под ситуацией подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время. Рассмотрение конкретной ситуации позволяет руководителю подобрать наилучшие способы и методы достижения целей организации, соответствующие именно этой ситуации.

Эффективность работы организации зависит от большого числа переменных, в которых выделяются внутренние и внешние составляющие.

К основным внутренним переменным организации относятся ситуационные факторы, действующие внутри организации. В их числе – цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Внутренние переменные формируются под воздействием управленческих решений, принятых людьми, создавшими организацию.

Однако в современных условиях учет только внутренних факторов совершенно недостаточен. Функционирующие организации испытывают значительное влияние факторов внешней среды (стимулирующих или лимитирующих), которые, в свою очередь, оказывают большое воздействие на внутренние переменные организации.

Необходимость учитывать влияние внешней среды на деятельность организации отражена в научных исследованиях, появившихся в 50-е гг. прошлого века. Ситуационный подход расширил взгляд на организацию как систему управления, подвергающуюся воздействию как внутренних, так и внешних факторов. Отслеживать и своевременно реагировать на изменения во внешней среде особенно актуально в настоящее время.

5.3 Вклад П. Друкера в теорию и практику управления

Питер Фердинанд Друкер (Peter Ferdinand Drucker) является одним из самых известных ученых в области менеджмента и автором многих книг по проблемам управления. Его работы широко известны в мире. Родился Питер Ф. Друкер в 1909 г. в Вене (Австрия). Будущий гуру получил образование на родине и в Великобритании, после чего работал репортером газеты во Франкфурте (Германия), параллельно готовясь к защите докторской диссертации. Позже Друкер работал экономистом в лондонском филиале одного из крупных международных банков, а в 1937 г. переехал в США. В Америке, в Беннингтонском колледже и Высшей школе бизнеса Нью-Йоркского университета он начал преподавательскую карьеру. 21 июня 2002 г. Питер Друкер получил Медаль свободы из рук Президента США Джорджа Буша. Он был лауреатом почетных докторских степеней множества университетов по всему миру. Последние годы жизни Питер Друкер провел в Клермонте, штат Калифорния. Отойдя от активной деятельности, он, тем не менее, продолжал консультировать. 11 ноября 2005 г. Питер Друкер скончался, не дожив восьми дней до своего 96-летия.

Питер Фердинанд Друкер – знаменитый писатель, консультант и теоретик в области менеджмента. К его консультациям обращались

руководители крупнейших мировых корпораций, некоммерческих организаций, правительственных структур. Друкер написал 31 книгу, которые были переведены на более чем два десятка языков. Тринадцать из них посвящены экономике, политике, общественной жизни, а пятнадцать книг – менеджменту. Также он издал две повести и автобиографию, был соавтором книги по японской живописи. Главным вкладом ученого является систематизация знаний по проблемам управления и выделение менеджмента в отдельную науку. Современное общество сегодня из индустриального превращается в «общество управляющих», поскольку именно эта категория работников выходит на первостепенные позиции. Именно феноменом менеджмента можно объяснить, почему на предприятиях все больше и больше используется труд высококвалифицированных работников. Ни одно общество, ни одна социальная система прежде не могли себе позволить этого. И именно управление в состоянии использовать постоянно углубляющееся разделение труда, объединить работников разных специальностей и привести их к достижению общих целей. Роль управления в том и состоит, чтобы превратить знание и образованность в непосредственную производительную силу общества, в то, что называется истинным капиталом любой экономики.

Почти 150 лет тому назад понятие «менеджмент», сама наука управления были неизвестны. С тех пор, согласно Друкеру, управление радикально изменило всю систему социально-экономических отношений в высокоразвитых странах мира. В своих работах Друкер прослеживает весь путь этой трансформации, показывая, как управление создало мировую экономику, установило новый экономический порядок. Он останавливается на анализе тех проблем, с которыми сталкиваются и встретятся в будущем управляющие развивающихся и развитых стран, делая акцент на тех принципах управления, которые помогут управляющим создавать преуспевающие предприятия по всему миру.

Живя и работая в Лондоне, Питер Друкер выпускает свои первые книги (1939 и 1942 гг.): «Конец экономического человека» и «Будущее промышленного человека». Идеи, высказанные Друкером в данных работах, заинтересовали одного из руководителей «Дженерал Моторс», который пригласил его провести исследование высшего управленческого звена компании и основных принципов его функционирования. На основе данного исследования и опыта работы в консалтинговых проектах, выполнявшихся им для других крупных кор-

пораций («Дженерал Электрик», «Сиарс, Робак») Друкер выпустил еще две работы: в 1946 г. – книгу «Концепция корпорации», а в 1954 г. – «Практика менеджмента». В качестве выводов, основанных на этих работах, автор определил отсутствие понятия менеджмент, как профессии: менеджеры не осознают, что выполняют набор функций менеджера. Друкер считал что: *«Умение принимать верные решения – самый важный навык для всех уровней менеджмента»*. Друкер также выделил три основополагающие функции менеджера:

- 1) управление бизнесом;
- 2) управление менеджерами;
- 3) управление работниками.

Третьим важным выводом было определение бизнеса как фирмы, включающее три понятия. *Во-первых*, как **бизнеса**, т. е. экономического института, образованного для создания продукции, удовлетворяющей запросы рынка, клиентов фирмы. *Во-вторых*, как гуманитарной и социальной **организации**, нанимающей людей и обязующейся платить им за труд. *В-третьих*, как **социального института**, интегрированного в общество и потому подверженного влиянию общественных интересов. Главным в первых книгах Друкера является попытка представить управление в виде систематизированной суммы знаний, т. е. новой научной дисциплины. Друкер сделал вывод, что успехи ведущих корпораций США связаны с использованием одних и тех же приемов эффективного руководства бизнесом. К ним ученый относил децентрализацию принятия оперативных решений, оптимизацию численности управленческого персонала, «обогащение» труда, четкое осознание своей принадлежности к конкретному бизнесу. Наиболее существенным вкладом ученого в теорию менеджмента считается анализ самых важных из подобных методов, позволивший ему разработать концепцию «управления по целям».

Центральная идея данной концепции – в множественности целей организации (не только традиционная максимизация прибыли, но и нацеленность на долгосрочный успех). Задача рационального менеджера состоит в сбалансировании различных целей организации. Определенность целей для каждой сферы управленческой деятельности позволяет: *во-первых*, объяснять весь спектр хозяйственных явлений в нескольких обобщающих формулировках; *во-вторых*, проводить проверку этих суждений на практике; *в-третьих*, предсказывать поведение фирмы; *в-четвертых*, проверять разумность решений в процессе их принятия, а не после их реализации; *в-пятых*, улучшать

будущую деятельность на основе анализа прошлого опыта. Использование механизма управления по целям как метода повышения эффективности организации позволяет объединить планирование и контроль, повысить вовлеченность руководителей всех уровней в процесс выработки целей и стимулирует процессы обратной связи.

Другим важным достоинством этой концепции является соединение задач, стоящих перед отдельным менеджером, с общими целями фирмы. Управление по целям, таким образом, предполагает, что руководство организацией является функцией группы менеджеров, а не исключительной привилегией одного человека. Поскольку составной частью управления по целям является широкое участие в нем нижестоящих работников, высшие менеджеры должны поддерживать сотрудничество с ними и их участие в выработке решений. Друкер определил набор целей, определяющих долгосрочный успех, в который входят совершенствование положения компании на рынке, производительности труда, показателей прибыльности, инновационной активности, физических и финансовых ресурсов, деятельности менеджеров и развития их способностей, деятельности работников и отношения их к труду, ответственности компании перед обществом.

Главным вкладом Питера Друкера в современную теорию менеджмента является то, что он смог собрать и систематизировать знания многих ученых о проблемах управления, выделив его тем самым в отдельную науку. Безусловно, огромную роль играют и собственные разработки ученого, он обладал потрясающим даром формулировать идеи, которые потом становились постулатами менеджмента, связанные с конкретизацией и объяснением процессов, происходящих в организации на пути к совершенствованию ее структуры, производительности и удовлетворению потребностей потребителей. Учитывая то, что сегодня национальные природно-климатические богатства все более утрачивают свое былое значение и для экономического роста, и для культурного развития любой страны, после прочтения работ Друкера начинаешь лучше понимать не просто важность фактора управления в современном обществе, но и превращение его в главный, решающий фактор прогресса человеческой цивилизации.

По Друкеру можно выделить следующие принципы управления:

1. Управление – неотъемлемая часть человеческого бытия. Без него невозможна никакая совместная деятельность людей. Управление позволяет сделать сильные стороны людей эффективными, а слабости – не имеющими значения.

2. Управление глубоко вошло в культуру любой страны. И здесь большое значение имеет обратная связь: воздействие культурных и исторических традиций на управление.

3. Задача управления – установить в организации такую систему ясных и простых целей и ценностей, которая сделала бы всех работников союзниками в их достижениях.

4. В задачу управления также входит: предоставление предприятию и каждому его работнику возможности расти и развиваться. Непрерывные подготовки и переподготовки должны войти в плоть и кровь любой организации на всех уровнях.

5. Выполнение работы каждым сотрудником должно базироваться на личной ответственности за порученное дело. Каждый должен четко представлять свои обязанности и иметь возможность оценивать свой личный вклад в общее дело.

6. От управления также зависит контроль за всеми параметрами деятельности организации.

7. Наконец, всегда нужно помнить, что главный конечный результат деятельности предприятия – удовлетворение потребителя.

Вопросы для обсуждения

1. Изложите основные идеи школы количественных методов.

2. Покажите на примере важность использования количественных методов, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

3. Охарактеризуйте системный подход к менеджменту.

4. Обоснуйте формирование ситуационного подхода к управлению организацией.

5. Назовите основоположников процессного подхода и охарактеризуйте их деятельность.

6. Изложите основные достижения П. Друкера.

7. Покажите на примере принципы управления П. Друкера современной организацией.

ГЛАВА 6. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В РОССИИ

6.1 Зарождение науки управления в России

Условно начало развитию менеджмента в России было положено в XVIII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств. Произошло объединение раздробленных региональных рынков в единый общенациональный рынок.

В развитии систем государственного управления важную роль сыграл А. Л. Ордин-Нащокин (1605–1680). Он попытался ввести *городское самоуправление* в западных пограничных городах России. Таким образом, А. Л. Ордин-Нащокин считается одним из первых русских управленцев, поставивших вопрос о развитии не только стратегического, но и тактического (на микро-уровне) менеджмента.

Управления экономикой – особая эпоха в развитии российского менеджмента. Круг его управленческих действий весьма широк от изменения летосчисления до создания нового государственного управленческого аппарата.

В России большую роль в развитии организационной деятельности сыграли *реформы государственного управления*, которые провел Петр I (1672–1725). Реформы государственного аппарата явились важным шагом на пути превращения русского самодержавия в чиновничье-дворянскую монархию с ее бюрократией и служивыми сословиями. В частности, Петр I провел административную реформу.

В 1708–1709 гг. вместо уездов, воеводств и наместничества было учреждено 8 (позже 10) губерний во главе с губернаторами. В 1719 г губернии были разделены на 47 провинций.

Содействуя развитию отечественной промышленности, Петр I учредил центральные органы (коллегии), ведавшие промышленностью и торговлей, стал передавать казенные предприятия в частные руки и выдавать их владельцам субсидии. Кроме того, он ввел тариф, который ограждал новые отрасли отечественной промышленности от иностранной конкуренции.

Детализируя и конкретизируя управленческие аспекты периода правления Петра I, можно выделить следующие преобразования в центральном и местном управлении:

- развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств;
- содействие развитию сельского хозяйства;
- укрепление финансовой системы;
- активизация развития внешней и внутренней торговли.

Известные законодательные акты Петра I регулировали различные сферы деятельности государства. Издание указов, регламентов, инструкций и контроль за их исполнением – не что иное, как государственный менеджмент эпохи Петра I.

Можно выделить появившиеся в этот период управленческие идеи И. Т. Посошкова (1652–1726), к которым следует отнести разделение богатства на вещественное и невещественное.

Под первым он подразумевал богатство государства (казны) и народа, а под вторым – эффективное управление страной и наличие справедливых законов. Принципы И. Т. Посошкова об улучшении управления экономикой исходили из решающей роли государства в руководстве хозяйственными процессами. Он был сторонником строгой регламентации хозяйственной жизни.

Первая четверть XVIII в. была периодом петровского реформирования управления экономикой, как на макро, так и на микроуровне. Созданная Петром I система управления имела необратимый характер.

Административная система Ивана Грозного, в основу которой впервые был положен *территориально-отраслевой* принцип (*приказы* по регионам и сферам деятельности), была заменена лишь следующей волной реформ, проведенных в условиях нестабильности – при Петре I. Время показало удивительную жизнеспособность многих институтов, созданных Петром. Коллегии просуществовали до 1802 г., т. е. 80 лет, подушная система налогообложения, введенная в 1724 г., была отменена лишь в 1887 г. Синодальное управление русской православной церковью оставалось неизменным почти 200 лет, с 1721 по 1918 г., правительствующий Сенат был ликвидирован лишь в декабре 1917 г., спустя 206 лет после образования.

Идеи государственного управления нашли свое отражение в трудах А. П. Волынского (1689–1740). Последовательным идеологом крепостничества был В. Н. Татищев (1686–1750). В области управления хозяйственными делами России он придавал особое

значение финансовой политике и считал, что государство должно не наблюдать за хозяйственными процессами, а активно регулировать их в интересах России.

Во второй половине XVIII в. управленческая мысль развивалась в духе реформ Екатерины II. В целях совершенствования управления экономикой России по указанию императрицы было издано «Учреждение для управления губерний Российской империи».

Фактическим руководителем внутренней политики с начала 1750-х гг. был П.И. Шувалов, с деятельностью которого связана отмена внутренних таможен и организация внешней торговли (1753).

В годы правления Екатерины II в России было учреждено «Вольное экономическое общество» (1765 г.), начато «генеральное межевание» для упорядочивания помещичьего землевладения.

Екатерина II созвала Комиссию об уложении и составила для нее наказ, широко заимствуя идеи передовых западных мыслителей в части организационной деятельности.

К началу XIX в. невозможность управления российским государством старыми методами, необходимость его преобразования осознавались и самой высшей властью [2, с. 160].

Основные преобразования в управлении экономикой в начале XIX в. произошли в период царствования Александра I (1777–1825). В 1860 г. был издан манифест об учреждении министерств, которые строились на принципах единоличной власти и ответственности.

Особая роль в развитии менеджмента в России отводится М. М. Сперанскому (1772–1839). Цель преобразований он видел в придании самодержавию внешней формы конституционной монархии, опирающейся на силу закона. Систему власти Сперанский предложил разделить на три части: законодательную, исполнительную и судебную. То есть вопросы законодательства находились бы в ведении Государственной думы, вопросы суда – в ведении Сената, управление государством – в ведении министерств, ответственных перед Думой.

Целым ряд умеренно-либеральных реформ, включая учреждение министерств и кабинета министров, был принят при правлении Александра I. По его предложению Сперанским был разработан

проект государственных реформ, в числе которых «Записка об устройстве судебных и правительственных учреждений России» (1803). В 1809 г. подготовил план государственных преобразований, в котором рекомендовал придать самодержавию внешние формы конституционной монархии (выборность части чиновников, организация государственного контроля, разделение властей и пр.)

Особое значение для общественного развития России имела, безусловно, крестьянская реформа 1861 г., отменившая крепостное право и положившая начало капиталистической формации в стране.

В 1864 г. Александр II утвердил «Положение о губернских и уездных земских учреждениях», которым утверждалось всесословное самоуправление.

6.2 Развитие управленческих идей в России

В России менеджмент в его современной форме был активно востребован в начале 90-х гг. XX в. в связи с переходом к рыночному типу экономических отношений. Вместе с тем история развития системы управления хозяйственной жизнью в России насчитывает не одно столетие. Многие выдающиеся государственные деятели, ученые внесли достойный вклад в развитие теории и практики управления экономической жизнью. Среди них А. Л. Ордин-Нащокин, И. Т. Посошков, Петр I, М. В. Ломоносов, А. П. Волынский, В. Н. Татищев, М. М. Сперанский, Н. С. Мордвинов, С. Ю. Витте, П. А. Столыпин и др.

Важно, что «развитие менеджмента в России и на Западе проходило кардинально противоположными путями: в России оно шло сверху вниз, а на Западе – снизу вверх. В начале 90-х гг. эти пути пересеклись: российский менеджмент направился резко вниз, к истокам, откуда началось восхождение Запада, а западный – к вершинам, на которых мы находились прежде, но не смогли их обустроить» (Д. В. Валовой).

Развитие управленческих идей в России прошло путь последовательной трансформации. В течение XX в. ее основные *этапы* следующие:

1905 г. – «малая» социалистическая революция, начало реформ по капитализации сельского хозяйства России;

1917 г. – октябрьский переворот, начало интенсивного строительства социализма в России;

1929 г. – год «великого перелома», переход экономики на централизованное пятилетнее планирование.

Развитие теории и практики управления в 1920–1930 гг. характеризуется поиском путей создания новой общественной организации управления социалистическим производством. Основные достижения этого периода:

- разработка всеобщей организационной науки А. А. Богданова (1873–1928);

- развитие концепции «трудовые установки» А. К. Гастева (1882–1941);

- формирование теории социалистической рационализации О. А. Ерманского (1866–1941);

- становление теории научной организации труда (НОТ) П. М. Керженцева (1881–1940);

- создание науки об организации производства, труда и управления О. И. Непорента, Б. Я. Каценбогена (1897–1956).

Примером практического внедрения разработок данного периода в повседневную деятельность «ИТР и служащих» является широко распространенный «Листок НОТ № 1».

1941 г. – переход народного хозяйства на рельсы военной инновационной экономики.

1947 г. – отмена карточек на товары, введение неограниченного денежного обращения, проведение денежной реформы.

В целом период 1940–1950-х гг. характеризовался усилением командно-административных методов управления.

1957 г. – отмена отраслевого и введение территориального управления экономикой, основанного на формировании экономических административных районов.

1965 г. – первая «косыгинская» реформа деятельности предприятий: введение принципов хозрасчета, учреждение на предприятиях фондов экономического стимулирования (фонда материального поощрения, фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства и фонда развития производства), установление стоимостного подхода к оценке деятельности предприятий, переход от административных рычагов к экономическим методам

управления, расширение самостоятельности предприятий и возврат к отраслевой системе управления экономикой.

1979 г. – вторая «косыгинская» реформа управления экономикой: создание системы долгосрочного, многоэтапного и комплексного планирования на основе экономических нормативов, повышение эффективности и качества работы.

1985 г. – ускорение социально-экономического развития, начало «перестройки», развитие гласности и демократии, техническая реконструкция отраслей народного хозяйства.

1991 г. – либерализация цен, внешней торговли, разгосударствление и приватизация собственности, начало интенсивного строительства рыночной экономики, создание нормативной базы для становления и развития рыночных отношений, образование новых рыночных структур управления.

2002 г. – настоящее время – построение и укрепление основ управления рыночной экономикой.

В начале XX в. управленческие преобразования осуществлялись под руководством таких личностей, как С. Ю. Витте и А. С. Столыпин. Программа реформ А. С. Столыпина затрагивала все отрасли государственного управления и была рассчитана по замыслу ее автора на 20 лет.

Советский менеджмент берет отсчет с 7 ноября 1917 г. В поисках некапиталистических форм управления. Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, основными из которых стали следующие:

- введение рабочего контроля;
- создание Высшего совета народного хозяйства;
- образование местных органов экономического управления.

Период «военного коммунизма» характеризуется директивно-командными методами управления сверху донизу. В период новой экономической политики с позиций управления выделялось три уровня: высший, средний и низший.

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту О. А. Ерманскому, который внес значительный вклад в создание теории социалистической рационализации. Концепция Ерманского была подвергнута резкой критике, но, несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен.

С 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через советы народного хозяйства экономических административных районов. Главным назначением стало пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности.

В период с 1965 г. и по настоящее время в стране было проведено три реформы, направленные на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

- реформа системы управления экономикой (1965);
- реформа системы управления (1979);
- ускорение социально-экономического развития (1986) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).

