

Учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

А.П. Никифорёнок
Ю.Л. Сиваков

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию
в области управления для обучающихся в учреждениях высшего образования,
осваивающих образовательную программу высшего образования I ступени
6-05-0414-02 Государственное управление и право, в качестве пособия*

Минск
Академия МВД
2023

УДК 338.24
ББК 65.290-2
Н62

Рецензенты:

кафедра государственного управления Института государственной службы
Академии управления при Президенте Республики Беларусь;
доктор экономических наук, профессор *Г.А. Хацкевич*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. БАЗОВЫЕ КАТЕГОРИИ, ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ	4
1.1. Базовые категории менеджмента	4
1.2. Эволюция концепций менеджмента	31
1.3. Принципы менеджмента	55
1.4. Внутренняя и внешняя среда организации	68
Глава 2. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	73
2.1. Функции и методы менеджмента	73
2.2. Планирование как функция управления	82
2.3. Организация как функция управления	95
2.3.1. Организационные структуры управления	100
2.3.2. Делегирование полномочий	117
Глава 3. МОТИВАЦИЯ И СТИЛИ РУКОВОДСТВА В МЕНЕДЖМЕНТЕ	124
3.1. Мотивация в системе функций управления	124
3.1.1. Понятие и содержание мотивации в менеджменте	124
3.1.2. Теории мотивации	135
3.2. Стили руководства в менеджменте	152
Глава 4. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ЦИКЛЕ	164
4.1. Контроль как функция управления	164
4.2. Анализ в управлении	179
Глава 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	191
5.1. Управленческие решения в менеджменте	191
5.2. Основы управления персоналом организации	211

БАЗОВЫЕ КАТЕГОРИИ, ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Базовые категории менеджмента

Менеджмент, как и любая отрасль знаний, имеет свою систему категорий. Многие авторы сходятся во мнении, что наука менеджмента в процессе познания и формирования собственного предмета исследования использует систему категорий и понятий для описания явлений и процессов управления социальными системами.

Категории менеджмента – наиболее общие, фундаментальные понятия, отражающие существенные всеобщие свойства и устойчивые отношения (связи) в процессах и структуре управления.

Так, А.Н. Сенько рассматривает следующие базовые категории управления (менеджмента): систему, объект, предмет, методы, понятия, управленческий цикл, функции¹.

А.В. Шегда к числу основных относит такие базовые категории менеджмента, как управление, цель, принципы, процесс, функции, технологии, структура, информация, система, методы, стили руководства, совершенствование управления и т. д.²

Н.Д. Эриашвили считает важнейшими категориями менеджмента объект и субъект управления, прямые и обратные связи между объектом и субъектом, систему управления, окружающую среду³.

М.М. Глазов к числу основных категорий менеджмента относит объекты и субъектов, виды, функции, принципы, методы менеджмента⁴.

¹ См.: Основы менеджмента / А.Н. Сенько [и др.] : учеб. пособие. Минск, 2019. С. 5–15.

² См.: Шегда А.В. Менеджмент : учебник. 3-е изд. Киев, 2006. С. 23.

³ Основы менеджмента : учеб. пособие / Н.Д. Эриашвили [и др.]. М., 2007. С. 7.

⁴ См.: Менеджмент : учеб. пособие / М.М. Глазов [и др.]. СПб., 2014. С. 5–15.

А.А. Брасс считает, что в науке управления (менеджмента) фундаментальным является само понятие «управление», рассматривая его в узком и широком смысле. В узком смысле управление – процесс информационного воздействия субъекта управления на его объект, побуждающего объект совершать некоторые действия, направленные на достижение целей субъекта. В широком смысле управление включает в себя не только само воздействие, но и подготовку к нему, контроль за деятельностью объекта управления и анализ полученных результатов¹.

Таким образом, можно представить следующую *классификацию* основных базовых категорий менеджмента: понятие, подходы к определению менеджмента, объекты и субъекты, система, законы, принципы, методы, функции, виды.

Сущность и содержание понятия «менеджмент». Понятие «менеджмент» является весьма широким и разнообразным в употреблении. Оно имеет междисциплинарный характер и очень сложную семантику.

Само слово «менеджмент» не переводится на русский язык дословно. В англоязычных странах оно употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин control; для государственного или общественного управления – government administration, public administration. Иногда к слову management добавляется слово business (business management), что подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности.

Тем не менее многие исследователи считают, что слово «менеджмент» происходит от английского слова management – управление, руководство, администрирование, лидерство. Однако этимологию слова «менеджмент» трудно установить, его подлинное значение можно определить лишь через выявление его исторических корней.