В связи с произошедшими серьезными изменениями в политической системе управления в стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. Специальная комиссия, возглавляемая академиком А. Г. Аганбегяном, предложила три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям:

- внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему управления;
- быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования;
- создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики. Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства.

Другая комиссия под руководством академика С. Шаталина подготовила программу, получившую название «500 дней», в которой был намечен целый комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемому рынку. Эта программа многими учеными рассматривалась как «шоковая терапия».

В октябре 1991 г. Б. Н. Ельцин выступил на Съезде народных депутатов РСФСР с обращением к депутатам и народу, в котором предложил принять меры по разгосударствлению собственности, формированию рыночной среды и образованию новых форм управления на всех уровнях.

С января 1992 г. правительство перешло от плана к рыночному регулированию на основе либерализации цен. С 1992 г. в России был взят курс на замену коллективных хозяйств – крестьянскими (фермерскими).

Правовой основой для свободы предпринимательства явилась Конституция Российской Федерации, принятая 12 декабря 1993 г., закрепившая многообразие форм собственности, государственную поддержку конкуренции и охрану права частной собственности.

Принципиально новым подходом к управлению на местах (в городах, районах, сельских поселениях) явилось введение местного самоуправления, организационно обособленного от органов государства.

Свобода экономической деятельности открывает новые возможности для совершенствования менеджмента организации (предприятия). Однако в России эффективность управления организацией зависит в значительной степени от внешних факторов и, прежде всего, государственного менеджмента.

И так, выше показан обзор важнейших этапов развития менеджмента в период с XVIII в. по настоящее время, а также рассмотрено нестабильное состояние системы управления. Выявлено, что огромный потенциал нашей страны задействован в гораздо меньшей степени, чем это достигалось в предыдущие периоды. Потому что система управления еще только начинает включаться в работу, управленческие механизмы простаивали, не найдя себе достойного применения в новых условиях.

6.3 Проблемы развития менеджмента в России

В настоящее время в России менеджмент, соответствующий мировым стандартам, находится в стадии становления. Нельзя не согласиться, в общем, с оценкой уровня развития российского менеджмента. Его низкая эффективность представляется фактом. Вот почему так актуально стоит проблема подготовки специалистов в области менеджмента, особенно экономистов-менеджеров, в нашей стране.

Характерными чертами современной российской модели управления являются:

- стремление к интеграции различных моделей и подходов к управлению;
- индивидуализм второго типа и «строгий коллективизм»;
- полихроническое восприятие времени;
- четкое разграничение обязанностей и полномочий, достаточно жесткая структура управления, допускающая при этом делегирование власти;

– иерархическое управление с концентрацией громадной власти на самом верху организации, почти полная зависимость сотрудников от произвола руководства;

– существование огромной властной дистанции, принятие работниками неравенства в распределении полномочий, принятии решений, вознаграждении;

– непрозрачность, секретность принимаемых решений;

– отношения к подчиненным смешанные – формально-неформальные;

– стремление к корпоративной культуре в духе терпимости, равенства;

– ориентация на узкую специализацию работников и руководителей;

– ступенчатая, специализированная, как межорганизационная, так и внутриорганизационная карьера;

– обусловленность карьеры личными отношениями с руководством и личным результатом;

– ответственность, как правило, коллективная;

– способ контроля, как правило, по коллективным показателям;

– метод найма на работу – смешанный (по деловым качествам и после окончания учебы);

– найм на работу на неопределенный срок;

– низкие гарантии для работников;

– идеал менеджера – сильная личность, способная принять на себя риск.

Российский бизнес и менеджмент не изолирован от мирового. Для российской практики управления условием дальнейшего успешного развития является не слепое копирование, а приспособление и постепенный переход к современным зарубежным моделям управления, не отрицая предшествующего опыта развития страны, максимально используя потенциал национального культурно-этического фактора, не создавая конфликта с остальными факторами.

Российский опыт в области делового управления сводится только к использованию методов планирования и контроля за исполнением планов.

Российские так называемые «новые коммерческие структуры» пока неделовые, а чисто спекулятивные предприятия. Производственные предприятия, пытающиеся работать в условиях рынка, встречаются множество проблем и ограничений в области окружающей среды их хозяйственной деятельности.

Поэтому для российских менеджеров важно изучить зарубежный опыт управления и творчески использовать его в новых российских условиях в целях строительства организации нового для нашей страны типа, включающего современные методы корпоративного и антикризисного управления, ориентированных на диверсификацию, конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

Подход с позиций человеческого фактора для России, имеющей многолетний *опыт административно-бюрократического*, излишне формализованного управления, сегодня очень важен.

Таким образом, российская деловая культура находится в процессе становления. Постоянная ротация состава предпринимателей, отсутствие в большинстве случаев устойчивых сплоченных кругов общения тормозят этот процесс. В настоящее время можно говорить не о сложившейся культуре, а об определенных особенностях поведения, которые имеют шанс закрепиться в качестве культурных черт, а могут и не закрепиться.

За последние годы было проведено много сравнительных исследований, посвященных выявлению характеристик формирующейся российской деловой культуры. В этих исследованиях отмечаются ее характерные черты, а также психологические и поведенческие характеристики российских предпринимателей. С большой долей условности эти черты можно разделить на положительные и отрицательные.

К *положительным* чертам относятся:

Высокая адаптивность к нестандартным ситуациям и умение находить выход из самых тупиковых положений. Эта черта выработалась у наиболее активной части российского суперэтноса в ходе многовекового экстенсивного развития, когда и природа, и само общество систематически создавали наименее предсказуемые ситуации. Именно эта черта позволила, например, в течение нескольких месяцев с 1941 по 1942 гг. создать в восточных регионах страны военную промышленность на базе сверхсовременных для того момента технологий, а затем в течение 10 лет после Великой Оте-

чественной войны восстановить почти полностью разрушенное народное хозяйство.

Умение сконцентрироваться на достижении определенной цели в форс-мажорных ситуациях и сделать невозможное, работая по 16–18 ч в сутки.

Высокий уровень профессиональной подготовки определенной части предпринимателей, более широкой и разносторонней общей культуры, по сравнению с большинством западных коллег. В первую очередь, это относится к той части предпринимателей, которые вышли из состава инженеров и интеллигенции. История последних десятилетий наглядно подтвердила то, что было ясно и ранее.

Наличие значительного контингента лиц с разносторонней общей гуманитарной культурой, т. е. знакомых со многими классическими отечественными и переводными литературными произведениями, имеющими некоторое представление о живописи, музыке, театре, интересующихся проблемами отечественной и всеобщей истории. Эта традиция пошла от инженеров (младших научных сотрудников) советских времен.

В то же время тот же самый фактор – экстенсивный характер развития – породил и основные негативные черты российского предпринимательства, так же во многом вытекающие из особенностей российского менталитета. К ним относятся:

- Необязательность в выполнении пунктов договора; ориентация на сиюминутную конъюнктуру, в ущерб достижению стратегических целей; непредсказуемость поведения для партнеров.

- Приоритет межличностных отношений над требованиями закона; стремление «обойти» не устраивающие законодательные акты. Это касается как отношений внутри фирмы, так и отношений с партнерами.

- Ориентация на сверхвысокие прибыли и нежелание вкладывать деньги и усилия в перспективные, но малодоходные на первых порах предприятия.

- Неумение соблюдать «корпоративные правила игры», которые в конечном итоге обеспечивают коллективный успех всего класса предпринимателей.

- Отсутствие привычки к рациональному планированию использования ресурсов, известное в просторечии как «русское

«авось». Под ресурсами мы понимаем не только финансы, топливо или оборудование, но и ресурсы времени, квалификацию работников, административный ресурс.

– Недостаточный навык учета и формирования спроса на производимую продукцию.

– Недостаточность или отсутствие навыка самостоятельного формирования «горизонтальных» связей, ибо при социализме все смежники «назначались» сверху.

– Низкая способность к классовой самоорганизации и отстаиванию коллективных интересов, как на политическом, так и на повседневном уровне (противостояние криминалу и государству).

– Невысокий уровень развития социальной ответственности, что проявляется в низкой и нерегулярной благотворительности.

Особенности деловой культуры, как и любой культуры, вообще, наиболее рельефно проявляются при сопоставлении с другими культурами. С этой точки зрения особый интерес представляют сравнительные исследования, проведенные людьми, достаточно хорошо знакомыми с обеими взаимодействующими культурами.

В то же время деловой человек, вступающий в межкультурные контакты, обязан по возможности преодолевать в себе эти качества, т. е. он до определенной степени должен подниматься над узкими рамками собственной этнической культуры [18, с. 492].

6.4 Основные проблемы менеджмента в России

За годы становления в современной России накопилось множество проблем, без решения которых говорить о дальнейшей интеграции в мировое сообщество нашего бизнеса было бы бессмысленным. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Подготовка менеджеров в соответствии с мировыми стандартами. Это трудный процесс, во многом осложненный как нехваткой высококвалифицированных преподавателей по менеджменту, так и отсутствием соответствующего оборудования и инструментария.

Понимание сущности менеджмента российскими руководителями. Руководители, прошедшие старую, советскую, школу жизни зачастую не видят разницы между управлением и менеджментом. Называя себя по-новому менеджерами, они используют на практике старые методы управления, не имеющие ничего общего с ме-

неджментом. «Менеджмент» определяют только как управление или планирование, или ведение бизнеса. Однако, если менеджер не может правильно и полно определить менеджмент, есть опасения, что и в практической деятельности некоторые важные направления будут им упущены [8, с. 193].

Неспособность принимать решения. Как показывает анализ опыта хозяйствования ряда российских предприятий, их руководители и менеджеры не умеют своевременно принимать правильные решения, что может привести к печальным последствиям: потере прибыли, клиентов, банкротству и даже гибели людей (сотрудников или посторонних лиц).

Неумение менеджеров делегировать полномочия. В силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать все сам, загружая себя теми делами и обязанностями, которые можно было бы смело делегировать подчиненным [8, с. 196].

Низкий профессионализм. Нет достаточного числа ни профессионалов-менеджеров, ни профессионалов-специалистов, которыми менеджеры-профессионалы должны были бы руководить.

Недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента. Большинство российских предприятий страдает от недостатка компьютерной и офисной техники. Недостаток специализированных компьютерных программ не позволяет построить эффективную систему информационного менеджмента. (Многие руководители смотрят на возможность формирования системы информационного менеджмента (ИМ) на предприятии как на дополнительную головную боль.) [8, с. 200].

Неумение применять на практике современные методы и приемы менеджмента. К сожалению, очень немногие российские руководители владеют такими методами и приемами менеджмента, как брейн-сторминг (метод мозгового штурма, используемый при выработке управленческих решений), модерация (подход, предполагающий свободу мнения, используемый для эффективной подготовки, проведения и анализа рабочего совещания, семинара, деловой встречи), ролевые игры, презентации и др.

Отсутствие навыков реализации продукции. Руководители не владеют современными инструментами маркетинга.

Неумение эффективно управлять финансовыми ресурсами компании, использовать на практике современные методы мотивации.

зации. Появление и внедрение системы финансового менеджмента на российских предприятиях вызвано рыночными преобразованиями и формированием ценных бумаг. Все больше предприятий приходят к необходимости создания специальных финансовых служб или найма финансового менеджера для управления финансовыми средствами с помощью специального инструментария. В настоящее время трудно стимулировать работника Доской почета или записью благодарности в трудовую книжку. Формы мотивации изменились – это денежные премии, поездки за рубеж или по стране, оплаченные предприятием, свободный график работы и т. п.

Экологические проблемы (устаревшие оборудование и технологии). Для менеджеров российских предприятий экологические проблемы являются одними из наиболее актуальных. До сих пор существуют предприятия с оборудованием XIX или начала XX вв. Экологически безопасные технологии стоят недешево, поэтому природа систематически загрязняется отходами производства. Те руководители, которые осознают экологическую опасность, пытаются создать на своих предприятиях систему экологического менеджмента.

Слабость законодательной базы. Законы противоречат друг другу. Региональные законы порой вступают в противоречие с федеральным законодательством и др.

Отсутствие умения формировать команду, подбирать кадры. Психологические науки, такие как социальная психология, управленческая психология и другие уже долгое время считались у нас «порождением капитализма». За это мы сейчас расплачиваемся. Не только менеджеры российских предприятий, но и руководители страны часто не умеют формировать команду. Отсюда бесконечные увольнения, конфликты интересов и т. д.

К настоящему времени выработаны три направления для решения перечисленных выше проблем.

1. Воссоздание системы повышения квалификации на базе соответствующих отраслевых институтов и бизнес-школ. Правда, с реализацией этого направления есть проблемы: сопутствующие затраты (стоимость проезда до места обучения, стоимость проживания, стоимость самого обучения); недостаточное число отраслевых преподавательских кадров, подготовленных обучать новейшим методам менеджмента.

2. Подготовка российских менеджеров непосредственно за рубежом в ведущих школах менеджмента и центрах подготовки кадров. Здесь также возникают проблемы: нехватка у российских предприятий валютных средств для финансирования этого направления (на Западе такое вложение капитала считается одним из наиболее прибыльных видов вложения капитала), отсутствие свободного владения иностранными языками российскими управленческими работниками, несоответствие менталитета старых управленческих кадров сегодняшним реалиям.

3. Перенятый опыт предприятий – мировых лидеров, самостоятельно формирующих кадры менеджеров. В России уже есть предприятия, следующие этому примеру, однако существуют проблемы: отсутствие финансовых средств, нежелание высшего руководства реализовывать такие программы, а порой сопротивление рядовых сотрудников, боящихся перемен.

Вопросы для обсуждения

1. Какую роль в развитии систем государственного управления сыграл А. Л. Ордин-Нащокин?

2. Охарактеризуйте реформы государственного управления, которые провел Петр I в России.

3. Раскройте сущность административной системы Ивана Грозного.

4. Обоснуйте цель преобразований М. М. Сперанского.

5. Назовите основные этапы трансформации развития управленческих идей в России до XX в.

6. Покажите на примерах проблемы развития менеджмента в России в настоящее время.

ГЛАВА 7. ФОРМИРОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1 Понятие «кросс-культурный менеджмент»

На Западе кросс-культурный менеджмент является традиционно приоритетным направлением исследований. Данная дисциплина входит в программы обучения ведущих школ бизнеса США и Западной Европы. На пост-советском пространстве это направление представляется совершенно новым для изучения, хотя в научной литературе можно встретить отдельные интересные исследования в области управления персоналом. По большей части они носят характер очерков, статей в сборниках. В качестве примера можно упомянуть книгу В. А. Пронникова и И. Д. Ладанова «Управление персоналом в Японии. Очерки» издательства «Наука», 1989 г.

Значительный вклад на современном этапе внесли работы С. П. Мясоедова (Институт бизнеса и делового администрирования при АНХ) и С. Р. Филоновича (Государственный университет – Высшая школа экономики).

Важную роль в развитии кросс-культурного менеджмента в России сыграла Президентская программа подготовки управленческих кадров (с 1998 г.), позволившая многим пройти профессиональную переподготовку на базе российских образовательных учреждений, а также зарубежную стажировку в США, Европе и Японии.

Тем не менее, если кросс-культурные характеристики американцев, европейцев и народов стран Востока достаточно хорошо описаны, то для России подобные исследования пока не носят систематического характера.

Большой шаг в изучении особенностей кросс-культурного менеджмента сделали американские транснациональные корпорации (например, IBM – один из крупнейших в мире производителей и поставщиков аппаратного и программного обеспечения и IT-сервисов). Благодаря материалам их исследований стало понятно, что решения менеджеров крупных корпораций могут быть сопоставимы по значимости с действиями первых лиц государства.

Статьи по проблемам межкультурных отношений в бизнесе стали появляться на Западе в 50–60-е гг., преимущественно в ан-

тропологических или социологических журналах, а также изданиях по международному менеджменту.

Термины «кросс-культура» и «кросс-культурный менеджмент» упоминаются в зарубежных источниках примерно с середины 70-х гг. XX в., в российских – с начала 90-х гг. Допускается написание как через дефис, так и слитно.

Среди современных периодических изданий на иностранных языках следовало бы отметить: International Journal of Cross Cultural Management, Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Journal of Management Inquiry и др. Многие из них имеют свои сайты в Интернете, что весьма полезно для изучающих кросс-культурный менеджмент, достаточно только задать интересное название в поисковой строке.

Наибольшее развитие как науки кросс-культурный менеджмент получил благодаря работам Калерво Оберга, Герта Хофстеде, Фонса Трампенаарса, Чарльза Хэмпдена-Тернера и др.

Кросс-культурный менеджмент изучает поведение людей, работающих в одной организационной среде, но являющихся представителями разных культур. Исследования культурных различий могут проводиться, как на международном, так и на национальном уровне – в пределах одной страны. Таким образом, можно сравнить поведение людей, работающих, как в одной фирме в одном городе, так и поведение сотрудников большой корпорации, имеющей офисы в разных странах.

Кросс-культурный менеджмент, в рамках которого изучаются вопросы взаимодействия представителей различных национальных и региональных культур, в том числе в практике управления организациями, является частью общей теории менеджмента.

Основная цель изучения кросс-культурного менеджмента состоит в повышении эффективности ведения бизнеса с учетом культурных особенностей взаимоотношений между партнерами, сотрудниками организаций, а также в практике индивидуального общения с представителями других культур.

Кросс-культурный менеджмент – это управление поведением людей и искусство выстраивать отношения на стыке деловых культур.

Кросс-культурный менеджмент включает:

– умение провести переговоры с представителем другой культуры;

- способность быстро уладить конфликт в команде, где работают представители разных культур;
- умение построить систему мотивации в компаниях, где работают представители разных культур;
- умение определить необходимые характеристики лидерства в компаниях, в которых работают представители разных культур.

Кросс-культурный менеджмент призван помочь:

- проводить переговоры и устанавливать взаимовыгодные отношения с партнерами;
- повышать слаженность работы в компании;
- снижать количество конфликтов в команде;
- выстраивать эффективную систему управления, мотивации и лидерства.

Приведем один из примеров важности принятия во внимание кросс-культурных коммуникаций и, соответственно, кросс-культурного менеджмента. Речь пойдет об истории строительства третьего энергоблока на финской атомной электростанции Олкилуото (Олкилуото-3).

В финской газете Helsingin Sanomat 6 апреля 2014 г. Была опубликована следующая информация: «Изначально третий энергоблок должен был быть готов в 2009 г., но строительные работы проводились со значительными задержками. TVO (Teollisuuden Voima – заказчик и эксплуатирующая организация) уже даже не объявляет о предполагаемых сроках окончания. Есть предположение, что АЭС может быть готова в 2016–2020 гг. ...Оценивается, что третий блок будет стоить 8–8,5 млрд евро, что позволит назвать Олкилуото-3 после введения в эксплуатацию самым дорогим объектом в мире».

Из открытой информации на сайте «Строительный проект АЭС Олкилуото-3» можно было получить следующие сведения:

«За строительство энергоблока отвечает французский концерн Areva. На объекте задействованы поставщики и подрядные организации из 42 стран – всего примерно 1500 организаций. Из них более 600 – финские организации. Строительство обеспечило работой весной 2007 г. 1200 человек, из которых примерно половина были финские специалисты и рабочие; осенью 2007 г. персонал составлял уже 2200 человек, из которых треть – финны, треть – поляки, а последняя треть – представители Германии, Франции и Словакии.

В апреле 2009 г. соотношение работников по странам осталось прежним, но количество увеличилось до 4000 человек.

По мнению концерна Areva, задержки в строительстве произошли из-за того, что жесткие требования финских заказчиков по выполнению работ оказались неожиданностью для многих специалистов, работавших на строительстве энергоблока. Финские эксперты отмечали, что уже с начала строительства в 2007 г. при выполнении работ были обнаружены недостатки в качестве выполнения заданий, нехватка персонала и квалифицированного руководства, а также возникали договорные споры с субподрядными организациями.

К маю 2007 г. были выявлены нарушения качества выполнения работ, всего – 1500, из которых 500 нарушений были связаны с поставками оборудования, 1000 – с несоблюдением требований технологического процесса, методов работ и пр. В отчете по состоянию дел было указано, что в основном эти нарушения связаны с низким уровнем менеджмента качества».