Так, по мнению некоторых ученых, в основе термина «менеджмент» лежит латинское слово mansepts – предприниматель, подрядчик. В Древнем Риме изначально так назывался откупщик государственных доходов, а слово mancipium обозначало как право собственности на имущество, так и само имущество, находящееся в чьей-либо собственности. Согласно другим исследованиям слово «менеджмент» происходит от латинского корня manus – рука (manus age – делать руками). Некоторые исследователи не исключают также происхождение слова «менедж-

¹ См.: Брасс А.А. Основы менеджмента. Минск, 2004. С. 9.

мент» от итальянского слова *maneggiare* – умение управлять лошадью, колесницей и владеть оружием.

Классики науки менеджмента сформулировали следующие наиболее емкие его определения.

Так, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури дают такое определение: «Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях»¹.

Ф. Тейлор утверждает, что менеджмент – искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом². М.П. Фоллетт определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». К. Хейлс считает, что менеджмент является всеобщей человеческой деятельностью, ибо каждый человек управляет собой для организации своей деловой, общественной или личной жизни и достижения успеха во всех этих областях³.

В современной теории и на практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой, предприятием, учреждением (далее – организация, если не указано иное) в целом. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели собственником организации руками других людей.

В настоящее время дефиниция «менеджмент», как правило, употребляется для обозначения особой профессиональной деятельности – управления организацией. Ключевым словом в определении понятия «менеджмент» является именно управление, а под организацией наиболее часто понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. При этом менеджментом принято называть такое профессиональное управление организацией, которое обеспечивает высокую результативность и эффективность ее работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также ее целенаправленное и устойчивое развитие.

Таким образом, в настоящее время не существует однозначного, строгого определения понятия «менеджмент». Дать его определение достаточно сложно. Это обусловлено тем, что менеджмент можно рассма-

тривать с различных точек зрения, каждая из которых открывает новые грани предмета исследования менеджмента.

Менеджмент рассматривается как наука управления и научная дисциплина, искусство, функция, процесс. Некоторые исследователи рассматривают менеджмент как систему управления организацией, процесс принятия управленческих решений, особую область деятельности руководителей организации, совокупность всех руководителей организации. Рассмотрим наиболее часто используемые подходы к определению сущности менеджмента.

Менеджмент как наука управления и научная дисциплина. Понятие «научное управление» ввел в обиход представитель американских фрахтовых компаний Л. Бранднейс в 1910 г. В 30-х гг. XX в. Л. Гьюлик дал объяснение, почему управление следует считать наукой: «Управление становится наукой из-за стремления понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать это сотрудничество более полезным для человечества»¹.

В определениях менеджмента исследователи часто акцентируют внимание именно на том, что это наука, имеющая свой предмет, свои специфические проблемы, методы их решения. Содержанием теории управления являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Эти научные знания составляют теоретическую базу практики управления.

Научные основы менеджмента – методологическая база управленческой практики, позволяющая более рационально организовывать систему управления. Управлять, используя науку менеджмента, означает познавать, выявлять законы экономического развития, планировать развитие в соответствии с этими понятиями, своевременно обнаруживать противоречия общественного развития и умело разрешать их.

Менеджмент как наука возник на стыке экономических, правовых, технологических наук, философии, социологии, психологии, кибернетики (рис. 1). Понятия, используемые указанными науками (программа, алгоритм, критерий и т. д.), в менеджменте трансформируются и нередко приобретают новое значение.

По мнению некоторых ученых, менеджмент опирается на такие «мягкие» науки, как этика, психология, социология, культурология, философия. В этом контексте он может быть назван «мягким» – софт-менеджментом. Противоположная часть менеджмента – логико-информационно-математическая, она может быть названа «твердой» – хард-менеджментом.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2008. С. 2.

² См.: Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М., 1991. С. 45.

³ Цит. по: Парахина В.Н., Борис О.А., Харченко Н.П. Теория менеджмента : учебник. Ставрополь, 2018. С. 13.

¹ Цит. по: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 49.

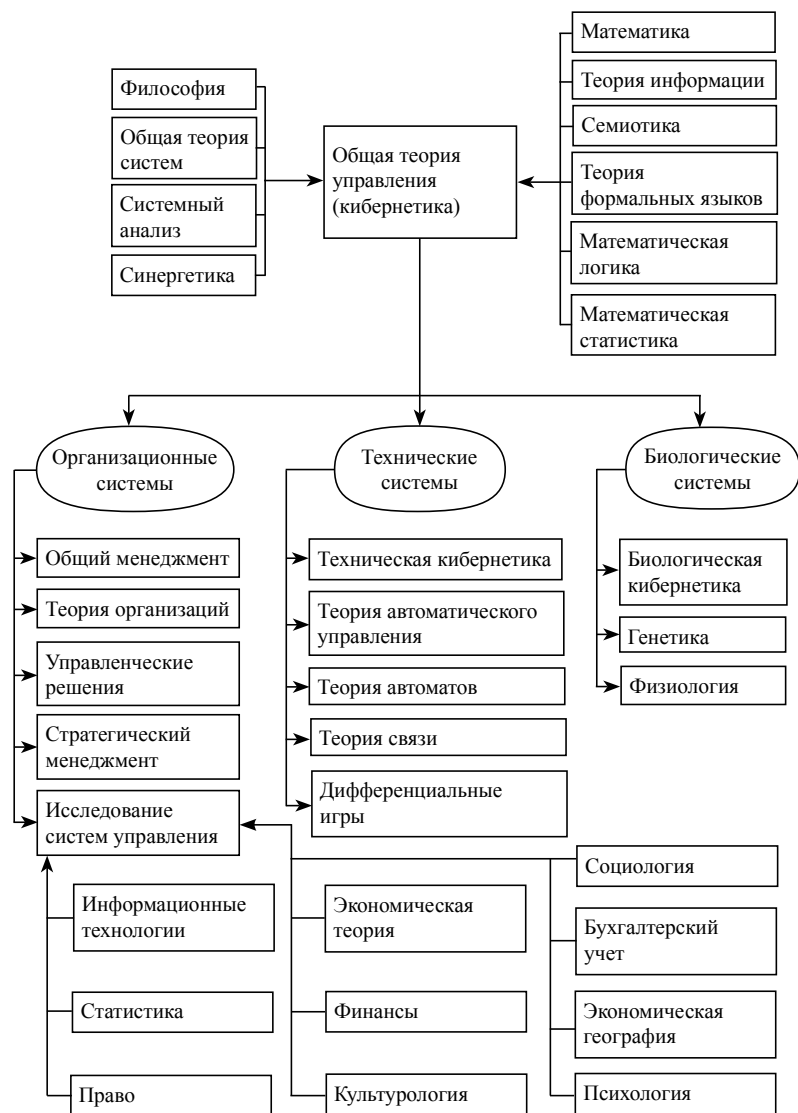


Рис. 1. Место менеджмента среди других наук об управлении

Предметом изучения науки менеджмента являются:

– законы, принципы и методы построения и функционирования организации;

– законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководителей при управлении организацией;

– сама деятельность руководителей организаций по ее управлению;

– личные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель;

– отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Менеджмент, как и любая другая наука, обладает своим особым методом исследования явлений управленческой деятельности.

В центральной части исследований в менеджменте находится человек, осуществляющий производительную деятельность, будь то руководитель или исполнитель. При этом человек, работая в коллективе, всегда связан с другими его членами и сам является членом организации, поэтому в качестве одного из основных методов менеджмента выступает *научный анализ поведения человека в организации, взаимосвязь и взаимное влияние человека и организации*.

В основе данного метода менеджмента лежит диалектический подход, позволяющий рассматривать и исследовать проблемы управления в их постоянной взаимосвязи и развитии. Это означает, что явления изучаются от простого к сложному, от низшего к высшему, от конкретного к абстрактному, от старого к новому и т. д.

Еще одним важным методом в менеджменте является *метод системного анализа* (который будет рассмотрен ниже), утвердившийся в середине XX в. В результате открытий в области системного анализа появилась возможность применять в практике управления математические модели и использовать метод математического моделирования.

А.А. Брасс в науке менеджмента выделяет теоретическую и практическую (прикладную) части¹. Целью теоретических изысканий являются накопление, изучение и обобщение опыта практических исследований для выработки и распространения обобщенных рекомендаций, позволяющих руководителю повышать эффективность деятельности организации. Целью прикладных исследований является совершенствование управления конкретной организацией на основе достижений теории менеджмента и возможностей самой организации.

Основными видами работ в процессе прикладных исследований являются сбор и обработка информации, моделирование деятельности объекта исследования.

Основными методами сбора информации являются эксперимент; тестирование, анкетирование и интервьюирование; изучение документации организации.

¹ См.: Брасс А.А. Основы менеджмента. С. 9.

Выделяют два типа эксперимента: активный и пассивный.

Активный эксперимент предполагает прямое вмешательство исследователя в рабочий процесс с целью создания штатных ситуаций.