Также в средствах массовой информации Финляндии сообщалось о грубых нарушениях в соблюдении трудовой этики по отношению к иностранным рабочим. Ярким примером непонимания важности кросс-культурной составляющей на интернациональном строительном объекте стали рассказы польских строителей, работавших на Олкилуото-3. В частности, они упоминали о «невозможности общаться с португальскими инженерами». Неоднократно подчеркивались проблемы, связанные с неточностью перевода, т. е. языковые проблемы.

Был сделан однозначный вывод: ничем другим, кроме отсутствия навыков кросс-культурного менеджмента, данные факты объяснить невозможно.

В условиях глобализации мировой хозяйственной жизни в 1970-е гг. возникло новое направление – кросс-культурный (сравнительный) менеджмент, т. е. менеджмент на стыке национальных, деловых, корпоративных культур. Бурное развитие это направление получило в конце 1980 – начале 1990-х гг. благодаря исследованиям Г. Хофстеда, Ф. Тромпенаарса, Э. Холла и др.

Кросс-культурный менеджмент обращает внимание на особенности, присущие национальным деловым культурам, и стремится выработать практические рекомендации по повышению эффектив-

ности управления глобальными организациями в системе международного бизнеса. Владение навыками управления с учетом кросс-культурных аспектов не менее важно и на микроуровне – в масштабах отдельной организации или корпоративной культуры, обладающей мультинациональными признаками.

На формирование национальной модели менеджмента оказывает влияние ряд факторов: тип собственности, форма государственного устройства, зрелость рыночных отношений, исторические, политические, социальные, моральные, этические, культурные, религиозные, климатические и иные особенности.

Многообразие международных моделей менеджмента можно разделить на три концептуально различные группы:

- индивидуалистические;
- групповые;
- клановые.

Они различаются по следующим признакам: подход к принятию решений, критерии оценки достижений работника, основы организационного построения, организация и характер процедур контроля, тип карьерного продвижения, критерии подбора кадров, стиль управления, императивы руководства в системе менеджмента, уровень формализации отношений, степень делегирования полномочий, отношение к проявлению инициативы, критерии и подходы к оплате и стимулированию труда персонала.

Индивидуалистическая (американская) модель основана на инструментальном (технократическом) подходе к управлению, культивировании индивидуализма, ориентации на утилитаризм. Это проявляется в различных формах: поощрение индивидуальных инициатив, личная ответственность, формализованная структура управления и процедуры контроля, возможность быстрого карьерного роста в зависимости от личных способностей, зависимость размера оплаты труда от индивидуальных достижений и производительности и др.

Коллективистская (японская) модель наиболее ярко демонстрирует достижения национальной культуры, в основе которой лежат коллективизм (группизм), идентификация личности с группой, стремление к достижениям и гармонии. Формы проявления: поощрение групповых, а не индивидуальных инициатив, групповая ответственность, гибкий неформальный подход к построению структур управления, неформальные процедуры контроля, медлен-

ное продвижение в зависимости от стажа работы, «пожизненный найм», зависимость размера оплаты от групповых показателей и стажа работы и др.

Клановая (арабская) модель – это родственные связи с подчиненными, оценка человека, а не его работы, клановый подход в построении структур управления, продвижение в зависимости от доверия и уважения со стороны руководителя, ориентация при отборе кадров на родственные отношения, стиль управления, ориентированный на «своих», зависимость размера оплаты труда от лояльности работника своему руководителю и др.

Особняком стоит менее тенденциозная западноевропейская модель менеджмента. Она признает необходимость рационализма и утилитаризма в системе управления и вместе с тем ориентирована на развитие гуманистических и социально ориентированных основ функционирования организации, совершенствование системы внутриорганизационных социальных отношений.

Характеристики этой модели:

- *концепция «участие в управлении»* (Англия, Голландия, Норвегия, Швеция) – опирается на совместную выработку решений, представительство рабочих в органах управления, формирование советов, усиление роли профсоюзов, комитетов, комиссий;

- *тезис «обогащение труда»* (Швеция) – означает психологизацию управления, повышение содержательности труда на рабочем месте, развитие творчества и поощрение инициативы работников;

- *концепция «социальный человек»* (Германия, Франция, Италия) – предполагает воздействие на поведение работника групповых факторов, гуманизацию трудовых отношений, совершенствование системы социальных отношений;

- *концепция государственного регулирования экономики* Дж. М. Кейнса (Англия) – доказывает необходимость государственного вмешательства в экономику на основе экономических рычагов регулирования;

- *модель социального рыночного хозяйства* Л. Эрхарда (Германия) – связана с государственным регулированием экономики, социальной ориентацией рынка, индикативной системой планирования, социальной защитой населения, социальным партнерством, реализацией «политики для миллионов»;

- *шведская модель социализма* Г. Мюрдаля (Швеция) – построена на теории социального рыночного хозяйства, формировании

социально регулируемой экономики, социальном партнерстве, цель которого – «благополучие для всех».

Особенности каждой национальной модели определяются важнейшими параметрами системы управления, а именно: стилем руководства, отношением к законам и нормативным актам, системой контроля, мотивацией работы и способами стимулирования персонала, формами коммуникаций, характером организационных и межличностных связей, корпоративной культурой и т. д. Вместе с тем глобализация мировых отношений, виртуализация и распространение транснационального бизнеса, интенсивность миграционных потоков обуславливают взаимопроникновение национальных культур.

7.2 Индивидуалистическая модель менеджмента

Именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента. Американская модель применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других странах.

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

Большое влияние на формирование модели управления оказали особенности заселения американского континента и культурно-религиозные традиции. В период активного заселения континент составляли как авантюристы и предприниматели из европейских стран, стремящиеся к самовыражению в Новом свете, так и бедные крестьяне, для которых переезд означал попытку начать все снача-

ла и улучшить свое материальное положение. Для достижения поставленных целей необходимо быть активным, деятельным и надеяться только на собственные силы. С течением лет быстрое обогащение стало одним из основных мотивов деятельности.

Основными качествами американцев, на основе которых и строится система управления, являются: общительность, уверенность в себе, оптимизм, честолюбие и обостренное чувство индивидуализма. Без этих качеств невозможно пробиться в деловой мир и сделать успешную карьеру. Американец, даже если он знает, что не сможет выполнить приказание шефа, ответит: «Это я беру на себя» и тем самым докажет репутацию делового человека. В целом американцы достаточно мобильны. Некоторые могут менять место работы до 30 раз в течение трудовой жизни.

В отличие от многих стран для США характерен юридический образ мышления, вторжение юристов в самые разные области бизнеса. В США бизнесмены зачастую не доверяют своим коллегам. На работе поощряется конкуренция, действует принцип «Пусть победит сильнейший». Если вы доверитесь вашему коллеге сегодня, завтра он может стать вашим соперником. В такой ситуации всеобщее недоверие друг к другу становится почти неизбежным. Управляющие не доверяют работникам, а работники не доверяют управляющим.

Управляющий должен знать степень честолюбия подчиненных, их возможности и способности. Управленческие решения принимаются им строго индивидуально. Продвижение работников по службе зависит от собственного вклада в фирму. Рабочие и управленцы замыкаются на себе, на своей карьере.

На этой основе и стала формироваться система управления в США. Задача управления в этой системе – не просто работа с людьми, а с личностями. Американский менеджер – индивидуалист. Борьба за прибыльность предприятия для него не столько процесс служения своему делу и обществу, сколько средство достижения личного успеха, выдвижения и обогащения. Американские менеджеры объясняют свою высокую занятость вопросами компании не столько долгом перед ней, обществом и даже не увеличением потребностей его семьи, а стремлением к самовыражению, удовлетворению потребностей своего «Я».

Основные принципы управления:

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

В соответствии с классификацией Г. Хофстеда особенностями США являются:

1. Для США характерен приоритет индивида, несущего полную ответственность за свое положение. Личный интерес преобладает над коллективным, поэтому и личный результат важнее коллективного. Стремление к сплоченности в организации выражено слабо. Управление ориентировано на отдельную личность и оценка этого управления происходит по индивидуальному результату. Деловая карьера обуславливается личными результатами и ускоренным продвижением по службе.

2. Отношения начальника и подчиненных определяются контрактом, основанным на взаимной выгоде. Преобладает децентрализованная система принятия решений, которая позволяет руководителям разных уровней принимать решения, соответствующие их функциям. Главными качествами руководства в такой модели менеджмента являются профессионализм и инициатива, индивидуальный контроль руководителя и четко определенная сама процедура контроля. Также наблюдаются формальные отношения с подчиненными, оплата труда по индивидуальным достижениям и индивидуальная ответственность. При приеме на работу, прежде всего, ценятся личные и профессиональные качества работника.

3. Характерна высокая нетерпимость к неопределенности. Приоритет отдается не устным инструкциям, а писаному праву.

Большое значение придается соблюдению правил, написанию регулярных письменных отчетов.

4. Характерен мужской тип поведения, концентрированность на достижении материального успеха. Люди должны быть напористы и амбициозны. Преобладающими личными целями менеджера является прибыль и высокая оплата труда. В целом основной ценностью общества является материальный успех и прогресс.

В американских фирмах планирующие системы построены таким образом, чтобы была возможность быстро реагировать на изменение потребительского спроса и рыночной конкуренции. Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 60-х гг. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 70-х гг. направленность стратегического управления изменилась, и в 80-е гг. превратилась в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе. Главным в современных условиях стала не столько разработка плана фирмы в целом, сколько концентрация на конкурентном сегменте рынка – в данной отрасли или подотрасли. Определяющее значение имеют не детальные долгосрочные хозяйственные результаты (например, за 10-летний период), а краткосрочные (за 3–6 мес). Как правило, в планах определяются итоговые финансовые показатели, а планированию человеческих ресурсов не уделяется внимание.

В отличие от многих стран и, прежде всего, Японии, американская фирма не проявляет заботы о своих сотрудниках, также как не существует большой зависимости работника от фирмы, любой работник может быть принят на фирму на короткий срок, может быть наказан или уволен за допущенные им ошибки, просчеты или принятые неверные решения.

Кадровая политика в американских фирмах обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость

и умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Обеспечение квалифицированными рабочими кадрами по таким профессиям, как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал вызывает особую трудность. Также существует нехватка квалифицированных младших управленческих кадров - мастеров и начальников участков. Это обусловлено как высокими требованиями и ответственностью, так и недостаточным моральным и материальным стимулированием, повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора.

Внедрение автоматизации в производство внесло существенные изменения в условия труда персонала:

- замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, более приемлемыми и удобными для работников;

- уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата;

- переход на гибкие формы оплаты труда;

- объединение инженеров, ученых и производителей в сквозные (от конструирования до изготовления изделий) коллективы – проектно-целевые группы.

В американской компании все ее планы составлены заранее и рамки работы каждого определены. Кроме того, компании ищут людей, подходящих для той или иной работы. Если во время проверки претендента на рабочее место обнаружится, что он выходит за установленные рамки или не дотягивает до них, его обычно отвергают.

Система оплаты труда в США предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;

- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом;

- при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе;

- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттеста-

ция работников проводится ежегодно. Оценку работы делает руководитель на основе сведений, предоставляемых непосредственным начальником;

- размеры заработка инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником.

Премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения, как правило, за свой счет. В целом, системы оплаты труда в большинстве американских фирм отличаются негибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

Отрицательные факторы, оказывающие воздействие на эффективность деятельности фирмы в США, можно свести к следующим:

- трудности с внедрением новых методов управления производством;
- обилие инструкций;
- предпочтение отдается узким специалистам по сравнению со специалистами широкого профиля;
- развитие функциональной специализации;
- ориентация на получение краткосрочных прибылей;
- низкий уровень накопления;
- рост потребительских расходов;
- снижение объема инвестиций.

Роль государства в экономике.

В американском хозяйстве государство не играет значительной роли как собственник средств производства и совокупный предприниматель. Доля государственного сектора в ВВП – около 4 %, а вместе с предприятиями местных властей – около 13 % ВВП. В нем занято порядка 14–15 % рабочей силы. Государству принадлежит значительная часть собственности – почти 25 % территории, сеть федеральных дорог и многие другие предприятия инфраструктуры.

Государство играет определяющую роль в воспроизводстве рабочей силы, охране окружающей среды, развитии научной сферы.

Оно осуществляет общенациональное регулирование через кредитно-денежную и бюджетную политику, федеральную контрактную систему. В целом государство выполняет общественно значимые функции, которые или не приносят быстрого дохода или не являются оптимальными для частных хозяйствующих субъектов.

Особенности менталитета

Черты поведения: бизнесмены действуют прямолинейно; прибегают к натиску, приказу в процессе согласования решения на переговорах; не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса, прагматически классифицируя их, решая вопросы один за другим.

Главной целью является всесторонняя договоренность. Одно из самых важных условий – соблюдение всех законов, нормативных актов, положений, а не выгода и согласие между партнерами. В состав американской делегации на переговорах обязательно входит уполномоченный представитель, который имеет право на принятие решений, и юрист. Американские менеджеры не приветствуют, если их коллеги (партнеры) прерываются во время дискуссий или перед принятием решения удаляются для обсуждения своего решения.

Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению «третьей революцией» в управлении после выделения управления в особый вид деятельности и появления менеджеров.

В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

- участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;
- создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;
- разработка систем участия в прибыли;
- привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией – советах директоров – на практике встречается крайне редко.

Основные особенности управления в американской компании:

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

- Задача менеджера состоит в раскрытии творческого потенциала сотрудника. Поощрение новых идей.

- Обязательная переподготовка и непрерывное обучение.

- Управление по целям. Расчленение любой задачи, где решение связано с совокупностью разнородных знаний. Четкий алгоритм достижения.

- Реализация противоположных тенденций: жесткий функциональный подход (например, конвейерная система) и большое количество лидеров и творческих личностей, децентрализация и централизация, жесткость в отстаивании своих интересов и гибкость в реализации.

- Карьерный рост происходит строго в рамках профессиональной специализации.

- Развитая корпоративная культура.

- Менеджмент считается сильным конкурентным преимуществом.

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

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

7.3 Коллективистская и клановая модели менеджмента

Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире, и главная причина ее успеха – *умение использовать человеческий фактор*.

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

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

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

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

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

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

- Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.
- Гласность и ценности корпорации.
- Управление, основанное на информации.
- Управление, ориентированное на качество.
- Постоянное присутствие руководства на производстве.
- Поддержка чистоты и порядка.

В целом японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.

Изучение японского управления стало не большой, но растущей отраслью западных экономик. Повышенный интерес к японским методам управления трудовыми ресурсами вызывается тем, что японские рабочие и служащие, получая примерно одинаковую заработную плату, трудятся с гораздо большей интенсивностью, творческой отдачей и продолжительностью, чем в других развитых странах.

Стремление японцев работать с максимальной отдачей кроется не в каких-то мистических чертах их национального характера, а в использовании продуманной до мелочей, четко организованной и в то же время гибкой и адаптивной системы управления трудовыми ресурсами, которая выступает как один из ключевых элементов японской системы управления производством в целом.

По мнению японских специалистов, причины низкого качества или производительности не всегда могут быть известны отдельным рабочим, инженерам или менеджерам, но групповой подход к анализу и устранению этих проблем всегда будет более эффективным.

На *арабский стиль* менеджмента большое влияние оказывают религиозные традиции ислама, семейные и дружеские отношения, интересы сообществ. Для более полного представления движущих сил исламского стиля управления бизнесом рассмотрим исламскую концепцию бизнеса.

Прежде всего, нужно отметить, что эта концепция основывается на этике. В арабском языке понятие этики выражено как «ахлак», что в переводе означает «мотивация поведение». Понятие мотивации, как известно, включает в себя внутреннее намерение, волю и решимость, а поведение представляет собой образ жизни и действия человека. Очевидно, что мотивация лежит в основе поведения. Именно поэтому о мусульманское вероучение направлено на развитие побудительных мотивов к благочестивым действиям и праведному образу жизни.

Исламские этические принципы определяют индивидуальный выбор человека, основанный не только на максимизации личной выгоды, но и выгоды для благосостояния общества. Исламская экономическая система поддерживает частную собственность и рыночную конкуренцию, но одновременно строго следит за справедливым распределением благ. Изначально все богатства принадлежат Аллаху, который предал их во временное эффективное пользование человеку. Поэтому человек должен бережно и рационально относиться к природным ресурсам, сохраняя природу для будущих поколений.

Мусульманские теоретики, доказывая нежелательность и пагубность такой категории как ссудный процент в денежно-кредитной системе, приводят следующие аргументы:

- нарушение принципа справедливости. Заемщик должен выплачивать заранее оговоренный процент по кредиту даже в случае убытков;
- рост потребительских, государственных и международных долгов;
- нарушение баланса в системе распределения доходов и благ;
- концентрация экономической власти в руках ограниченной категории лиц;
- увеличение темпов инфляции.

Исламская концепция предполагает принципы всеобщего равенства, которые отражаются во многих положениях Корана и заключаются в равенстве:

- мусульман перед друг другом;
- всех перед законом и правосудием;
- мужчины и женщины перед Богом;
- социальной ответственности.

Если христианская этика требует забыть себя ради Бога, то исламская мораль наоборот призывает заботиться о себе, и своих ближних, об обществе, о Боге. Два основных постулата концепции это «риба» (запрет ссудного процента) и «закят» (долг и обязанность выплачивать часть дохода в пользу малоимущих).

Ислам поощряет человека приумножать свое материальное достояние, используя его во благо общества и извлекая прибыль. Будучи собственником, человек, заинтересован в увеличении своего достатка, а это в свою очередь, является фактором производства.

Однако возрастание капитала допустимо в пределах, не нарушающих социальную стабильность, в формах, не подрывающих нравственность. Если обогащаются немногие, а бедность и нищета становится уделом большинства населения, то это разлагает все общество, возбуждая зависть, недоверие, иные порочные чувства и помыслы. Поэтому этика деловой культуры мусульман не допускает того безудержного предпринимательства в погоне за наживой, которое попирает интересы общества и мораль.

В контексте теории фирмы в рамках исламской экономики главной целью человека является достижения материальных и духовных благ. Исламский производитель, также как и исламский потребитель, стремиться увеличить блага этого мира таким образом, чтобы приобрести блага вечной жизни. Поэтому их экономическая активность определяется нормами религиозной морали. В основе теории фирмы и производства лежат следующие этические правила:

- максимизация социальной полезности общечеловеческих интересов («маслаха»);
- цели производства фирмы и виды деятельности должны соотноситься с шариатом (например, легкая промышленность не должна выпускать вещи, которые не соответствуют критерию скромности и сдержанности, с/х – заниматься свиноводством и т. д.);
- справедливая форма распределения дохода с акцентом на особый налог – «закят» и благотворительность;

- двойной контроль в управлении: божественный – на основе внутренней веры, внешний – со стороны уполномоченных органов;
- запрещение нанесения вреда или ущерба другим, минимизация общественных потерь.

Основные характеристики исламской фирмы:

- фирма в своей деятельности ограничена этическими правилами шариата и ставит своей целью удовлетворение основных потребностей общества за счет минимизации затрат и установления приемлемых цен;

- фирма получает прибыль в открытой конкурентной борьбе, без использования мошенничества и обмана;

- фирма рассчитывает работать в условиях, при которых общий доход равен общим издержкам. Однако некоторые экономисты также считают справедливым подход, когда оптимальное производство устанавливается при условии равенства предельных издержек и предельного дохода;

- работодатель может устанавливать более высокую заработную плату по сравнению с уровнем на рынке труда, если считает, что так будет справедливо;

- фирма несет социальную ответственность;

- основными принципами бизнеса являются: «мушарака», «мудароба», «бейсалим», «истисна» и другие виды свободные от ограничений «рибы», «гарара», и «мейсира»;

- права и обязанности рыночных агентов устанавливаются заранее и фиксируются в договоре.

Виды партнерства в исламском бизнесе

В исламском бизнесе существуют четыре разновидности партнерства:

- Инан – это сотрудничество и в предпринимательском деле, и в его финансировании, при разделе дохода пропорционально участию и в том и другом, а убытков – в зависимости от доли участия в капитале. По форме организации инан – это общество с ограниченной ответственностью. Оно включает в себя лиц, которые вложили в общее дело разный по сумме капитал и несут различную ответственность. Соответственно, различна и получаемая ими прибыль, размер которой заранее оговариваются в договоре. Партнеры не

должны превышать заранее оговоренные полномочия, если о таком превышении не была достигнута новая договоренность.

– Муфавада – долгосрочное соглашение между торговыми домами относительно обоюдной коммерции и взаимной торговли, поддержки, а также страхования. Муфавада по форме представляет собой общество с неограниченной ответственностью, предусматривающего страхование предпринимательского риска и оказание посреднических услуг. Члены этого товарищества имеют равные доли в капитале. Согласно договоренности, получаемая в рамках муфавады прибыль делиться поровну между всеми партнерам.

– Вуджух – соглашение о предоставлении кредита. Партнеры получают беспроцентный кредит и осуществляют совместную деятельность. Прибыль заранее оговаривается, а убытки несет каждый участник проекта на сумму используемой доли кредита.

– Амаль – партнерство, основанное на совместном труде (как физическом так и интеллектуальном) участников без привлечения капитала, когда двое или более производителей выбирают какой либо род деятельности и собственными силами осуществляют работу. Амаль исключает объединение денежных средств партнеров, предполагая кооперацию личных усилий; прибыли делятся на основе договоренности о вкладе каждого в общее дело.

В исламском бизнесе существует ряд ограничений. К запрещенным видам деловой активности относятся:

- ростовщичество;
- неопределенные сделки с повышенным риском;
- виды деятельности несовместимые с моралью ислама (игорный бизнес, лотереи, спекуляция ценными бумагами);
- традиционное коммерческое страхование;
- производство и торговля запрещенными товарами;
- установление монополии, а также сговор с целью установления цен на монопольный товар;
- нерациональное использование природных ресурсов или препятствование к их восстановлению.

Исходя из особенностей модели арабской экономики, арабский стиль менеджмента обладает собственной системой ценностей и имеет следующие характеристики:

1) планирование результатов ориентировано не на трудовой процесс, а на индивидуальность работника как личности;

2) мероприятия по активации деятельности работников и менеджеров способствуют возникновению внутренних мотивов, направленных не на достижение поставленных целей коллектива, а на удовлетворение потребности в повышении должности, получении полномочий;

3) необходимость предвидения в процессе работы социальных условностей поведения работников различного пола;

4) использование личных коммуникативных каналов в процессе выработки решения, поиска информации, выдачи плана работы;

5) подбор персонала и менеджеров по признаку принадлежности к одной семье, сообществу (клану);

6) недооценка временного ресурса как наиболее ценного и временных ограничений любых процессов, в том числе и коммуникативных;

7) деятельность менеджеров нижестоящих уровней управления подчинена вышестоящим по уровню менеджерам.

Также можно привести следующие особенности традиционной деловой этики арабского менеджмента.

В высококонтекстуальных культурах арабского мира большая часть информации уже известна человеку и лишь незначительная часть представлена в словах. О многом говорит внешний вид, статус, марка автомобиля, расположение и размещение офиса. Слова же, наоборот, камуфлируют и скрывают истинные намерения говорящего.

Проявление в ходе деловой беседы глубочайшего уважения к старшим по возрасту будет естественным и необходимым в мусульманских культурах. Но представитель западной культуры воспримет это как безнадежную отсталость и тормоз прогресса. Наоборот, информация о высоком уровне образования молодых менеджеров как основное достоинство для западной культуры будет неправильно воспринята на востоке, где обратят внимание на отсутствие опыта.

При принятии решения западные и восточные менеджеры по-разному используют правое и левое полушария головного мозга. Левое полушарие осуществляет логическую, рациональную переработку информации, что характерно для Запада. Правое полушарие – эмоционально-чувственное, интуитивное – характерно для

Востока (в том числе для арабского мира). Поэтому часто западным и восточным менеджерам трудно понять друг друга.

В зависимости от отношения ко времени выделяются моноактивные, полиактивные и реактивные культуры. В реактивных культурах исламского мира время движется циклически, в соответствии с восходом и заходом солнца и сменой времен года. Менеджеры из реактивных культур не торопятся и следуют арабской пословице: «Когда аллах делал время, он сделал его достаточно». Сотрудники не могут мотивироваться призывами: «Торопись, а то опоздаешь!», «Второго шанса может и не быть!». Второй шанс есть всегда и в следующий цикл будешь мудрее и лучше подготовишься.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Если типичный американец старается предугадать развитие событий при решении любой проблемы, то арабы скорее привыкли ориентироваться на прошлое, постоянно обращаясь к своим корням и традициям. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. Большое значение в арабском мире имеют исламские традиции.

Таким образом, частично российская модель управления может резонировать со следующими основами арабской модели менеджмента, которые можно использовать в российской практике менеджмента:

- планирование результатов целесообразно ориентировать на индивидуальность работника как личности (то есть в российском менеджменте необходимо активнее задействовать побудительные методы управления - социально-психологические);

- необходимость предвидения в процессе работы социальных условностей поведения работников различного пола (то есть целесообразно в российской модели управления развитие гендерного направления).

7.4 Западноевропейская модель менеджмента

В 1929–1933 гг. передовые капиталистические страны охватил мировой кризис, для выхода из которого потребовалось активное государственное вмешательство в экономическую жизнь стран. В этот же период английским ученым Дж. М. Кейнсом (1883–1946) была сформулирована концепция государственного регулирования экономики, основные положения которой были освещены в его книге «Общая теория занятости, процента и денег», вышедшей в 1936 г. Кейнс обосновал необходимость государственного вмешательства в экономику, разработал основные принципы, формы и методы механизма регулирования. В дальнейшем формы и методы государственного вмешательства развивались и совершенствовались. Наиболее яркое отражение теория государственного регулирования Кейнса получила в двух моделях управления. Это модель «социального рыночного хозяйства» (ФРГ) и «шведская модель социализма».

Концепция *«социального рыночного хозяйства»* Л. Эрхарда. Большое влияние на развитие всей Европы в послевоенные годы оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер Людвиг Эрхард (1897–1977). Под его руководством была осуществлена полноценная экономическая реформа, позволившая Западной Германии не только подняться с колен после Второй мировой войны, но и занять одно из ведущих мест в мире по уровню благосостояния и развития. В основу разработанной Эрхардом концепции «социального рыночного хозяйства» была положена теория косвенного регулирования Кейнса. Формирование свободной рыночной экономики осуществлялось на базе частной собственности, защиты рынка со стороны государства и свободе действий. Эрхард отмечал, что «Европа ищет новые формы, и я уверен, что европейское решение будет разработано под знаком свободы... политическая свобода предполагает и экономическую». Под руководством Эрхарда Западная Германия добилась экономического чуда. Этому способствовало осуществление таких мер, как выбор приоритетных сфер деятельности, установление низких налогов, принятие антитрестовских и антикартельных указов, защита внутреннего рынка от внешних конкурентов, установление льгот для свободного частного инвестирования, либерализация

внешнеэкономических отношений и т. п. В 1948 г. были проведены валютно-денежная и экономическая реформы управления, позволившие осуществить коренной поворот от централизованного управления к рыночной экономике.

Теория «социального рыночного хозяйства» базируется на принципе социальной ориентации рынка. Она направлена на развитие производства, которое обеспечивало всем работающим рост заработной платы при условии повышения производительности труда. Реформа сопровождалась снижением цен, которое было подкреплено принятием закона, запрещающего произвольное повышение цен. Был принят ряд мер, направленных на укрепление стабильности валюты, что позволило втрое увеличить экспорт.

Понятие «социальное государство» было закреплено в конституции ФРГ. Вслед за ФРГ ряд европейских стран (Франция, Швеция, Италия и др.) определили свой статус как социального государства. Это же сделала и Российская Федерация: в ст. 7 Конституции записано, что Российская Федерация – социальное государство. Однако система социальной защиты населения в России в настоящее время не действует, а социальное положение большинства населения все более ухудшается. Введение индикативного планирования, пришедшего на смену директивного планирования. Директивное планирование предусматривало установление четкого и большого количества директивных показателей, обязательных для выполнения. Индикативное планирование предполагает установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным.

Государственный индикативный план составляется на 5 лет и ежегодно в него вносятся коррективы. В плане приводятся ориентировочные данные о приросте за 5 лет национального продукта, его распределение, а также возможные структурные изменения, изменения цен и внешнеэкономических условий. Финансовые планы также составляются на 5 лет и ежегодно корректируются.

Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также ученых и практиков, занимающихся вопросами управления. Шведская модель социализма Г. Мюрдаля. Определенный интерес представляет шведская модель социализма. До середины XIX в. Швеция оставалась аграрной страной. Из 3,5 млн жителей

80 % имели доходы от сельского хозяйства. И только 1/10 часть населения жила в городах. Развитие индустриализации приходится на 70-е гг. XIX в. Прирост населения в Швеции вызвал повышенный спрос на промышленные товары не только внутри страны, но и в Англии, куда начали поставляться такие шведские товары, как железо, лес и продукция сельского хозяйства. Получили быстрое развитие целлюлозные фабрики, лесопильные заводы и металлургические предприятия. Росла производительность труда. К 90-м гг. XIX в. Швеция имела развитую промышленность. В связи с ростом доходов населения особенно бурно развивались обувная и текстильная отрасли. Однако движущей силой экономического роста продолжала оставаться промышленность, работающая на экспорт, – целлюлозная, горно-рудная, машиностроительная и электротехническая. В 1921–1922 гг. шведскую промышленность потряс кризис, который очень быстро был ликвидирован. В 1930–1931 гг. Швеция пострадала от мирового кризиса, начавшегося в октябре 1929 г. в США. В 1932 г. безработица выросла почти до 25 %. Объем экспорта сократился. Ряд предприятий обанкротился, в том числе и концерн Крейгера [XLIV]. Последствия этого кризиса также были быстро преодолены. Безработица упала до прежнего уровня (5–10 %). В годы Второй мировой войны экономика Швеции пострадала значительно меньше других европейских стран. В послевоенные годы значительно возрос экспорт продукции машиностроения, деревообрабатывающей и добывающей промышленности в страны, восстанавливающие разрушенное войной хозяйство. Все это способствовало быстрому росту шведской экономики.

В 50–60-е гг. XX в. Швеция достигла значительных успехов. Объем промышленного производства увеличился почти на 35 %. В 1960–1965 гг. ежегодный прирост ВВП на душу населения в среднем составил 5,3 %, а производительность труда – 5–6 %. Уровень безработицы стремительно падал и к началу 1970-х гг. составил всего 2 %.

Успехи Швеции в 50–60-е гг. XX в., как и ФРГ, объясняются, прежде всего, правильным выбором модели общественного развития. Этот выбор был сделан ученым, лауреатом Нобелевской премии Гуннаром Мюрдалем (1898–1987). Шведская модель социализма

Мюрдаля основана на теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства.

Эта модель учитывает специфические особенности Швеции, которая представляет собой страну с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения. В течение почти 70 лет у власти в Швеции находились социал-демократы. Шведская модель социализма Мюрдаля во многом сходна с концепцией социального рыночного хозяйства Эрхарда. Как и Эрхард, Мюрдаль считал, что регулирование государством рыночных процессов способствует созданию эффективной экономики, основанной на всеобщем равенстве и равных экономических возможностях для всех. В основу регулируемой экономики была заложена сложная система прямых и косвенных налогов, взимаемых с населения.

Главным в шведской модели социализма Мюрдаль считал создание системы социальной защиты населения, которая гарантировала бы равные возможности для повышения благосостояния как трудоспособного, так и нетрудоспособного населения. С этой целью модель предусматривала осуществление государством целого комплекса различных мер: обеспечение высокого прожиточного минимума всем членам общества; оказание материальной помощи малоимущим за счет изъятия привилегий у богатых; создание условий для зарабатывания средств любыми способами, не противоречащими законам; защита гражданских и политических прав и свобод; защита от политического преследования и произвола администрации; создание благоприятного социально-психологического климата как в обществе в целом, так и в отдельных его структурных образованиях; обеспечение максимальной стабильности общественной жизни.

Высокие темпы экономического роста позволили Швеции осуществить целый ряд социальных реформ, касающихся всеобщего страхования по болезни, выплаты пособий на детей, введения дополнительных служебных пенсий, увеличения продолжительности отпуска и сокращения рабочей недели.

Все эти меры способствовали увеличению размеров личного потребления.

Впоследствии Швеция пережила два достаточно глубоких кризиса: 1977–1978 и 1981–1982 гг. С похожими трудностями встрети-

лись практически все страны Западной Европы, но в Швеции спад промышленной продукции был выше, чем в других странах, и составил за период 1976–1982 гг. 5 %. Одновременно сократился не менее чем на 40 % объем промышленных капиталовложений. Причиной упадка экономики наряду с нефтяным кризисом 1970-х гг. является ухудшение внешних условий сбыта экспортной продукции, насыщение внутреннего рынка, изменение международной валютной системы, политическая нестабильность в стране и др. Для выхода из сложившегося положения Стокгольмская школа, в которую входили известные шведские ученые и экономисты (Пол Самуэльсон [XLV] [XLVI], Гуннар Мюрдаль, Эрик Дамэн, Бертиль Улин, Эрик Лундберг, Ганнар Стрэнг и др.), рекомендовала использовать модифицированную кейнсианскую политику. Были проведены денежная и налоговая реформы. Правительство активно проводило политику на оптимальное распределение прибыли и направление ее в первую очередь на инвестиции. В итоге Швеции удалось добиться значительных успехов, экономическое положение страны стало достаточно устойчивым.

Большинство исследователей считают, что в США теория и практика управления достигли значительно более высокого уровня развития, чем в других странах. По их мнению, высокая производительность труда в США обеспечивается за счет лучшей организации производства. Работая на европейском рынке, американские бизнесмены получают высокие прибыли, умело приспосабливаясь к разным условиям на рынках. Именно отставанием в области образования, организации производства и подбора кадров западноевропейские ученые объясняют так называемый технологический разрыв между США и Европой. Одной из причин создавшегося положения следует считать то, что американцы проводят в Западной Европе политику подчинения европейских стран своим стратегическим планам.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятию «кросс-культурный менеджмент».
2. Раскройте сущность американской модели менеджмента.

3. Изложите основные подходы японской модели менеджмента.
4. Дайте сравнительную характеристику индивидуалистской и коллективистской моделям управления.
5. Покажите на примере функционирование клановой модели менеджмента.
6. Изложите сущность концепции «участие в управлении» (Англия, Голландия, Норвегия, Швеция).
7. Раскройте сущность тезиса «обогащение труда» (Швеция).
8. Назовите основные положения концепции «социальный человек» (Германия, Франция, Италия).
9. Охарактеризуйте концепцию государственного регулирования экономики Дж. М. Кейнса (Англия).
10. Изложите основные положения модели социального рыночного хозяйства Л. Эрхарда (Германия).
11. Обоснуйте положения шведской модели социализма Г. Мюрдаля (Швеция).

ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

8.1 Понятие и классификация

Организация – объединение людей, действующих на основе определенных правил и процедур, совместно реализующих общую цель. Каждая организация представляет собой элемент общественной системы, самую распространенную форму человеческой общности.

Сущность понятия «организация» следует понимать достаточно широко как «внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленную ее строением» или как «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого».

Соответственно организация может рассматриваться в двух *аспектах*:

- в статике как некоторое целостное образование (социальное, экономическое, техническое, материальное);
- в динамике как процесс упорядочения элементов, формирования и поддержания целостности вновь создаваемых или функционирующих объектов.

В системе управления организацию следует рассматривать одновременно как объект, причину и основу менеджмента.

Современная организация представляет собой динамично развивающуюся систему, имеющую социально-экономическую природу, т. е. спланированное, специально созданное социальное образование, ориентированное на решение определенных хозяйственных, коммерческих или некоммерческих задач.

В современной практике существуют разные виды организаций, они классифицируются по следующим *признакам*:

- статус – формальные и неформальные;
- отношение к прибыли – коммерческие и некоммерческие;
- форма собственности – частные, государственные, муниципальные, общественные;
- целевое назначение – производство продукции, выполнение работ, оказание услуг;
- широта производственного профиля – специализированные и диверсифицированные;
- масштаб деятельности – малые, средние и крупные;

– число стадий производственного процесса – одностадийные и многостадийные;

– организационно-правовая форма – хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Формальная организация – это организация, обладающая правом юридического лица, цели и деятельность которой регламентированы нормативными актами и учредительными документами. Она имеет четко определенную структуру, иерархию, статус, полномочия и ответственность. Члены формальной организации выполняют официально заданную деятельность, направленную на достижение поставленной цели. Во главе стоит формальный руководитель – лицо, официально назначенное (избранное) на должность, имеющее формальные полномочия для осуществления управленческой деятельности.

Неформальная организация – это спонтанно возникающая группа людей, взаимодействующих друг с другом на основе общих интересов, ценностей, социальных ориентации либо прагматической пользы. Она не имеет юридически фиксированного статуса и других формально регламентированных признаков, взаимосвязи между членами рабочей группы носят неофициальный характер. Во главе стоит неформальный лидер – лицо, пользующееся наибольшим авторитетом и уважением членов группы, независимо от его официального статуса и служебных полномочий.

Формальная и неформальная организации отличаются друг от друга по структуре, целям деятельности, положению и влиянию в организации, механизмам контроля, характеру и структуре коммуникаций, основам лидерства, характеру межличностных отношений и другим параметрам.

Основными признаками формальной организации являются:

- направленность на достижение поставленных целей;
- наличие правовой и нормативной основ деятельности;
- определенное структурное построение;
- постановка и регламентация задач работников всех уровней;
- наличие необходимой ресурсной базы;
- внутренняя упорядоченность и организованность всех производственных процессов;

- внутренняя среда, сформированная совокупностью внутренних переменных организации;
- внешняя среда, характеризующая ареал обитания компании;
- организационная культура как совокупность ценностей, принципов и норм, позволяющая идентифицировать организацию во внешней среде и добиться эффективной внутренней интеграции.

Деятельность формальных организаций регулируется организационно-правовыми регламентами, основным из которых является Гражданский кодекс Российской Федерации. Как правило, все формальные организации являются юридическими лицами, которые имеют обособленное имущество, отвечают по своим обязательствам, могут от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права, могут быть истцом и ответчиком в суде, имеют самостоятельный баланс (смету).

Согласно Гражданскому кодексу РФ, формальные организации могут быть:

- коммерческими, преследующими в качестве основной цели извлечение прибыли из пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг;
- некоммерческими, не имеющими в качестве основной цели извлечение прибыли и не распределяющими полученную прибыль между участниками организации.

Организационно-правовые основы деятельности современных организаций регламентирует Гражданский кодекс Российской Федерации. В соответствии с принятыми правовыми нормами хозяйственная деятельность организаций реализуется в рамках определенной действующим законодательством организационно-правовой формы. Под *организационно-правовой формой* понимается способ закрепления и использования имущества и вытекающие из этого правовое положение предприятия и цели его предпринимательской деятельности.

Организационно-правовое положение предприятия определяется как совокупность имущественных и организационных способов форм формирования имущественной базы, особенностей взаимодействия собственников, предпринимателей и трудового коллектива предприятия, их ответственности друг перед другом и контрагентами.

В соответствии с ГК РФ коммерческие организации могут функционировать в следующих организационно-правовых *формах*:

- хозяйственные товарищества – полное товарищество и товарищество на вере (коммандитное);
- хозяйственные общества – акционерное общество открытого и закрытого типа, хозяйственное общество с ограниченной ответственностью, хозяйственное общество с дополнительной ответственностью;
- производственный кооператив (артель);
- государственные и муниципальные унитарные предприятия – унитарные предприятия, основанные на праве полного хозяйственного ведения, в том числе дочерние предприятия, а также предприятия на праве оперативного управления (федеральное казенное предприятие).