Пассивный эксперимент представляет собой простое наблюдение за работой персонала с фиксацией каких-либо данных. Он наиболее эффективен, поскольку позволяет собрать достаточно большое количество информации о деятельности различных подразделений организации, не требует высокой квалификации работников, проводящих наблюдения, но предъявляет высокие требования к специалистам, осуществляющим организационно-методическую подготовку таких экспериментов.

Его проведение мало отражается на процессе деятельности организации. Активный эксперимент позволяет быстро выявить слабые места в управлении организацией, но, во-первых, его проведение требует высокой квалификации исследователей и, соответственно, высоких затрат, а во-вторых, проведение таких экспериментов может негативно сказаться на результатах работы организации.

Анкетирование и тестирование наиболее эффективно использовать при изучении отдельных аспектов деятельности организации. Они не требуют больших финансовых затрат и являются единственными методами сбора информации о плохо структурированных областях деятельности организации. В отличие от анкетирования и тестирования *интервьюирование* требует личного контакта с работниками организации и, как правило, используется только для получения какой-либо дополнительной информации.

В моделировании деятельности объекта исследования могут использоваться как логические, так и экономико-математические модели.

Менеджмент как область знаний имеет интегративный (междисциплинарный, неограниченный) характер знаний. Он включает в себя: экономику, кибернетику, бухгалтерский учет, психологию, социологию, маркетинг, информационные технологии, системный анализ, философию, математику и т. д.

Менеджмент как искусство. До сегодняшнего дня среди теоретиков и практиков менеджмента нерешенным остается вопрос: менеджмент – наука или менеджмент – искусство? Вместе с тем многие исследователи считают, что управление – это искусство, которым можно овладеть через опыт, практическую деятельность, поэтому современный менеджмент включает две такие неотъемлемые части, как теорию руководства и практические способы эффективного управления, или искусство управления.

В Древней Греции слово *demagogia* (*demos* – народ, *ago* – веду) обозначало искусство управления людьми. Большие массы людей, имевших статус свободных граждан, принудить силой к чему-либо было практически невозможно, и эта особенность древнегреческой демократии требовала от тех, кто руководил другими, владения специфической формой управления – умения с помощью слова повести за собой массы людей.

Многие исследователи считают, что именно древнегреческий философ Сократ (ок. 469–399 до н. э.) первым высказал мнение о необходимости обучения искусству управления. Философ считал ошибочной распространенную в его время идею, что искусство управления дается человеку само собой. Кроме того, Сократ утверждал, что именно одаренные, имеющие способности к управлению люди особенно нуждаются в обучении искусству управления, потому что именно им чаще всего присущи неукротимость и необузданность. Если же их обучить искусству управления, то они принесут государству неоценимую пользу.

По мнению Сократа, хороший правитель должен быть мудрым, т. е. обладающим знаниями о добре и зле и опирающимся в своей деятельности на эти знания. Высшей он считал политическую добродетель, к которой относится искусство управления государством. Основа благополучия государства состоит в нерушимости законов, в повиновении граждан и правителей этим законам.

Сократ сформулировал идею об универсальном характере управления: необходимы одни и те же знания о единой добродетели, чтобы управлять домом и управлять государством. По его мнению, если не умеешь построить один дом, нельзя браться за строительство десяти тысяч. При наличии же соответствующих знаний о предмете и умений управлять людьми человек сможет одинаково успешно руководить как домом, так и войском, государством. Сократ указывал, что при всей своей специфике эти знания и умения – части единой добродетели и их не следует смешивать с занятиями ремесленника, сапожника, медика, музыканта, поскольку навыки и мастерство последних вообще не относятся к сфере добродетели. Таким образом, Сократ первым сформулировал тезис о разделении управленческого и исполнительского труда.

Термин «искусство управления» встречается как в трактатах древних мыслителей Китая, Рима, Греции, так и в современных научных трудах по управлению. Содержание этого понятия имеет широкое толкование, обусловленное спецификой общественного уклада различных государств. Например, термин «искусство управления», по Хань Фэю (Китай), относится к разного рода административным процедурам, имеющим целью обеспечение полного контроля правителя над его чи-

новниками¹. В Римской империи искусство управления означало искусство властвовать, государственного управления и подбора кадров². В трактате «О военном искусстве» Н. Макиавелли (Италия)³ описал, как может быть сформирована армия, подобная непобедимым некогда римским легионам во всем – от метода набора и вооружения до тактических построений. Р. Паскаль и Э. Атос, авторы современного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих», обосновали эффективность современной концепции менеджмента «7-S».