Наибольшее распространение в хозяйственной практике имеют хозяйственные товарищества и общества – коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Организационно-правовыми формами некоммерческих организаций являются:

- потребительский кооператив (союз, общество);
- фонды;
- общественные и религиозные организации (объединения);
- учреждения;
- объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

На выбор организационно-правовой формы хозяйственной деятельности оказывает совокупное влияние ряд *факторов*: организационных, экономических, мотивационных, психофизических, профессиональных и др. Организационно-правовое положение предприятия определяется его учредительными документами, которыми являются устав и (или) учредительный договор. Учредительные документы юридического лица выполняют две важные функции:

1) *внешняя (представительская)* – доведение до всеобщего сведения информации об особенностях формы данного юридического лица, его правоспособности, наименовании, организационной структуре, месте его нахождения и других сведений, которые могут иметь значение, например, для лиц, вступающих в сделки с данным юридическим лицом;

2) *внутренняя* – определение отношений между участниками (учредителями) юридического лица в том, что касается их участия в формировании имущества, распределении прибыли юридического лица, управлении им и др.

Устав общества должен содержать:

- полное и сокращенное фирменное наименование общества;
- сведения о месте нахождения общества;
- сведения о составе и компетенции органов общества, в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников общества, о порядке принятия органами общества решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;
- сведения о размере и номинальной стоимости доли каждого участника общества;
- права и обязанности участников общества;
- сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества;
- сведения о порядке перехода доли в уставном капитале общества к другому лицу;
- сведения о порядке хранения документов общества и о порядке предоставления обществом информации участникам общества и другим лицам;
- иные сведения, предусмотренные действующим законодательством.

В современной рыночной экономике значительное распространение получают групповые организационные формы. К ним относятся компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц и объединяющиеся на основе либо кооперации, либо концентрации производства. Основными групповыми организационными формами являются: ассоциация, картель, комбинат, конгломерат, консорциум, концерн, концессия, корнер, корпорация, объединение, пул, синдикат, тендер, трест, финансово-промышленная группа, франчайз, холдинг и др.

8.2 Внешняя и внутренняя среда организации

Внешняя среда организации включает совокупность факторов, которые влияют на деятельность организации извне. В совокупности они формируют «среду обитания» организации, которая, согласно концепции организационного дарвинизма, определяет основные условия выживания и достижения успеха.

Параметры внешней среды, как правило, не являются результатом управленческих решений и потому не подлежат существенной корректировке со стороны организации. Менеджеру необходимо осуществлять постоянный мониторинг состояния внешней среды с целью учета и анализа влияния, оказываемого внешним окружением на деятельность организации.

Действие факторов внешней среды на работу организации различно. В зависимости от степени влияния различают среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия (микросреда) включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации и сами испытывающие на себе ее влияние. К ним относятся:

- поставщики ресурсов – субъекты, обеспечивающие организацию материально-техническими, товарными, трудовыми, финансовыми, информационными и др.;

- потребители (клиенты) – субъекты, образующие пять типов рынков: потребительский рынок, рынок производителей, рынок посредников, рынок государственных учреждений, международный рынок;

- конкуренты – организации, занимающиеся аналогичными видами деятельности (товарно-родовые и товарно-видовые конкуренты, марки-конкуренты, товары-субституты и товары-заменители);

- посредники, партнеры – организации, оказывающие услуги (маркетинговые, кредитно-финансовые, логистические) в процессе продвижения, сбыта и распространения продукции;

- государственные учреждения и контактные аудитории – органы законодательной, исполнительной и судебной ветвей власти, средства массовой информации и коммуникаций, финансовые круги, общественные организации, внутренние аудиторы.

Среда косвенного воздействия (макросреда) объединяет факторы, которые оказывают опосредованное или замедленное влияние на деятельность организации. Они воздействуют на финансово-экономическую, производственно-хозяйственную и иные виды деятельности хозяйствующего субъекта и создают вероятностные условия для получения запланированных результатов. К ним относятся:

- состояние экономики – уровень производства и потребления, спрос, валютный курс, инвестиционная привлекательность, стабильность экономики, уровень инфляции;
- социокультурные факторы – национальные, ментальные, исторические, моральные, этические, нравственные устои;
- научно-технический прогресс – передовые научные и прикладные технические и технологические достижения;
- политические факторы – уровень доверия правительству, государственные приоритеты, общественные партии и движения, народные выступления;
- международные события – глобальные изменения, корректировка внешнеэкономической политики, деятельность международных организаций и др.

Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь юридическим лицом, образованным в соответствии с законодательством Российской Федерации, которое определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить и т. д.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и законы субъектов федерации, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Но, кроме факторов прямого воздействия, руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия.

Основными *характеристиками* внешней среды являются:

- сложность – число и разнообразие факторов, на которые должна реагировать организация;
- подвижность – скорость изменения внешнего окружения организации;
- взаимосвязанность – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

– неопределенность – количество информации о внешней среде и ее достоверность.

Все факторы внешней среды взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом, степень их воздействия на работу организации изменяется в динамике (рисунок 1).

Среда косвенного воздействия



Рисунок 1 – Внешняя среда организации

В целом факторы внешней среды несут в себе как угрозы, способные оказывать негативное влияние, так и благоприятные воз-

можности, позитивно воздействующие на результаты деятельности организации. Отсюда следует задача менеджера обеспечить мониторинг состояния внешнего пространства организации с целью минимизации внешних угроз и максимального использования благоприятных внешних воздействий.

Конечно, в первую очередь руководитель должен хорошо знать свой объект управления – свою организацию, ведь внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень ее эффективной деятельности. Однако успех деятельности организации зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Анализ внутренней среды необходим, чтобы установить, какими ресурсами обладает организация для предотвращения негативного явления внешних угроз и максимально полного использования благоприятных внешних факторов.

Внутренняя среда организации – это потенциал и возможности организации для адекватного реагирования на изменения внешних факторов и эффективного взаимодействия с внешней средой. Внутренняя среда представляет собой открытую систему, которая для своего существования активно взаимодействует с внешним окружением.

Параметры внутренней среды зачастую являются результатом управленческих решений и могут быть скорректированы путем целенаправленного управленческого воздействия. Они подвижны, динамичны и носят переменный характер.

Внутренняя среда организации включает части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения (маркетинг, финансы, персонал, технологии, оборудование, материалы, организационная культура и др.).

Внутренняя среда включает следующие *элементы*:

- цели – желаемое состояние объекта управления в будущем;
- структура – внутреннее композиционное построение организации;
- задачи – предписания по выполнению работы определенным способом в установленные сроки;

- технология – совокупность операций и процедур, выполняемых в определенной последовательности;
- люди – интеллектуальный капитал организации.

Современные принципы управления предполагают в качестве наиболее важного компонента внутренней среды организации человека – ее главную ценность, основу благополучия, источника и носителя важнейших знаний, без которого невозможно постоянное обновление и развитие. Эта концепция позволяет рассматривать персонал организации как «национальное конкурентное преимущество» (П. Друкер). Деятельность людей обеспечивает процесс целеполагания, функционирование и эффективное использование всех остальных организационных элементов. При этом люди обладают потребностями, способностями, они привержены определенным моральным ценностям, у них есть свои ожидания, а также свое восприятие мира и отношение к нему. Элементы внутренней среды представлены на рисунке 2.

Все внутренние переменные показатели организации взаимосвязаны и взаимообусловлены. В совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение в одной из них в определенной степени влияет на все другие.

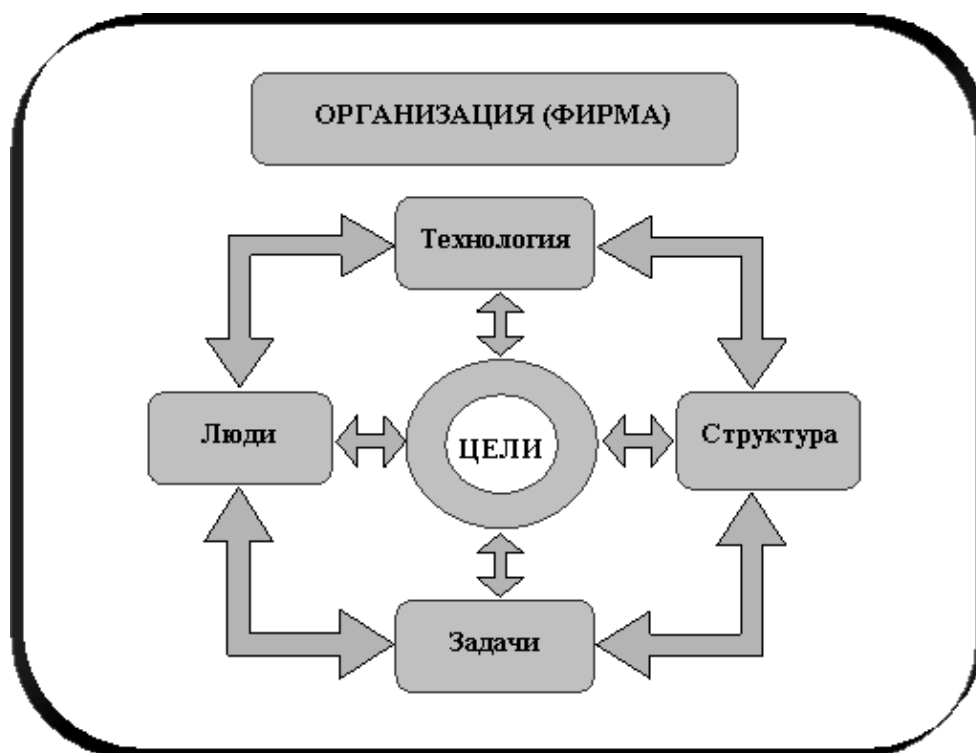


Рисунок 2 – Внутренняя среда фирмы

Факторы внутренней среды обуславливают формирование конкурентных преимуществ, необходимых для выживания и устойчивого развития организации в высокодинамичном рыночном пространстве. От состояния внутренних компонентов зависит способность организации к противостоянию агрессивным вызовам со стороны внешних сил и использованию благоприятных возможностей рыночной конъюнктуры.

Менеджмент воздействует на функциональные процессы, которые характеризуют деятельность любой организации. Их можно объединить в следующие функциональные подсистемы: производство, маркетинг, реклама, финансы, персонал, эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности) и др.

Совокупный анализ факторов внутренней и внешней среды позволяет осуществить методология *SWOT-анализа* – по начальным буквам: сила (strength), слабости (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats). SWOT-анализ как инструмент оценки среды функционирования организации состоит из двух частей (рисунок 3).

SWOT - анализ:

- обобщает результаты анализа внешней и внутренней среды;
- дает возможность выявить сильные и слабые стороны фирмы;
- позволяет на основе анализа внешней среды выделить возможности и угрозы для фирмы;
- помогает определить совокупность необходимых стратегических действий;
- задает основу для разработки стратегии развития фирмы.

SWOT - матрица

	О возможности	Т опасности, угрозы
S сильные стороны	SO сила и возможности	ST сила и угрозы
W слабые стороны	WO слабость и возможности	WT слабость и угрозы

Рисунок 3 – SWOT-анализ как инструмент оценки среды функционирования организации

Первая часть матрицы ориентирована на изучение внешних возможностей (положительные факторы) и угроз (отрицательные моменты), которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем. При этом выявляются стратегические варианты. Вторая часть связана с исследованием сильных и слабых сторон организации, что дает комплексную оценку потенциала предприятия. Таким образом, SWOT-анализ позволяет провести системное изучение внешнего и внутреннего положения хозяйствующего субъекта.

8.3 Структура управления организацией

Организационная структура управления есть упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структурное построение организации определяется логическим соотношением составляющих ее иерархических уровней и функциональных звеньев управления.

Типы организационных структур:

– *механистические* (бюрократические, иерархические) основаны на жесткой иерархии власти, формализации правил и процедур, централизованном принятии решений, четко определенной ответственности;

– *органические* (адаптивные) характеризуются нечеткой иерархией, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, динамичностью задач, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко распределяемой ответственностью;

– *современные* (инновационные) отличаются децентрализацией и дебюрократизацией организационного устройства, демократизацией отношений, эффективными гетерархическими связями, позволяющими преобразовать фиксированную управленческую пирамиду в плоскую, подвижную конструкцию.

Современная парадигма менеджмента предполагает, что организация должна быть способна видоизменять свою структуру управления в соответствии с внутренними и внешними условиями функционирования.

Механистические (бюрократические, иерархические) структуры управления характеризуются следующими признаками: жесткая детерминация организационного устройства, строго фиксированная иерархия управления, стандартизированные и устойчивые задачи, узкая специализация и регламентация деятельности исполнителей, формализация правил и процедур, властно-авторитарный тип руководства, централизация принятия решений, четко определенные полномочия и ответственность, иерархическая система контроля.

Механистические структуры управления включают следующие *виды* структур: функциональные, линейные, линейно-функциональные (линейно-штабные), дивизиональные (продуктовые, потребительские, региональные).

Линейная структура управления отличается иерархическим принципом построения, обеспечивающим вертикальную соподчиненность подразделений. Во главе каждого структурного подразделения стоит руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления/

Линейная структура управления является логически болеестройной и формально определенной, но вместе с тем менее гибкой. Каждый руководитель обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями в решении функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейные структуры управления наделены следующими *преимуществами*: единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, однозначное разграничение задач и компетенции, четко выраженная ответственность, оперативность и точность принятия решений и др. При этом им свойственен ряд *недостатков*: повышенные требования к профессионализму руководителя, высокая степень централизации власти, излишний бюрократизм и задержка решений, слабая информированность отдельных звеньев, дублирование функциональных видов работ и др.

Наличие четких линий подчинения и сравнительно короткие каналы коммуникаций обеспечивают эффективность функционирования линейной структуры, но неизбежная перегрузка информа-

цией при расширении масштабов деятельности ограничивает сферу ее практического применения.

Функциональная структура управления основана на выделении структурных подразделений, ориентированных на выполнение отдельных видов управленческой деятельности (функций), и преобладании горизонтальных связей.

Как правило, функциональная структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

Функциональные структуры управления имеют определенные *преимущества*: сокращение звеньев согласования, исключение дублирования и параллелизма, освобождение линейных менеджеров от решения ряда специальных вопросов, высокая компетентность функциональных менеджеров и др. Вместе с тем им присущ ряд *недостатков*: неоднозначное распределение ответственности, возникновение эффекта «группового эгоизма», длительная процедура принятия решений, невысокая адаптивность и др.

По мере роста и диверсификации организации функциональная структура становится все более неадекватной, слишком громоздкой, окончательно исчезает инициатива.

Линейно-функциональная структура управления характеризуется сочетанием принципов линейной и функциональной департаментизации организационного устройства. Их основу составляет «шахтный» принцип организационного построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам (маркетинг, производство, финансы, персонал).

Для линейно-функциональной структуры свойственны следующие *преимущества*: четкое разделение управленческого труда, исключение дублирования управленческих функций, углубленная проработка решений и планов, обусловленная специализацией подразделений, освобождение линейных руководителей от решения функциональных проблем, развитие функциональной профессиональной компетентности и др. Наряду с этим они имеют некоторые *недостатки*: замедленность процесса принятия решений, склонность подразделений к реализации собственных функцио-

нальных интересов, снижение прямой ответственности за результаты решений, тенденция к чрезмерной централизации руководства, длинная цепь команд, вследствие чего возможны искажения коммуникаций и др.

Линейно-функциональные структуры управления являются достаточно распространенными и широко используемыми в управленческой практике. Многолетний опыт их применения показал, что они наиболее эффективны в условиях массового или крупносерийного производства с незначительно меняющейся номенклатурой выпускаемой продукции и технологией производства, что допускает выполнение аппаратом управления редко меняющихся задач и функций. Вместе с тем отсутствие четких горизонтальных связей между функциональными службами порождает проблему межфункциональной координации.

Дивизиональная структура управления основана на выделении производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением им оперативно-производственной самостоятельности и ответственности за получение прибыли. Они могут иметь продуктовую, потребительскую или региональную специализацию.

Как правило, дивизиональная структура применяется предприятиями, обслуживающими несколько рынков. Ее принципиальное отличие заключается в кардинальном расширении рамок полномочий руководителей сбытовых подразделений. Введение дивизиональной структуры представляет собой попытку улучшить качество реагирования системы управления на локальные изменения рынков за счет сокращения цепи команд и концентрации оперативной информации там, где принимаются оперативные решения.

Дивизионный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения рыночной конъюнктуры за счет структуризации компании по отделениям (дивизионам).

Дивизиональные структуры управления наделены рядом *преимуществ*: концентрация ресурсов и усилий на дивизионе (потребителе, продукте, регионе), высокая адаптация к рыночным изменениям, разграничение оперативного и стратегического управления, децентрализация принятия оперативных управленческих решений и др. Однако им присущи и *недостатки*: увеличение верти-

кали управления, противопоставление интересов дивизионов и линейных структур, невысокая координация деятельности отделений, возникновение межотделенческих конфликтов, неэффективное использование ресурсов в связи с их закреплением за подразделениями, увеличение затрат на содержание аппарата управления вследствие дублирования функций, многоуровневая иерархия в рамках отделений, действие в них недостатков линейно-функциональной структуры и др.

Таким образом, каждый вид иерархических структур управления имеет свои преимущества и недостатки, обуславливающие возможности и условия их практического применения. В целом они эффективны в условиях приемлемости четких алгоритмов управления, несложного и нединамичного внешнего окружения, стабильности внешней и внутренней среды, предсказуемости изменений. В практике менеджмента различные виды иерархических структур используются в тех областях, где достижение высоких конечных результатов связано с реализацией их преимуществ.

Органические (адаптивные) структуры управления идентифицируются следующими признаками: слабое или умеренное использование формальных правил и процедур, широкая специализация, децентрализация процесса управления, участие персонала в разработке и принятии решений, широкая ответственность и самостоятельность, гибкость структуры власти, сокращение числа уровней управленческой иерархии, многонаправленность коммуникаций.

Построение структур по органическому типу основано на проведении аналогии с живыми организмами, которые обладают способностью видоизменяться с целью адаптации к новым, как правило, более сложным условиям среды обитания.

Органические структуры управления включают такие *виды* структур, как проектные, матричные, программно-целевые и др.

Проектная структура управления формируется при разработке и реализации организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений (освоение новых продуктов, технологий, модернизация производства и др.). Для решения конкретной задачи создается, как правило, временная проектная группа в рамках уже существующей структуры. Она позволяет объединить в сплоченную команду наиболее компетентных специалистов.

Проектные структуры управления имеют следующие *преимущества*: концентрация усилий компании на получении высококачественных результатов по определенному проекту, интегрированный подход к реализации проекта, высокая гибкость и креативность, реализация преимуществ команд в рамках проектных групп, повышение профессионализма и личной ответственности исполнителей. Вместе с тем в них отмечаются некоторые *недостатки*: дробление ресурсов при наличии нескольких организационных проектов, частичное дублирование функций, двойственность подчинения членов проектных групп, возникновение эффекта «группового эгоизма» в рамках проектных групп и др.

Матричная структура управления характеризуется совмещением структур двух видов и, соответственно, двойственным подчинением исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта. Она имеет решетчатый вид, воспроизводящий две организационных варианта – вертикальное и горизонтальное (проектное) направление.

Преимущества матричной структуры управления являются: быстрая реакция и адаптация к изменениям внешней и внутренней среды, активизация творческого потенциала персонала, сокращение оперативной нагрузки на топ-менеджеров, повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и за ее составляющие, рациональное использование профессионализма кадров, увеличение мотивации персонала за счет демократизации управления.

К *недостаткам* матричной структуры управления относятся: усложненная структура подчинения, «пересечение» линейных и функциональных полномочий, необходимость периодического реформирования структурных подразделений, нарушение принципа единоначалия вследствие двойного подчинения специалистов, трудности в адаптации и приобретении навыков для работы по новой программе, тенденции к обособлению групп, возможность возникновения конфликтов, необходимость постоянного контроля соотношения сил по разным проектам.

Важнейшей задачей руководства в этих условиях является поддержание баланса между двумя организационными вариантами. Несмотря на наличие недостатков, масштабы применения или фрагментарного использования матричного подхода в современных компаниях довольно значительны.

Программно-целевая структура управления создается для выполнения определенной целевой задачи, в решении которой участвуют, как правило, все звенья организации. Основное внимание уделяется не отдельным процессам, а интеграции всех видов деятельности, созданию условий для эффективной реализации целевой программы.

Таким образом, органические (адаптивные) структуры управления также имеют определенные преимущества и недостатки, определяющие ограничения и целесообразность их практического использования. В целом органические структуры управления эффективны в условиях сложного и динамичного внешнего окружения, неопределенности целей и задач, при использовании нестандартных технологий, быстро развивающихся рынков с интенсивными инновационными процессами, ориентированными на решение стратегических задач.

Перспективные (инновационные) формы организаций связаны с передовыми научно-практическими разработками в области менеджмента и управленческих технологий конца XX – начала XXI вв. (П. Друкер, Т. Питере, Р. Уотермен, И. Ансофф, У. Деминг и др.). Они характеризуются отказом от жестко детерминированной многоуровневой иерархии, построенной на вертикальном администрировании, в пользу гибких инновационных моделей, основанных на горизонтальных взаимосвязях.

Структуры управления эпохи постиндустриальной экономики ориентированы на мобилизацию всех организационных ресурсов для достижения структурного и функционального эволюционирования организации на основе взаимосвязей как внутри, так и вне ее границ (персонал, потребители, поставщики, конкуренты, инвесторы, общество в целом).

Инновационные формы включают следующие *виды* структур: сетевые, виртуальные, многомерные, организации с «внутренними рынками», партисипативные, круговые, предпринимательские, корпоративные, индивидуалистические, эдхократические, интеллектуальные, модульные, интегрированные, конгломератные, самонастраивающиеся, самообучающиеся, глобальные, клиентоориентированные и др. Основой их проектирования является динамическое горизонтальное структурирование, позволяющее преобра-

зовать фиксированную управленческую пирамиду в плоскую, подвижную конструкцию.

Достижение организационной эффективности в них обеспечивается за счет следующих *факторов*:

- знания, интеллект;
- творчество, инициатива;
- обучаемость, командность;
- инноватика, креативность;
- ценности, культура и др.

В целом в динамике современного развития организационных структур управления отмечаются следующие *тенденции*:

- формирование гетерархических структур;
- развитие эдхократических отношений;
- расширение программно-целевых проектных групп;
- рыночная ориентация на основе идеологии маркетинг-менеджмента;
- выделение стратегических хозяйственных подразделений;
- выделение инновационных креативных групп – команд;
- усиление внутренней и внешней интеграции;
- аутсорсинг и аутстаффинг;
- формирование инновационных типов структур.

8.4 Функции менеджмента

Функции менеджмента – это виды управленческого труда, связанные с воздействием субъекта управления на управляемый объект. Понятие функции менеджмента выражает определенное назначение управляющего воздействия, осуществление которого рассматривается как составная часть процесса управления.

Впервые функции управления выделил основоположник школ классического (административного) управления А. Файоль. Он разделил все функции управления на две группы:

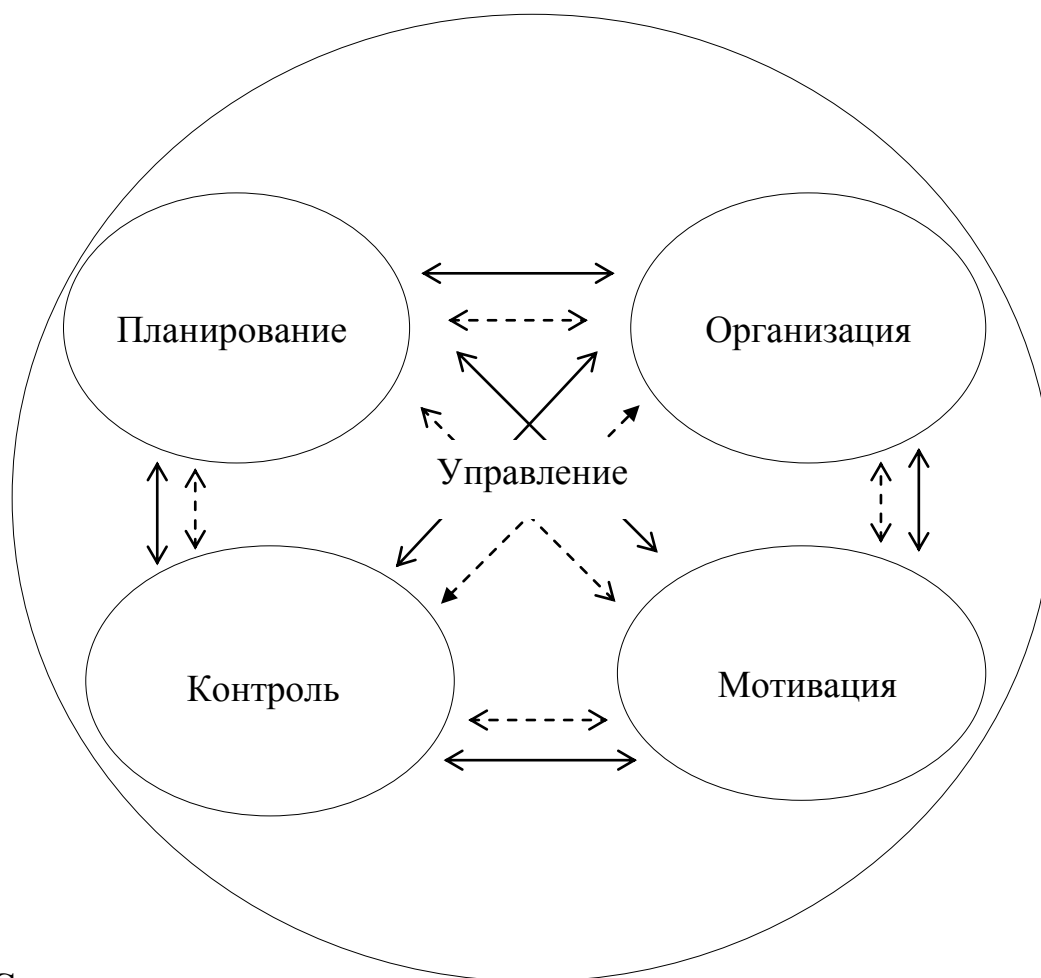
- *общие* – относящиеся к любой сфере деятельности;
- *специфические* – относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных общих функций:

- предвидение (планирование);
- организация;

- распоряительство;
- координация;
- контроль.

Осуществление функций менеджмента составляет основное содержание процесса управления. Все функции тесно взаимосвязаны, взаимообусловлены и в совокупности образуют систему функций, представленную на рисунке 4.



Связующие процессы:

- ◄————► Коммуникация
- ◄-----► Принятие решения

Рисунок 4 – Общие функции менеджмента

Последовательная системная реализация функций придает процессу управления циклический характер и образует «колесо менеджмента».

Все основные функции менеджмента являются жизненно важными для любой организации. Вместе с тем планирование как функция менеджмента обеспечивает стратегическую основу для

других функций и поэтому считается главнейшей из них, функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и оперативных планов организации.

В системе функций менеджмента планирование играет ведущую роль. *Планирование* следует рассматривать как управленческую деятельность, состоящую в проектировании желаемого будущего и в определении эффективных путей его достижения на основе целеполагания. Таким образом, планирование состоит в установлении целей развития организации и ее структурных подразделений, необходимых для достижения средств, распределения ресурсов, определении сроков, методов, приемов и способов реализации планов.

Деятельность по планированию включает следующие взаимосвязанные *направления*:

- определение предназначения организации и ее миссии;
- формирование стратегии и ключевых целей организации;
- разработка тактических и оперативных планов организации по основным направлениям ее деятельности.

Виды планирования различают по следующим признакам:

- период планирования – долгосрочное (от 5 лет и более), среднесрочное (от 1 до 5 лет), краткосрочное (до 1 года);
- цель планирования – стратегическое, тактическое, оперативное
- уровень планирования – организация в целом, подразделения (группа лиц), отдельный исполнитель;
- предмет планирования – НИОКР, маркетинг, персонал, финансы и др.;
- содержание планирования – тематическое, ресурсное, календарное.

В управленческой практике ключевое значение имеют стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений по разработке и реализации стратегии, предназначенной для достижения миссии организации. Стратегическое планирование осуществляется, как правило, на уровне высшего руководства компании и рассчитано на долгосрочную перспективу (свыше пяти лет).

Тактическое планирование определяет промежуточные цели, конкретные приемы и способы реализации стратегии организации.

Оперативное планирование состоит в поиске и согласовании эффективных путей и средств реализации текущих задач организации, разработке планов работы конкретных исполнителей на ближайшую перспективу.

В целом на основе функции планирования в определенной мере решается проблема снятия неопределенности в организации. Неопределенность рыночной среды следует рассматривать как одну из основных причин, по которой планирование может помочь руководству организации эффективно управлять в условиях стохастических изменений, адекватно реагировать на динамику внутренних и внешних перемен.

Организация как функция менеджмента представляет собой процесс объединения людей и средств для достижения поставленных целей и реализации намеченных планов. Осуществление организационной функции включает:

- формирование организационной структуры управления;
- распределение полномочий различных уровней и звеньев управления;
- обеспечение работы необходимыми ресурсами;
- достижение согласованности и непрерывности путем установления рациональных взаимосвязей;
- координацию деятельности исполнителей на основе коммуникаций;
- установление ответственности за результаты работы.

Цель организационной функции – создание реальных условий и обеспечение возможностей для достижения запланированных целей.

Центральное место в осуществлении функции организации занимает определение полномочий, их делегирование исполнителям и установление ответственности.

Полномочия следует понимать как права, регламентированные служебным положением должностного лица и необходимые для выполнения стоящих перед ним задач. Осуществление полномочий имеет формальные (регламентированные) и неформальные (нерегламентированные) пределы.

Делегирование представляет собой процесс передачи задач и полномочий лицу (группе лиц), которые принимают на себя ответственность за их исполнение. Важно иметь в виду, что полномочия делегируются должности, а не конкретному человеку.

Достижение целей организации и практическая реализация разработанных планов непосредственно зависят от трудовой активности персонала. Для создания заинтересованности в результатах труда и активизации деятельности работников предназначена функция мотивации.

Мотивация – это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Осуществление мотивационной функции предполагает:

- изучение потребностей персонала и ожидаемого вознаграждения;
- предоставление адекватного вознаграждения за достигнутые результаты;
- выявление причин неудовлетворенности и разработка способов их устранения.

В основе мотивации лежат *мотивы* – длительные причины, определяющие выбор действий и поступков личности.

Деятельность человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой различные мотивы находятся в определенном соотношении друг с другом, образуя *мотивационную структуру* каждого человека, мотивационная структура индивидуальна и обуславливается множеством факторов: статус, уровень образования, благосостояние, квалификация, ценностные ориентации и др.

Осуществление функции мотивации связано со стимулированием персонала. *Стимул* представляет собой внешнее воздействие на личность, способствующее формированию мотивов.

Стимулирование означает процесс применения системы стимулов и возникновения мотивов, побуждающих работника к достижению личных или групповых целей. Мотивацию следует отличать от стимулирования, которое создается не за счет внутреннего побуждения к труду, а посредством внешнего воздействия на поведение работника (премии, надбавки, льготы и др.).

Мотивация определяет стремление индивида к удовлетворению значимых для него потребностей в процессе трудовой деятельности. *Потребность* – это осознанная необходимость, недостаток чего-либо, ощущаемый физиологически или психологиче-

ски и формирующий побуждение к конкретным действиям по его удовлетворению.

Традиционным является выделение следующих видов *потребностей*:

– первичные – являются физиологическими, как правило, врожденными и примерно одинаковыми у разных людей (потребности: воде, пище, жилище, сне, отдыхе и др.);

– вторичные – являются психологическими, в большей степени приобретенными и индивидуализированными у разных людей.

Ощущение потребности создает побуждение к конкретным действиям, способствующим ее удовлетворению.

Вознаграждение – то, что человек считает ценным для себя и воспринимает как компенсацию затрат труда. Вознаграждение может быть двух видов:

– внутреннее – формируется внутриличностно (гордость, удовлетворенность);

– внешнее – предоставляется извне (премия, благодарность). Соответственно различают *материальное* (экономическое) и *моральное* стимулирование. Мотивацию следует рассматривать как сложный процесс, который зависит от многих факторов.

Мотивационный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных связанных этапов, включающих:

- 1) ощущение потребности;
- 2) побуждение (мотив) к ее удовлетворению;
- 3) выработка цели, связанной с удовлетворением потребности;
- 4) совершение действий по достижению цели;
- 5) получение вознаграждения и его оценка индивидом, в зависимости от которой складывается результат мотивационного процесса (удовлетворение потребности, частичное удовлетворение или его отсутствие).

В итоге формируется закон результата – стремление индивиду повторять тот способ деятельности, который приводил к удовлетворению потребности и, наоборот, избегать тех действий, в результате которых потребность осталась неудовлетворенной.

Различают два основных вида теорий мотивации:

1) *содержательные* (1940–1950) объясняют мотивацию работника стремлением к удовлетворению значимых для него потребно-

стей. К ним включают теории мотивации А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга и др.

2) *процессные* (1960–1970) объясняют мотивацию работника не только потребностями, но и восприятием возможностей их удовлетворения с учетом осознания и оценки ситуации. Они содержат теории Врума, Д. Мак Грегора, Дж. Адамса, Л. Портера и Э. Лоулера и др.

Контроль – управленческая деятельность, состоящая в количественной и качественной оценке и учете результатов работы объекта управления.

Осуществление функции контроля означает:

- сопоставление достигнутых результатов с ранее запланированными;
- выявление отклонений;
- принятие необходимых корректировок для достижения поставленных целей.

В качестве *критериев* оценки выступают:

- 1) *результативность* – степень достижения запланированного результата;
- 2) *эффективность* – достижение результата с наименьшими затратами.

Контроль связан с применением менеджером санкций и взысканий, что обычно воспринимается негативно. Однако контроль имеет и позитивную направленность: он необходим для поддержания дисциплины, порядка и ответственности в организации. Любая экономическая система для достижения целей управления нуждается в осуществлении функции контроля.

При осуществлении контроля важно правильно выбрать перечень проверяемых параметров, установить задания и критерии их выполнения.

Деятельность в сфере контроля следует рассматривать как процесс, состоящий из совокупности взаимосвязанных этапов.

1. Выработка стандартов и критериев (норм, отражающих представление о результатах работы, и параметров оценки).

2. Сопоставление фактически достигнутых результатов с установленными стандартами и выявление отклонений.

3. Принятие необходимых корректирующих действий (в зависимости от масштаба отклонений варианты действий могут быть

различны: ничего не предпринимать, устранить отклонения, пересмотреть стандарт).

4. Установление обратной связи.

Процесс управленческого контроля является замкнутым, что обеспечивает непрерывность контрольной функции.

Эффективное осуществление менеджером контроля должно опираться на практическое использование ряда принципов:

- осмысленное и однозначное восприятие стандартов всеми исполнителями;
- установление двусторонней связи и эффективных коммуникаций;
- отсутствие чрезмерного (тотального) контроля;
- установление жестких, но реалистичных стандартов;
- предоставление значимого вознаграждения за достижение стандартов.

В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по результатам контроля осуществляется корректировка ранее принятых решений и планов, обеспечивается рациональная организация работы, осуществляется обоснованное вознаграждение исполнителей и т. д. Вследствие этого контур управленческих функций является замкнутым, а сам процесс менеджмента – взаимосвязанным и непрерывным, обеспечивающим системную реализацию основных функций.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите основные виды организационно-правовых форм организации.
2. Сформулируйте отличия факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия.
3. Опишите основные переменные внутренней среды организации.
4. Проведите SWOT-анализ состояния конкретного предприятия.
5. Назовите основные признаки иерархических (бюрократических) структур управления.
6. Выделите признаки органических (адаптивных) структур управления.

7. Укажите недостатки матричных структур управления.
8. Сформулируйте принципиальные отличия организационных структур инновационного типа.
9. Охарактеризуйте цели и задачи стратегического, тактического и оперативного планирования.
10. Раскройте сущность организационной функции менеджмента.
11. Укажите конкретные действия, которые предполагают осуществление мотивационной функции.
12. Раскройте сущность контрольной функции менеджмента.
13. Докажите методом от противного актуальность принципов эффективного контроля.

ГЛАВА 9. РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

9.1 Персонал предприятия как объект управления, система управления персоналом

Персонал – это совокупность работников, объединенных совместными целями хозяйственной деятельности, технологией, средствами производства. Персонал современной организации рассматривается как главная ценность, формирующая ее ключевые конкурентные преимущества. Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации. В деятельности организации могут быть некоторые особенности, которые в полной мере должны учитываться в процессе управления персоналом.

Управление персоналом должно быть направлено на максимально эффективное использование имеющихся человеческих ресурсов, формирование желаемого производственного поведения у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении организационных и личных целей.

Управление человеческими ресурсами претерпело значительную эволюцию. Произошла смена парадигм: от экономической к организационной и гуманистической. Кадровая функция в организации при этом изменялась так: использование трудовых ресурсов – управление персоналом – управление человеческими ресурсами – управление человеком.

Экономическая парадигма – вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Задача управления состояла в экономии общественного труда. На первое место была поставлена функция организации труда и заработной платы. Данная парадигма ориентировалась на нестратегическое управление, когда внутрипроизводственные факторы ценятся выше, чем факторы внешней рыночной среды.

Организационная парадигма – формальная роль человека в организации определена должностью. Человек при этом рассматривался как невозобновляемый организационный ресурс, элемент социальной организации.

Гуманистическая парадигма рассматривает человека как главный субъект организации и особый объект управления, который не может расцениваться как ресурс. Согласно этому подходу, не чело-

век существует для организации, а организация для человека, соответственно желаниям и способностям которого строятся ее стратегия, структура, система и внутриорганизационные отношения.

Основные *характеристики* персонала: количественные (численность, пол, возраст, стаж работы) и качественные (деловые, профессиональные, личностные, психофизиологические параметры).

Персонал торгового предприятия характеризуется численностью и составом занятых на нем работников. На предприятиях торговли применяется классификация работников по следующим основным *признакам*:

1) по категориям: персонал управления, торгово-оперативный персонал, вспомогательный персонал;

2) по должностям и профессиям: руководители (менеджеры), специалисты, продавцы, кассиры, фасовщики, грузчики и т. п.;

3) по специальностям: экономисты, финансисты, бухгалтеры и т. п.;

4) по уровню квалификации: продавец, продавец I категории, продавец II категории и т. п.;

5) по полу и возрасту;

6) по стажу работы в торговле;

7) по отношению к собственности: работники собственники имущества предприятия, наемные работники;

8) по характеру трудовых отношений: постоянные работники, временные работники.

Персонал современной организации должен отвечать комплексу *требований*, обеспечивающих максимальное достижение личной и организационной эффективности:

– мировоззренческие (гражданская позиция, жизненные ценности, позитивная направленность, убежденность, продуктивность);

– профессиональные (квалификация, способности, знания, навыки, умения, опыт, компетентность);

– деловые (ответственность, решительность, настойчивость, активность, целеустремленность, инициативность, самостоятельность, энергичность);

– личностные (порядочность, добросовестность, нравственность, коммуникабельность, интеллект, продуктивное мышление);

– психофизические (пол, возраст, состояние здоровья, семейное положение и др.).

Таким образом, человеческие ресурсы – это активы организации, ее капитал, который приносит реальную прибыль. Персонал – это стратегический фактор, определяющий успешность и результативность деятельности организации.

Система управления персоналом – это методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей.

Основной *целью* системы управления персоналом является достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие современной организации.

Система управления персоналом включает все функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, а также всех руководителей организации. Основным объемом задач в системе управления персоналом призваны решать специализированные подразделения (отделы кадров, менеджеры по кадрам, службы управления персоналом, отделы, департаменты Human Resource).

Деятельность этих структур должна быть направлена на комплексную реализацию следующих функций: прогнозирование ситуации на рынке труда и внутри организации, определение потребности в персонале; систематический анализ кадрового потенциала и планирование его развития; оценка, организация обучения, подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров; рациональная организация рабочих мест и улучшение условий труда; оптимизация организационной структуры и климата в организации; проведение социальных, психологических исследований; совершенствование морального и материального стимулирования; разработка рекомендаций по развитию персонала.

Система управления персоналом в организации включает следующие направления: формирование кадровой политики, подбор персонала, оценка персонала, расстановка персонала, развитие персонала (рисунок 5).