Так, долгое время считалось, что самый известный древнекитайский трактат, посвященный военной стратегии и политике и написанный Сунь-Цзы, «Искусство войны» является древнейшим и наиболее глубоким постулатом военного менеджмента, а все остальные книги в лучшем случае второразрядными.

Вот некоторые управленческие принципы, метафорично описанные в трактате: побеждай без сражения; избегай полного, а занимай пустое; награждай и наказывай умело; заботься о противнике.

«...Если будешь смотреть на солдат как на детей, сможешь отправиться с ними в самое глубокое ущелье; если будешь смотреть на солдат как на любимых сыновей, сможешь идти с ними хоть на смерть. Но если будешь чрезмерно добр к ним, то не сможешь ими распоряжаться; если будешь любить их, то не сумеешь им приказывать; если у них возникнут беспорядки, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они у тебя – непослушные дети, и воспользоваться ими будет невозможно. Поэтому в походе, приказывая им, – действуй при помощи гражданского начала; а заставляя, чтобы они повиновались тебе, – действуй при помощи воинского начала»⁴.

Трактат «Государь» Н. Макиавелли, ставший для многих учебником по политическому управлению, изобилует настолько смелыми (и, несомненно, глубокими) сентенциями, что и сегодня не всякий решился бы высказаться столь откровенно: «Правитель не обладает всеми добродетелями одновременно. Поэтому важно не то, какой он есть, а то, каким он кажется подданным. На подобную уловку их легче поймать. Толпа с удовольствием идет за видимостью успеха. Мудрый лидер соединяет в

¹ См.: Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб., 2010. С. 41.

² См.: Кошелев А.Н. Основы менеджмента. М., 2007. С. 19.

³ См.: Макиавелли, маркетинг и менеджмент / под ред. Ф. Харриса, Э. Лока, П. Рис. СПб., 2004. С. 32.

⁴ Сунь-Цзы. Искусство войны / пер. с кит. В.В. Башкеева. М., 2019. С. 11.

себе качества льва (силу и честность) и качества лисицы (мистификацию и искусное притворство), т. е. качества прирожденные и качества приобретенные»¹.

Современный менеджмент как искусство управления базируется на том, что организация – сложная социально-техническая система, находящаяся под влиянием многочисленных и разнообразных факторов внутренней и внешней среды. Научится управлять можно, лишь используя теоретические знания в конкретной ситуации. Такой подход дает возможность соединить науку и искусство управления в один процесс.

П. Друкер, классик современного менеджмента, определяет менеджмент как искусство управления бизнесом и акцентирует внимание на творческой созидательной стороне деятельности руководителя, который создает из имеющихся ресурсов подлинное целое, производственное единство, и в этом отношении он – «дирижер оркестра». Подобно тому, как дирижер всегда должен слышать весь оркестр, менеджер должен следить за общей деятельностью организации и за рыночной конъюнктурой².

На наш взгляд, верно выразил связь между научным знанием и искусством Л.И. Евенко: менеджмент – «это, конечно, самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, а точнее – междисциплинарная область знаний, которую правильнее всего назвать „управленческая мысль“, сочетающая в себе науку, опыт, „ноу-хау“, приумножаемые управленческим искусством... на управленческую мысль влияют достижения многих наук, а эволюция управления в XX в. как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы – как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы»³.

Менеджмент как функция рассматривается в качестве особого вида человеческой деятельности, направленного на достижение определенной цели или целей организации. Управление как функция реализуется путем выполнения последовательности управленческих действий, с помощью которых субъект управления влияет на объект управления. Данные управленческие действия именуются функциями управления. Впервые их состав сформулировал один из основоположников научного менеджмента А. Файоль, о чем пойдет речь ниже.

¹ Цит. по: Кравченко А.И. История менеджмента. М., 2002. С. 43.

² См.: Друкер П. Практика менеджмента : учеб. пособие : пер. с англ. М., 2007. С. 262.

³ Евенко Л.И. Вступительная статья // Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 3.

Менеджмент как процесс отражает стремление теоретиков и практиков менеджмента интегрировать все виды деятельности, направленные на решение управленческих задач, в единую цепочку. При этом внимание фокусируется на согласованности отдельных действий, каждое из которых в свою очередь также является процессом. В данном случае управление рассматривается как динамично изменяемые в пространстве и времени, но связанные между собой управленческие функции, целью которых является решение проблем и задач организации.

Все рассмотренные подходы к определению сущности и содержания менеджмента (а их число можно значительно увеличить) отнюдь не противоречат друг другу. Наоборот, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны этого понятия.