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управ-

ления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы управления персоналом является основой оргструктуры управления предприятием. Организационные структуры системы управления персоналом по подобию оргструктур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организации в целом.

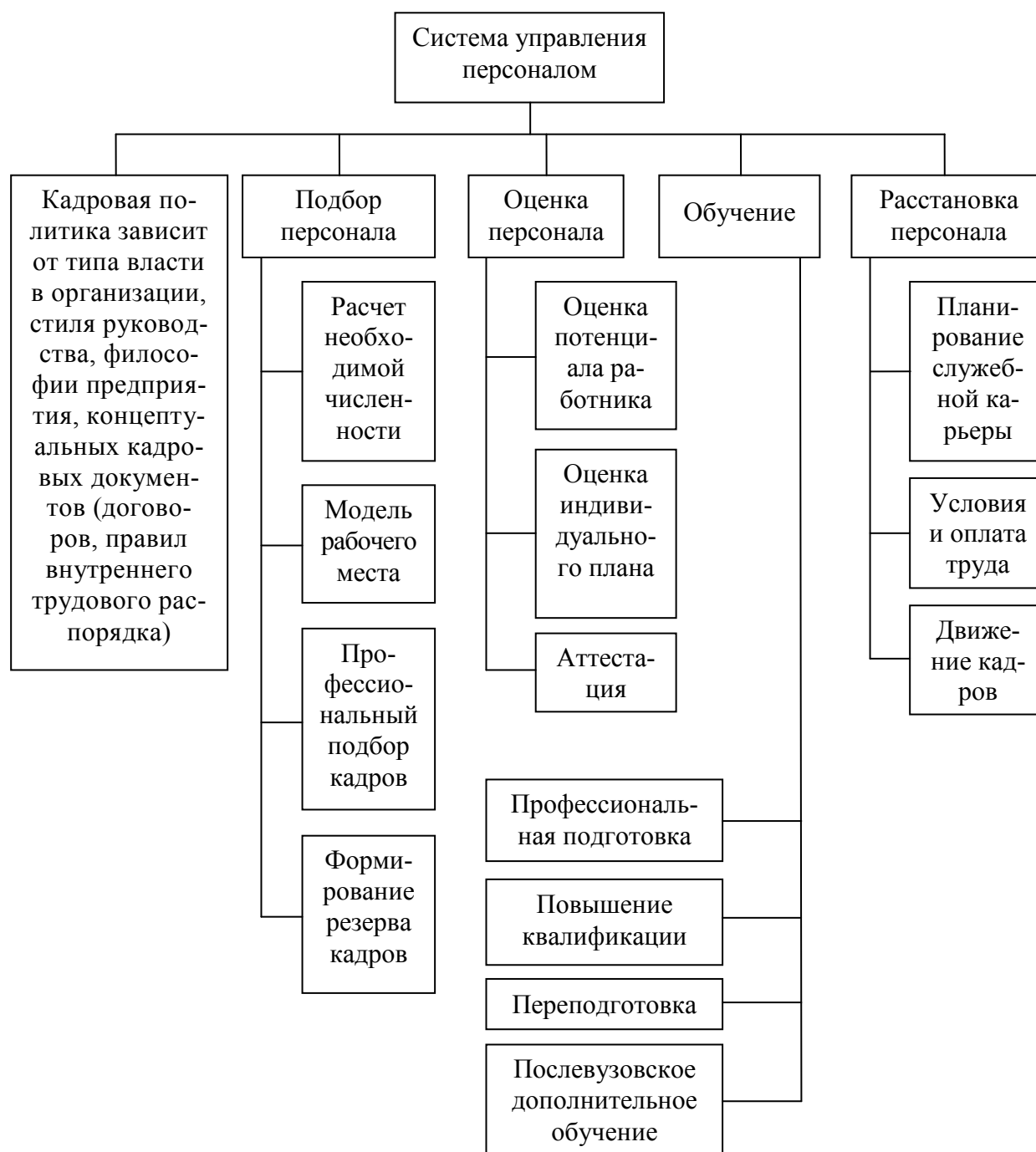


Рисунок 5 – Система управления персоналом

Эффективное функционирование системы управления персоналом позволяет организации достичь определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие организации. Совершенствование системы управления персоналом на основе повышения квалификации, мастерства работников, их способностей к саморазвитию выступает стратегическим фактором современного менеджмента.

9.2 Разработка управленческих решений

Свою управленческую деятельность руководитель реализует через решения, поэтому они являются основным продуктом его деятельности.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках должностных полномочий и направленный на достижение целей организации. Все аспекты управленческой деятельности связаны с разработкой и принятием решений. Тот, кто не умеет принимать решения, тот не умеет управлять.

Понятие управленческого решения носит многоаспектный *характер*:

- решение определяется как выбор альтернативы;
- решение представляется как продукт управленческого труда;
- решение рассматривается как ответ на проблемы управления.

Соответственно решение следует понимать и как процесс (комплекс этапов по изучению ситуации, анализу и обработке информации, выработке и оценке альтернатив и т. д.), и как вид деятельности (определенная работа руководителя), и как подлежащее исполнению конкретное действие, команду (приказ, распоряжение). Сущность управленческих решений в практической сфере определяется совокупностью выделенных аспектов.

Разработка и принятие решений основывается на нескольких *подходах*:

- технократический – технико-экономическое обоснование решения;
- гуманистический – реализация человеческого потенциала;
- стратегический – выработка и реализация стратегии организации;

- программно-целевой – разработка программ достижения поставленных целей и их последовательное осуществление;
- проблемно-ориентированный – ориентация на эффективное решение проблем управления;
- инновационный – внедрение современных достижений и технологий.

Кроме того, в процессе разработки и принятия решений в полной мере реализуются рассмотренные ранее системный, процессный и ситуационный подходы.

Управленческие решения включают следующие *элементы*:

субъект решения – это управляющая подсистема (лицо или орган, принимающий решение);

объект решения – это управляемая подсистема, на которую направлено решение. Различают две группы объектов:

- внутренние по отношению к предприятию (ассортимент товаров и услуг, персонал, финансы, технологии, транспорт);
- внешние (потребители, конкуренты, поставщики, партнеры и др.);

предмет решения – содержание (функциональная область) решения.

Управленческое решение представляет собой концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии, включая постановку цели, анализ ситуации, формулировку проблемы и др. Поэтому в широком смысле процесс принятия решений отождествляется со всем процессом управления.

Необходимость принятия и реализации решений связана с осуществлением ключевых функций управления (планирование, организация, координация, мотивация и контроль). При выполнении каждой функции принимается соответствующая совокупность управленческих решений, представляющих собой ответ на многочисленные вопросы.

Управленческие решения могут выражаться в различных *формах*:

- формы разработки – указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение и др.
- формы реализации – предписание, разъяснение, убеждение, беседа, личный пример, обучение, совет, совещание, заседание и проч.

В процессе подготовки управленческих решений следует соблюдать три основные *фазы*:

- подготовка;
- непосредственное принятие решения;
- организация выполнения решения.

Каждая фаза подразделяется на следующие этапы.

1. Диагностика проблемы и постановка цели.

Проблема состоит в несоответствии фактического состояния объекта управления желаемому, в основе чего лежит противоречивая ситуация.

Диагностика проблемы осуществляется по симптомам – характерным внешним признакам, являющимся проявлениями проблемы. Они требуют тщательного анализа и оценки информации, характеризующей состояние проблемы.

Диагностирование включает следующие шаги:

- изучение благоприятных и неблагоприятных возможностей;
- сбор и анализ внутренней и внешней информации о проблеме;
- отбор релевантной (имеющей отношение к проблеме) информации;
- формулировка диагноза проблемы.

На основании окончательно сформулированного диагноза ставит цель, которая отражает желаемое состояние объекта управления в будущем. Диагностика проблемы должна быть связана не с реактивным (запоздывающим) реагированием и принятием решений, направленных на исправление ситуации, а с превентивным (предупреждающим) управлением, которое является наиболее эффективным, так как позволяет менеджеру в текущих решениях учитывать будущие изменения и заранее давать на них адекватный ответ.

2. Формулировка ограничений и критериев.

Ограничения – это условия, которые необходимо учитывать в процессе разработки решения (административные, правовые, экономические, финансовые, технические, социально-культурные, кадровые и др.).

Критерии – это нормы (стандарты), по которым следует оценивать принятое решение.

Ограничения и критерии могут быть:

- 1) количественные и качественные;
- 2) общие и частные;
- 3) обязательные и рекомендательные.

При наличии большого числа ограничений и критериев необходимо сделать выбор оптимального их количества и принять компромиссный вариант.

3. Определение альтернатив.

Определение альтернатив состоит в установлении набора альтернативных вариантов решения проблемы. Для обоснованного принятия решения необходимо разработать значительное число вариантов решения проблемы.

4. Оценка альтернатив.

Оценка альтернатив заключается в выявлении достоинств и недостатков каждого из возможных вариантов решений, а также оценке их возможных последствий.

5. Выбор оптимального варианта решения.

Окончательный выбор варианта решения осуществляется на основе сопоставления разработанных вариантов со стандартами и ограничениями. При отсутствии желаемого соответствия менеджеру важно уметь найти компромиссное решение, при необходимости пересмотреть ограничения и стандарты. В этом случае рекомендуется выбрать альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями.

Выбор альтернативы должен соответствовать критерию оптимальности Парето (соотношение 80 : 20): внутри группы (множества элементов) отдельные составные части имеют наибольшую значимость чем их удельный вес в этом множестве (группе). Например, первые 20 % затрат времени менеджера дают 80 % результата, а остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога (20 % персонала фирмы обеспечивают 80 % ее успеха и т. д.).

При выборе альтернативы возможно:

- принятие оптимального решения – наиболее полно удовлетворяет совокупности ограничений и критериев;
- принятие приемлемого решения – отвечает предъявляемым требованиям с допустимыми отклонениями.

Если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, то в этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Важно, что решение принимает то лицо, которое несет за него непосредственную ответственность.

6. Реализация решения.

Реальная ценность решения становится очевидной только после его практического осуществления.

Реализация решения предусматривает следующие шаги:

- разработка плана реализации решения;
- назначение сроков, ответственных исполнителей;
- оформление приказа, распоряжения;
- инструктаж исполнителей.

Для эффективной реализации решения руководитель должен обеспечить систему мотивации персонала. Наилучший способ получить признание решения состоит в привлечении работников к процессу его принятия. Реализация принятых решений должна обеспечиваться выполнением организующей и мотивирующей функций менеджмента.

7. Контроль и установление обратной связи.

Сущность данного этапа состоит в осуществлении процедуры проверки достигнутых результатов, выявлении отклонений от ранее установленных стандартов и проведении необходимых корректировок. При этом имеет место другая функция менеджмента – контроль. Его цель состоит в предупреждении отклонений, недопущении срывов путем своевременной корректировки действий.

Важно установление обратной связи для получения информации о том, насколько реализованное решение повлияло на устранение проблемы. Установление обратной связи делает процесс разработки и реализации решения замкнутым, поскольку обеспечивает возможность Принятия нового решения.

В процессе разработки и принятия управленческих решений принимают участие все категории работников: руководители, специалисты и технические исполнители. Однако степень их участия в этом процессе различна.

В процессе подготовки и принятия решений могут использоваться следующие виды технологий принятия решений:

- инициативно-целевая – предоставление исполнителям широкой самостоятельности в достижении поставленной цели;

– программно-целевая – ориентация исполнителей на реализацию программы достижения цели с предоставлением самостоятельно на отдельных этапах;

– регламентная – установление жестких ограничений и регламентов достижения поставленных целей.

Каждый вид технологии рекомендуется к практическому использованию с учетом анализа и оценки конкретных обстоятельств (профессионализм персонала, сложность, срочность, важность работы, решение воздействия и др.).

На процесс разработки и реализации решений оказывают влияние следующие факторы:

- личностные оценки работников;
- среда принятия решений (ситуации неопределенности и риска);
- фактор времени и изменяющаяся среда;
- информационные и поведенческие ограничения;
- отрицательные последствия решений;
- взаимозависимость и взаимообусловленность решений.

Способность менеджера распознавать и учитывать в процессе разработки и принятия решений многообразные внутренние и внешние факторы является признаком высокой профессиональной квалификации специалиста.

Методы разработки и принятия решений – это приемы и способы выработки и реализации задач, направленных на достижение поставленных целей. Они включают комплекс разнообразных приемов: методы диагностики проблемы, методы выявления альтернатив, методу выбора альтернатив, методы реализации решения.

Наиболее широко распространена следующая классификация.

1. Неформальные (эвристические) методы – это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений руководителей путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на аналитических способностях, логике, интуиции, опыте, знаниях менеджера.

Неформальные методы занимают значительное место в управленческой практике. Их основное преимущество состоит в том, что они принимаются оперативно, недостаток – высокая вероятность ошибочных (неэффективных) решений.

2. *Коллективные методы* характеризуются участием определенного круга лиц в принятии решения, включая менеджеров разных уровней управления и непосредственных исполнителей. Коллективные формы групповой работы могут быть различны: заседание, совещание, собрание, комиссия, комитет. Они включают:

- метод экспертных оценок – процедура исследования проблем и принятия решений экспертами;
- «мозговая атака» – принятие решений на основе генерирования креативных идей, творческого поиска нестандартных подходов и привлечением специалистов и неспециалистов;
- метод Дельфы – многотуровая процедура анкетирования экспертов.

3. *Количественные методы* опираются на научно-практический подход, предполагающий формализацию проблемы и выбор оптимальных решений на основе обработки больших массивов информации с использованием экономико-математического моделирования и электронно-вычислительной техники.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- линейное программирование – линейные зависимости между переменными;
- динамическое программирование – ввод дополнительных переменных в процессе решения задачи;
- теория игр – моделирование ситуаций с учетом конкурирующих потребностей;
- теория массового обслуживания – определение оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них;
- управление товарными запасами – оптимизация параметров товароснабжения;
- имитационное моделирование – экспериментальная проверка решений;
- экономический анализ – оценка издержек и выгод от работы предприятия на основе нахождения точки безубыточности;
- статистические методы – метод Монте-Карло и др.

В современной практике менеджмента используются инновационные приемы разработки управленческих решений.

К ним относятся:

- теория решения изобретательских задач (ТРИЗ);

- метод фокальных объектов (МФО);
- диверсионный подход и др.

Основой многих инновационных подходов является инсайт (от англ. insight – озарение, постижение) – внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание ситуации, посредством которого достигается новое решение проблемы.

Выбор конкретных методов принятия решений зависит от уровня профессиональной квалификации менеджера, его индивидуально-личностных особенностей, наличия необходимых ресурсов (информационных, временных, финансовых, материальных, кадровых, технологических и др.), зрелости исполнителей, характера ситуации и др.

Методы принятия и реализации управленческих решений дополняют друг друга, поэтому в практическом менеджменте их рекомендуется использовать комплексно.

Важно учитывать высокую ответственность менеджера за принимаемые решения и их последствия. Спектр видов ответственности весьма широк: профессиональная, юридическая, дисциплинарная, административная, экономическая, социальная, этическая, экологическая и др. В силу этого в организации необходимо создание эффективно действующей системы контроля исполнения управленческих решений, основанной на реализации основных принципов контроля как ключевой функции менеджмента.

В целом от своевременности и результативности управленческих решений зависит эффективность управления, а, следовательно, стабильное и устойчивое развитие организации в современной высокодинамичной рыночной среде.

9.3 Оценка эффективности менеджмента

Подведение итогов управленческой деятельности предполагает рассмотрение двух важных категорий – эффект и эффективность. Эффект является отражением результата деятельности, т. е. того конечного состояния, к которому стремится управляемый объект. Эффективность учитывает не только результат деятельности, но и рассматривает условия (затраты, процесс), при которых он достигнут.

Эффективность системы в широком смысле представляет собой характеристику организации с точки зрения качества, результативности и своевременности достижения целей, развития в за-

данном стратегическом направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений. В узком смысле эффективность системы (организации) характеризует соотношение результате функционирования системы с затратами на их достижение. В зависимости от того, какие результаты и какие затраты принимаются во внимание, различают экономическую, социальную, технологическую, экологическую и другие виды эффективности.

Эффективность менеджмента характеризуется результативностью управленческой деятельности, отражающей уровень и качество системы управления, реализацию целей и стратегий, степень достижения заданных качественных и количественных показателей.

Анализ и оценка эффективности менеджмента связаны с выявлением степени достижения организацией выработанных целей и стратегий. При этом учитывается главная цель управления – получение максимального эффекта с наименьшими затратами основных видов ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и др.). Эффективность менеджмента определяется многими аспектами деятельности организации, всю совокупность которых можно разделить на внешние и внутренние факторы. Основными составляющими успеха организации являются:

- адаптация и выживание организации в долгосрочной перспективе;
 - результативность и экономичность системы управления;
 - реализация бизнес-стратегии;
 - качество и производительность труда;
 - эффективная реализация управленческих решений;
 - конкурентные преимущества и конкурентоспособность;
 - продуктивная организационная культура;
 - профессионализм менеджмента и персонала.
- Эффективность менеджмента – это не статичная величина, она имеет динамические параметры и характеризует рост организации, т. е. изменение границ между организациями и между организациями и рынком.

Следует различать внутреннюю и внешнюю эффективность менеджмента:

внутренняя эффективность отражает динамику собственных целей организации и отдельных групп ее участников;

внешняя эффективность показывает, насколько организация соответствует требованиям и ограничениям внешней среды (потребителей, конкурентов, общества, государства).

Соответственно различают два подхода к оценке эффективности менеджмента:

- узкий – подразумевает результативность собственно управленческой деятельности;
- широкий – позволяет оценить эффективность функционирования системы управления в целом (производственной, экономической, финансовой, маркетинговой, инновационной, технологической и других видов деятельности).

Определение эффективности предполагает возможность оценки и сравнения альтернатив (результатов, путей развития и др.) при наличии критериальных показателей и ограничений. Поэтому для оценки эффективности необходимы следующие *условия*:

- исходная основа, критерии и показатели для сравнения и оценки;
- система (иерархия) целей развития организации;
- условия (ограничения) внутренней и внешней среды.

Таким образом, эффективность есть сравнительная оценка результатов деятельности, отражающая не только возможность организации к обеспечению экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения.

В конечном счете, эффективность менеджмента выражается в формировании конкурентных преимуществ и достижении конкурентоспособности предприятия и его продукции (услуг). Конкурентные преимущества отражают выгодные отличия (превосходство) организации от конкурентного окружения. Как правило, они определяются состоянием внутренних переменных организации и потому характеризуют внутреннюю эффективность организации. Конкурентоспособность предприятия (продукции, услуг) является интегральным показателем, параметры которого в значительной степени определяются воздействием внешних сил, и характеризует внешнюю эффективность и устойчивость организации в конкурентной среде.

В методологии определения эффективности управления различаются показатели и критерии эффективности управления. Показатели эффективности количественно определяют полученный эффект,

критерии эффективности выражают качественные требования к выбору оптимального варианта деятельности управляемого объекта.

Достоверная оценка эффективности управления должна носить комплексный характер, что обеспечивается применением системы *показателей эффективности* управления, включающей:

- эффективность труда работников аппарата управления;
- эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, принятия и реализации решений);
- эффективность системы управления (иерархии управления);
- эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, маркетингового, социального, инновационного).

Критериями результативности деятельности организации являются:

- действенность – степень достижения целей организации;
- экономичность – соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;
- качество – соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей;
- прибыльность – соотношение между доходами и суммарными издержками;
- продуктивность – соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (трудовых, материальных, финансовых и др.);
- качество трудовой жизни – условия труда работников;
- инновационная активность – внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации.

Виды эффективности различаются по следующим признакам в зависимости от того, в каком аспекте оценивается деятельность организации и какие результаты принимаются во внимание:

- содержание – экономическая, социальная, технологическая, экологическая и др.;
- направленность – внутренняя и внешняя;
- элемент системы управления – эффективность объекта управления (основной деятельности) и эффективность субъекта управления (аппарата управления);

– критерии оценки – общая (организации в целом) и частная системы управления персоналом, инвестициями, финансами, инновациями);

– формализация – количественная и качественная;

– период оценки – статическая и динамическая;

– характер оценки – прямая и косвенная.