Соотношение понятий «менеджмент» и «управление». Нередко понятия «менеджмент» и «управление» используются как идентичные, взаимозаменяемые. Более того, русское слово «управление» и английское «менеджмент» некоторые авторы считают синонимами. В действительности их содержание несколько различается.

Так, П. Друкер считает, что управление – это «особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу». К. Киллен определяет управление как «выполнение работы чужими руками». Ф. Тейлор полагает, что управление – это «искусство знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом»¹.

В «Советском энциклопедическом словаре» управление определяется как элемент, функция организованных систем различной природы (биологические, социальные, технические), обеспечивающие сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Социальное управление трактуется как такое воздействие на общество, которое имеет целью его упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие².

По мнению Г.Б. Максименко, термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», т. е. способность с кем-то управляться³. В русском языке существует ограниченное количество слов, адекватных термину «управление». В понятии «управление» совмещаются такие формы, как управление государством, управление производством, управление людьми, управление машинами. В связи с чем слово «управ-

ление» сопровождается эпитетами, дополнениями, разъясняющими, в каком смысле, значении оно употребляется. Появление термина «менеджмент» есть результат необходимости уточнения в русском языке понятия «управление» применительно к хозяйственной сфере, управлению в условиях рынка.

Ограниченное толкование менеджмента как исключительно менеджмента бизнеса имеет историческое объяснение. По мнению П. Друкера, импульсом к отождествлению менеджмента вообще с менеджментом бизнеса стала Великая депрессия с ее враждебным отношением к коммерции и презрением к капитанам бизнеса. Для того чтобы менеджмент в общественном секторе разграничить с менеджментом бизнеса, первый был переименован в «государственное управление» и объявлен отдельной дисциплиной, самостоятельно изучаемой в университетах. Иными словами, политическая корректность времен Великой депрессии требовала отказа от слова «менеджмент»¹. Однако в значительной степени благодаря успехам менеджмента в послевоенный период слово «бизнес» утратило негативный оттенок значения. Вместе с ним термин «менеджмент бизнеса» очень скоро стал политически корректным, прежде всего как отрасль науки. Вместе с тем, следуя традиции, менеджмент как в общественном сознании, так и в научном мире все еще часто отождествляется исключительно с менеджментом бизнеса.

«Сегодня, – отмечает П. Друкер, – мы начинаем исправлять эту ошибку более чем полувековой давности. Важно заявить, причем как можно громче, что менеджмент не есть менеджмент бизнеса – так же, как, скажем, медицина не есть акушерство. Конечно, существуют различия в менеджменте различных организаций, поскольку миссия организации определяет стратегию, а стратегия определяет организационную структуру»².

Таковы представления, положенные в основу определения менеджмента. На их основании можно сделать вывод, что менеджмент – «специфическая и определяющая структура всех и каждой организаций»³.

Ф. Тейлор, родоначальник научного менеджмента, первым использовал термины «менеджмент» и «менеджер» в их современном значении. Вместе с тем в докладе Конгрессу США в 1912 г. он в качестве примера применения научного менеджмента привел не коммерческую организацию, а некоммерческую – клинику.

¹ Цит. по: Семенов А.К., Набоков В.И. Теория менеджмента : учебник. М., 2015. С. 66.

² См.: Советский энциклопедический словарь : [ок. 80 000 слов] / науч.-ред. совет: А.М. Прохоров (пред.) [и др.]. М., 1979. С. 1379.

³ См.: Максименко Г.Б. Менеджмент. М., 2007. С. 5.

¹ См.: Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. М., 2000. С. 20–21.

² Там же.

³ Там же. С. 23.

А.К. Семенов и В.И. Набоков, в свою очередь, дают следующее определение менеджмента:

- практическая деятельность по управлению производством или коммерцией, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли;
- теория управления, совокупность принципов, методов, средств и форм управления;
- в современной отечественной практике также руководящий состав организации.

Вместе с тем термин «управление», по их мнению, традиционно используется во всех социально-экономических, технических, биологических и других системах¹.

А.П. Леонов утверждает, что в современном толковании управление и менеджмент – понятия взаимозаменяемые, обосновывая это одинаковой сущностью категорий, выражаемых русским словом «управление» и английским «менеджмент». Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов².

Тем не менее в теории менеджмента «управление» является более широким, обобщающим понятием по отношению к менеджменту. По мнению некоторых исследователей, менеджмент предполагает управление прежде всего рыночной организацией, т. е. коммерческой, действующей в рыночных условиях и нацеленной на получение прибыли. Кроме того, менеджмент рассматривает организацию не только как технологическое звено общественного производства, но и прежде всего как социальную подсистему рыночной экономики. Этим определяются основные направления менеджмента:

- выявление микросоциальной структуры организации (группы работников и отношений между ними), в том числе социально-профессиональной, культурно-образовательной, квалификационной и демографической;
- формирование малых групп (автономных рабочих бригад, целевых групп, в том числе среди специалистов) как главного условия мобилизации коллективных усилий;
- подбор неформальных групп по результатам социологических исследований.

¹ См.: Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. М., 2008. С. 61.

² См.: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел : учеб. пособие. Минск, 2013. Ч. 1. С. 5.

А.А. Брасс для определения сходства и различия между русским словом «управление» и английским «менеджмент» рассматривает английские эквиваленты, обозначающие управление в системах различного класса: в технических системах – control или drive при управлении автомобилем; в организациях – management; применительно к управлению государством или регионом – government; касательно управления человека самим собой – govern; относительно формальных, единых для всех членов организации правил поведения и взаимодействия при выполнении ими своей работы, без учета индивидуальности работников – administration¹.

Таким образом, слова «управление» и пришедшее из английского «менеджмент» являются синонимами, если речь идет об управлении организацией². При этом под организацией понимается объединение двух человек или большего количества людей, взаимодействующих друг с другом для достижения определенной цели. Следовательно, управление предполагает отношение к работнику не как к индивидуальности, а как к одному из ресурсов, необходимых для достижения поставленных перед организацией целей. Менеджмент же, напротив, предполагает учет индивидуальных особенностей работников. На наш взгляд, учитывая неоднозначность перевода английских терминов на русский язык, возможно было бы интерпретировать это суждение следующим образом: управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент – его специфическая область, включающая в себя деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организации.

Вместе с тем менеджмент и управление – это практически игра в дефиниции. Неслучайно в переводной литературе они часто используются как синонимы.

Объекты и субъекты менеджмента. Во многих литературных источниках по теории управления *управление* в общем виде, как правило, представляется в форме взаимодействия двух объектов, один из которых при этом находится в позиции субъекта управления, а другой – в позиции объекта управления (так называемая кибернетическая модель управления). Для этого взаимодействия характерно следующее:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия (команды управления), содержащие информацию о том, как должен функционировать объект управления;

¹ См.: Брасс А.А. Основы менеджмента. С. 9.

² Именно в этом смысле эти слова и связанные с ними категории (функции, методы и т. д.) будут употребляться в настоящем пособии.

– объект управления получает данные импульсы и действует в соответствии с ними и с учетом сложившейся ситуации (рис. 2).

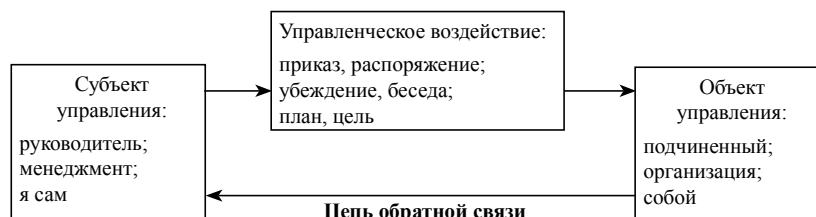


Рис. 2. Схема управления «субъект – объект»

Субъект управления – звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Управление может осуществляться: 1) единолично – менеджером; 2) коллегиально – группой руководителей или коллективно собранием акционеров. В зависимости от этого и субъект управления будет различным. В первом случае в качестве субъекта выступает менеджер, индивид, в остальных – группа лиц, подразделение, орган управления.

В качестве **объекта управления** выступают работник, группа лиц, трудовой коллектив. Объектами управления могут быть также ресурсы, процессы, результаты, все виды человеческой деятельности.

Вместе с тем нередко управление определяется как воздействие субъекта на объект, т. е. в значительной мере сводится к деятельности субъекта управления. При этом управление рассматривается как одностороннее действие, направленное на объект, что приводит к неверным выводам о сущности управления. В результате подменяется диалектическая взаимосвязь и единство субъекта и объекта их субординационным расположением. За пределами рассмотрения в этом случае остается, в частности, движущее начало управления – противоречие между субъектом и объектом. Именно поэтому, как бы полно ни учитывались возможность и готовность объекта управления выполнять управленческие команды, если они рассматриваются только как основа для поиска наиболее эффективных управленческих воздействий, оценка возможностей управления будет неадекватной фактическим возможностям осуществления управления. Следовательно, нельзя рассматривать управление исключительно с позиций субъекта управления.