На эффективность менеджмента оказывает влияние ряд факторов, которые могут быть:

– внутренние – материально-технические ресурсы организации, характер деятельности, бизнес-процессы, профессионализм менеджмента и др.;

– внешние – компоненты рыночной среды, социокультурные факторы конкуренция, технологические достижения, политические, международные события и др.

Влияние факторов носит системный характер и проявляется комплексно. Каждый из них может оказывать как положительное, так и негативное воздействие на эффективность управления и деятельность организации в целом. Поэтому задача менеджера состоит в максимально полной реализации благоприятных возможностей и защите от угроз целью минимизации возможных потерь.

Оценка эффективности менеджмента представлена на рисунке 6.

При оценке эффективности управления необходимо соблюдение основного принципа измерения эффективности – взаимосвязи цели и результата деятельности. Любая деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит. Однако она обязательно заканчивается результатом, даже если последний не запланирован или не имеет положительной оценки. Деятельность может быть признана эффективной, если конечный совокупный результат совпадает с поставленной целью, если же этого не достигнуто, то ее следует и считать неэффективной. Таким образом, эффективность управления оценивается положительно, когда моделируемый результат адекватен условиям и задачам целеполагания.

Современной системе управления присуща множественность целей, обусловленная ее многокомпонентным составом. Это предопределяет другой принцип оценки эффективности управления – по нескольким критериям оптимальности. Вследствие этого для

оценки эффективности управленческой деятельности следует использовать систему показателей, среди которых:

- обобщающие показатели характеризуют результат хозяйственной деятельности и управления в целом (объем продаж, прибыль, рентабельность и др.);
- частные показатели позволяют оценить эффективность использования отдельных ресурсов и видов деятельности (трудовых, финансовых, материально-технических ресурсов, эффективность управленческих решений, контроля и др.).



Рисунок 6 – Оценка эффективности менеджмента

Для обоснованной оценки эффективности управления предприятием необходимо комплексное применение системы обобщающих и частных показателей.

В практической сфере наиболее распространенными являются:

– *экономическая эффективность* – определяется количественными параметрами (экономия времени, затрат труда, прибыльность, срок окупаемости и др.);

– *социальная эффективность* – характеризуется качественными показателями (повышение квалификации, улучшение условий труда и быта, формирование организационной культуры, удовлетворение запросов потребителей, завоевание общественного доверия и др.).

В целом оценка эффективности системы управления заключается в сопоставлении результатов управленческой деятельности (организации в целом) и затрат (ресурсов), связанных с функционированием системы управления с учетом фактора времени.

Существует несколько подходов к расчету экономических показателей, позволяющих прямо или косвенно оценить эффективность управления. Это следующие показатели.

Эффективность управления – \mathcal{E}_y :

$$\mathcal{E}_y = \Pi : P_y, \quad (1)$$

где Π – прибыль организации;

P_y – расходы на управление.

Коэффициент численности управленческих работников – $K_{\text{ч}}$:

$$K_{\text{ч}} = \mathcal{C}_y : \mathcal{C}, \quad (2)$$

где \mathcal{C}_y – численность работников аппарата управления;

\mathcal{C} – общая численность работников организации.

Данные показатели рассчитываются статично (фиксировано на конкретную дату), что лишает их информативности в полном объеме. Целесообразным является определение динамической эффективности управления, обеспечивающей аналитическую основу для оценки динамики организационных процессов с учетом фактора времени.

Эффективный менеджмент определяется рядом *характеристик*:

– максимальное внимание потребителям;

– человек – главный ресурс организации;

- ориентация на действия;
- развитие самостоятельности и предприимчивости;
- ориентация на общефирменные ценности;
- верность своему делу;
- простота и скромность;
- сильные лидеры.

Одним из ведущих признаков является максимальное внимание к потребителям. Аксиома рыночной концепции управления состоит в том, что вся деятельность современной компании должна быть подчинена удовлетворению запросов и нужд потребителей. Это подчеркивается изображением перевернутой основанием вверх пирамиды, в которой персонал, непосредственно контактирующий с потребителями, представляется как важнейшая категория работников компании.

Важнейшими задачами эффективного менеджмента XXI в. является создание и развитие в организации:

- культуры нового типа, основанной на развитии и применении методов интеллектуального многоцелевого руководства, социальной ответственности менеджмента;
- условий и стимулов для эффективного развития и использования человеческого капитала организации;
- постоянное генерирование многоцелевых, инновационных, интеллектуальных стратегий развития, направленных на достижение максимальных конкурентных преимуществ.

Факторы повышения эффективности менеджмента различаются по следующим *признакам*:

- по содержанию – организационные, экономические, технические, физиологические, социально-психологические;
- по форме воздействия – прямые и косвенные;
- по продолжительности воздействия – кратковременные и длительные;
- по степени формализации – формализуемые (количественные) и неформализуемые (качественные).

Повышение эффективности менеджмента в современной организации должно осуществляться на основе системного подхода, затрагивающего все ее основные элементы. Примером такого рассмотрения является «Схема 7С» компании МакКинси, разработанная Т. Питерсом и Р. Уотерманом (рисунок 7).

В данной схеме выделены семь взаимосвязанных направлений анализа, оценки и совершенствования системы управления организацией: стратегия (strategy), структура (structure), система и процедуры управления (systems), совместные ценности (shared values), совокупность навыков и умений (skills), стиль управления (style), состав персонала (staff).

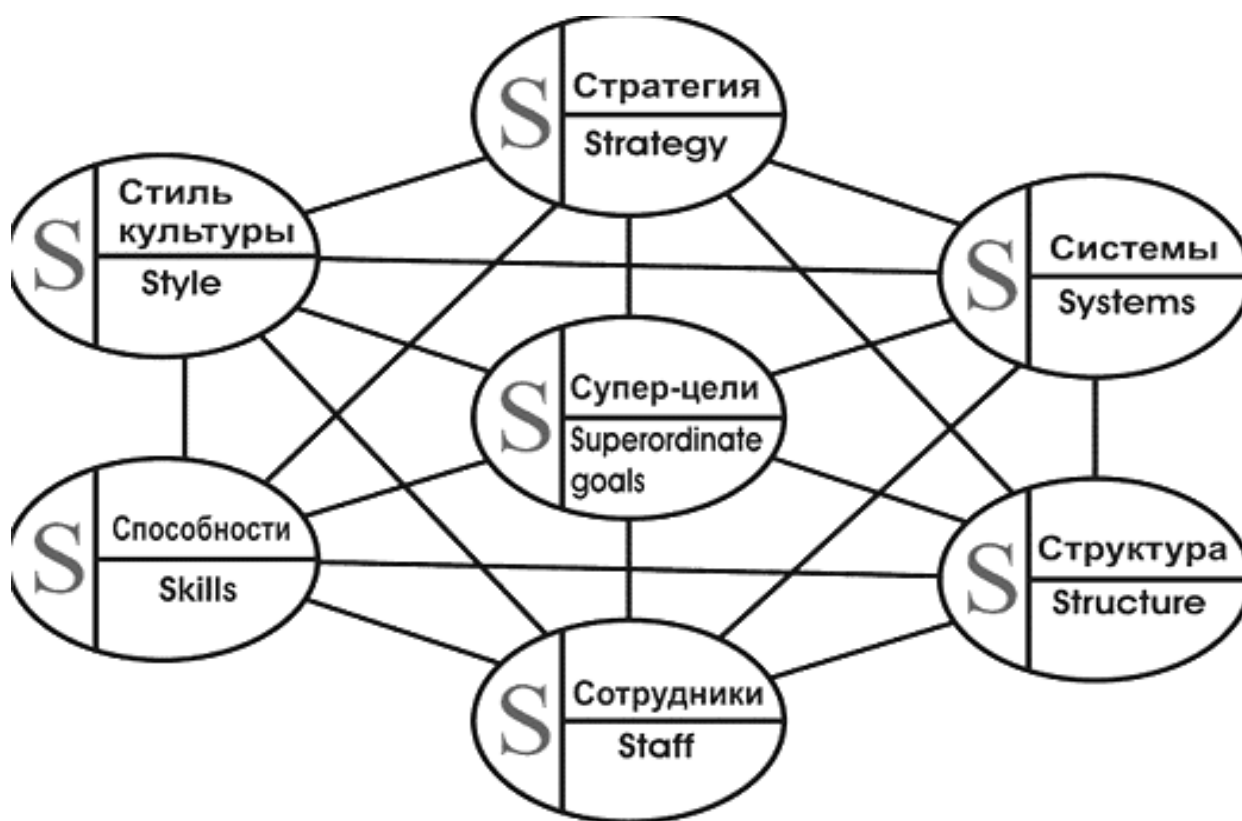


Рисунок 7 – «Схема 7С» компании МакКинси

Таким образом, повышение эффективности управления организацией должно быть основано на следующих ключевых направлениях:

- выработка эффективной стратегии развития;
- совершенствование структуры управления;
- разработка эффективных организационных процессов и информационных систем;
- выработка совместных ценностей и формирование продуктивной организационной культуры;
- повышение квалификации персонала;
- выработка эффективного стиля управления;
- совершенствование состава персонала.

Повышение эффективности менеджмента может начинаться с любого элемента, совершенствование которого для организации наиболее актуально, но следует иметь в виду взаимосвязь элементов друг с другом.

С учетом структуры организационных взаимосвязей повышение эффективности менеджмента в современной организации должны питать несколько источников:

- *индивидуальная эффективность* – обеспечивается максимально полной реализацией потенциала личности каждого работника за счет мобилизации способностей, умений, знаний, навыков, отношений, мотивации персонала;

- *групповая эффективность* – достигается на основе эффективного командного взаимодействия внутри рабочих групп и различных групповых образований между собой путем совершенствования лидерства, структуры, статуса, ролей, норм, взаимосвязей;

- *организационная эффективность* – формируется концентрацией менеджмента на вопросах стратегического планирования. внедрением принципов самоорганизации и самоконтроля, повышением рыночной устойчивости и конкурентоспособности за счет совершенствования технологий, макрокомпетенции, структуры, процессов, культуры организации.

Повышение эффективности менеджмента должно рассматриваться в первую очередь в стратегическом контексте. Это достигается работкой и реализацией эффективной бизнес-стратегии, обеспечивающей повышение конкурентоспособности организации в постоянно меняющейся рыночной среде в условиях жесткой конкуренции глобализации.

Опорные понятия

Эффективность менеджмента, внутренняя и внешняя эффективность, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, показатели и критерии эффективности, виды, факторы эффективности, экономическая и социальная эффективность, оценка эффективности управления, повышение эффективности управления, «Схема 7С», индивидуальная, групповая, организационная эффективность.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите составляющие системы управления персоналом.
2. Изложите с использованием примеров сущность многоаспектности понятия «управленческое решение».
3. Прокомментируйте подходы к принятию управленческих решений.
4. Охарактеризуйте принципы современной концепции управления персоналом.
5. Дайте характеристику персонала конкретной организации.
6. Обоснуйте системность механизма управления человеческими ресурсами.
7. Проанализируйте критерии результативности деятельности организации.
8. Назовите основные виды эффективности.
9. Изложите принципы оценки эффективности управления.
10. Охарактеризуйте систему показателей эффективности управления.
11. Приведите критерии оценки социальной эффективности менеджмента.
12. Выделите отличия статической и динамической эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день современное направление менеджмента состоит из множества моделей и концепций, и среди них нет идеальных. Одни модели несут культурную специфику определенной страны, что мешает внедрению в другом государстве, другие являются слишком затратными, и в любом случае у каждой концепции есть определенные недочеты. Но обучающемуся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, тем не менее, необходимо быть в курсе основных теорий управления, уметь выделять их преимущества и применять на практике.

В данном учебном пособии была поставлена цель – раскрыть основные вопросы дисциплины «Концепции менеджмента организации», а также выделить несколько наиболее известных концепций. Для достижения поставленных задач мы проанализировали историю развития управленческой мысли с конца XIX в., выделили предпосылки зарождения современного направления, описали ряд концепций, провели сравнительный анализ.

В развитии науки управления наблюдается определенная преемственность идей. Расцвет менеджмента как науки пришелся на период перехода от машинной эры к информационной.

Основными предпосылками к формированию современного направления менеджмента явились: рост значимости образования, повышение избирательности потребителей, развитие современных технологий и средств коммуникации, всеобщая глобализация.

Между классическим и современным направлениями есть немало сходств, основанных на историческом заимствовании ряда методов. Между тем объективные изменения в экономике, культуре и других сферах общественной жизни позволили новейшим концепциям приобрести свои уникальные черты.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» // Государственный университет управления, Национальный фонд подготовки кадров. – М. : ИНФРА-М, 2017.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2004.
3. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2016. – 784 с.
4. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент : учебник / А. В. Бусыгин. – М. : Финпресс, 2016. – 1056 с.
5. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 400 с.
6. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2018. – 613 с. – ISBN 978-5-392-03277-8.
7. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2017. – 690 с.
8. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Проспект, 2017. – 504 с.
9. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Проспект, 2018. – 96 с.
10. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2016. – 670 с.
11. Грейсон Д. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. Грейсон, К. ОДелл. – М. : Экономика, 1991.
12. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2017. – 864с.
13. Дресвянников В. А. Менеджмент организации : учеб. пособие [Электронный ресурс] / В. А. Дресвянников, О. Е. Чуфистов, А. Б. Зубков. – Саратов : Вузовское образование, 2018. – 137 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23580>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.
14. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2018. – 272 с.
15. Егоров В. Ф. Организация торговли : учебник / В. Ф. Егоров. – СПб. : Питер, 2018. – 352 с.

16. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 352 с.

17. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД «Форум»; ИНФРА-М, 2017. – 336 с.

18. История менеджмента / под ред. Д. В. Валового. – М. : ИНФРА-М, 1997.

19. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2016. – 336 с.

20. Кравченко А. И. История менеджмента : учеб. пособие / А. И. Кравченко. – М. : Академический проект, 2017. – 560 с.

21. Куликов Т. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Т. В. Куликов. – М. : Экономика, 2000.

22. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел. – М. : Проспект, 2003.

23. Ладанов И. Совершенствование управления экономикой на основе японской модели менеджмента / И. Ладанов, В. Пронников. – М., 1990.

24. Монден Я. «Тойота». Методы эффективного управления / Я. Монден. – М. : Экономика, 1989.

25. Ламанов П. И. Управление персоналом в организации : учеб. пособие / П. И. Ламанов. – 2-е изд., доп. и перераб. – Краснодар : ООО Компания «Атриум», 2017. – 375 с.

26. Лафта Дж. К. Менеджмент : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби, Проспект, 2018. – 592 с.

27. Лукичева Л. И. Управление организацией : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации»/ Л. И. Лукичева ; под ред. Ю. П. Анискина. – 3-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2017. – 360 с.

28. Лукичева Л. И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. – 4-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2017. – 263 с.

29. Маслова Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / Е. Л. Маслова. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, 2017. – 333 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35286>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

30. Менеджмент : учеб. пособие / под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 255 с.

31. Менеджмент : учебник / под ред. В. В. Томилова. – М. : Юрайт-Издат, 2016. – 591 с.
32. Менеджмент : учебник / под ред. В. И. Королева. – М. : Экономистъ, 2017. – 432 с.
33. Менеджмент : учебник / под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд., стер. – М. : Кнорус, 2017. – 480 с. – ISBN 978-5-406-01093-8.
34. Менеджмент : учебник для вузов / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 359 с.
35. Менеджмент в социальных и экономических системах непроизводственной сферы : учеб. пособие / под общ. ред. С. Д. Резника, Э. В. Кондратьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : РИОР; ИНФРА-М, 2016. – 207 с.
36. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка, Ю. Е. Стукова [и др.]. – Краснодар : КубГАУ, 2016. – 191 с.
37. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2016. – 720 с.
38. Мюрдаль Т. Мировая экономика. Проблемы и перспективы / Т. Мюрдаль. – М., 1958.
39. Новые тенденции в государственно-монополистическом регулировании экономики главных капиталистических стран. – М. : Наука, 1981.
40. Организация и управление торговым предприятием : учебник / под ред. Л. А. Брагина, Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 303 с.
41. Оучи У. Т. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Т. Оучи. – М. : Наука, 1993.
42. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента / А. В. Попов. – М. : МГУ, 1991.
43. Пронников В. Управление персоналом в Японии / В. Пронников, И. Ладанов. – М. : Наука, 1989.
44. Пшенников В. В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас / В. В. Пшенников. – М. : Япония сегодня, 1997.
45. Резник С. Д. Менеджмент : избр. ст. Кн. 2. Управление высшей школой и научной деятельностью / С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 359 с. – ISBN 978-5-16-006233-4.

46. Резник С. Д. Менеджмент : избр. ст. Кн. 2. Управление высшей школой и научной деятельностью / С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 359 с. – ISBN 978-5-16-006233-4; 978-5-16-006234-1.

47. Робинс Г. Менеджмент / Г. Робинс, П. Стивен, М. Коултер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2016. – 880 с.

48. Ткачук Л. Т. Менеджмент : учебник / Л. Т. Ткачук ; под ред. М. И. Щадова. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 539 с. – ISBN 978-5-222-18916-0.

49. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 1998.

50. Уорнер М. Классики менеджмента. Энциклопедия / М. Уорнер. – СПб. : Питер, 2017. – 1168 с.

51. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 716 с.

52. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 638 с.

53. Управление современной компанией : учебник / под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 586 с.

54. Из истории развития менеджмента / А. Файоль, Ф. Тейлор, Т. Форд [и др.]. – М., 1992.

55. Чкалов О. В. Торговое предприятие : учеб. пособие / О. В. Чкалов. – М. : Эксмо, 2016. – 320 с.

56. Шахмалов Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика / Ф. И. Шахмалов. – М., 1993.

57. Шонбергер Р. Японские методы управления производством / Р. Шонбергер. – М. : Экономика, 1988.

58. Элкунд К. Эффективная экономика. Шведская модель / К. Элкунд. – М. : Экономика, 1991.

59. Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи / Л. Эрхард. – М., 1993.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ПРЕДМЕТ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
1.1 Сущность и значение менеджмента	4
1.2 Система менеджмента в организации	8
1.3 Роль научно-технического прогресса в становлении и развитии менеджмента.....	13
ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ	19
2.1 Исторические предпосылки возникновения управленческой мысли	19
2.2 Классификация научных направлений и школ менеджмента	23
ГЛАВА 3. КЛАССИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	29
3.1 Школа научного менеджмента	29
3.2 Административная школа	36
3.3 Бюрократическая школа	42
ГЛАВА 4. ГУМАНИТАРНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	46
4.1 Школа человеческих отношений.....	46
4.2 Школа наук о поведении	51
ГЛАВА 5. СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	56
5.1 Школа количественных методов.....	56
5.2 Системный, ситуационный и процессный подходы к менеджменту.....	60
5.3 Вклад П. Друкера в теорию и практику управления.....	65
ГЛАВА 6. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В РОССИИ.....	70
6.1 Зарождение науки управления в России	70
6.2 Развитие управленческих идей в России.....	73
6.3 Проблемы развития менеджмента в России	77
6.4 Основные проблемы менеджмента в России	81

ГЛАВА 7. ФОРМИРОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА	85
7.1 Понятие «кросс-культурный менеджмент»	85
7.2 Индивидуалистическая модель менеджмента	91
7.3 Коллективистская и клановая модели менеджмента	99
7.4 Западноевропейская модель менеджмента	107
ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА ..	113
8.1 Понятие и классификация	113
8.2 Внешняя и внутренняя среда организации	118
8.3 Структура управления организацией.....	124
8.4 Функции менеджмента	131
ГЛАВА 9. РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	140
9.1 Персонал предприятия как объект управления, система управления персоналом	140
9.2 Разработка управленческих решений	144
9.3 Оценка эффективности менеджмента.....	151
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	162
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	163

Учебное пособие

Шевченко Ольга Павловна

КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

В авторской редакции

Макет обложки – Н. П. Лиханская

Подписано в печать 12.09.2019. Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$.

Усл. печ. л. – 9,8. Уч.-изд. л. – 7,7.

Тираж 50 экз. Заказ №

Типография Кубанского государственного аграрного университета.
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13