В то же время для эффективного взаимодействия субъекта с объектом управления необходимым условием выступают существующие между ними отношения, которые по своей сути имеют комплексный характер. Управление только тогда является реальным, если имеются, с

одной стороны, потребность и возможность субъекта управления управлять, а с другой – потребность и возможность объекта управления выполнять управленческие команды.

Управленческая деятельность субъекта приобретает определенную направленность в зависимости от того, какие цели он при этом преследует. Если цели управления совпадают с целями, преследуемыми субъектом в процессе управленческой деятельности (так называемая корреляция управленческих целей при целеполагании), то он ориентирован на их достижение, а следовательно – на эффективное управление.

Возможность субъекта управления осуществлять управление обусловлена различными аспектами:

- наличием у работников необходимых каналов связи и передачи информации, требуемой техники управления и т. д.;
- наличием у субъекта управления рычагов воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать его выполнять команды, т. е. возможностью и готовностью объекта управления выполнять управленческие команды.

Система менеджмента. Эта базовая категория менеджмента характеризуется определенной сложностью. Она представляет собой динамичную систему взаимодействующих факторов и условий разного социального уровня и разной степени общности. Именно поэтому при ее изучении используются положения системного подхода.

Применение этих положений требует структурного описания объекта, т. е. указания составляющих его компонентов; выявления функциональной роли каждого из них; определения целевого назначения выделенных компонентов объекта изучения; фиксации связей между компонентами и их совокупностями.

Всем системным образованиям присущ динамизм, т. е. изменчивость, связанная как с внешними действиями, так и с объективно присущими любой системе внутренними противоречиями. Тем самым обеспечивается всесторонность изучения системы менеджмента как самостоятельного элемента и объекта исследования.

Следовательно, **система менеджмента** является определенной для любой организации совокупностью субъектов и объектов управленческой деятельности, взаимодействующих как единое целое на основе установленных функций, методов и средств управления в интересах достижения целей и решения задач системы.

Как правило, система менеджмента рассматривается в двух аспектах: как целостная система управления (в широком смысле) и как система менеджмента организации (в узком смысле).

Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией, посредством организационной структуры, технологий и персонала.

В свою очередь, *система менеджмента организации* представляет собой совокупность должностных лиц, совместная работа которых обеспечивает результативное и эффективное управление организацией, а также особых форм и методов управленческой деятельности, принятых в данной организации (так называемый внутренний контур организации). В качестве элементов системы менеджмента организации выступают менеджеры, каждый из которых несет ответственность за свою часть управленческой деятельности.

Структурное разделение труда менеджеров осуществляется исходя из масштабов, сфер деятельности, организационной структуры и специфики организации. Сложно найти две организации (даже сходные по профилю своей деятельности) с одинаковой системой менеджмента. Несмотря на внешнее сходство, они, скорее всего, будут различаться наличием или отсутствием тех или иных управленческих должностей, распределением между менеджерами задач и ответственности, особенностями принятия важных решений, даже формами общения между руководителями и подчиненными. Тем не менее все системы менеджмента, иными словами, системы управления организациями имеют общие черты. Такими чертами являются вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда менеджеров – условное выделение в организации, как правило, трех уровней управления: низшего (первичного), среднего и высшего. Такое разделение часто называют иерархией власти в организации (скалярная цепь).

Горизонтальное (функциональное) разделение – выделение группы менеджеров одного уровня управления, которые руководят подразделениями или отвечают за определенные функциональные направления деятельности организации. К наиболее общим функциональным направлениям деятельности любой хозяйственной организации относятся производственная деятельность (в непроизводственных организациях – операционная), коммерческая деятельность (продажа производимой продукции), маркетинг (изучение рынка), управление финансами организации, управление персоналом организации (человеческими ресурсами) и т. д.

Таким образом, в самом общем случае система менеджмента организации представляет собой взаимосвязанную работу групп менеджеров, отвечающих за определенные функции на определенных уровнях управления (рис. 3).



Рис. 3. Уровни управления организацией

Разделение аппарата менеджмента на три уровня, как правило, является условным (упрощенным), что позволяет лучше понять роли, задачи и особенности управленческой деятельности на каждом уровне. Так, в некоторых организациях может насчитываться от 1 до 10 (и даже 15) уровней управления. Изображение уровней менеджмента в виде пирамиды показывает, что чем выше уровень управления, тем меньшим числом менеджеров он представлен.

Руководителей высшего уровня часто называют топ-менеджерами или топ-менеджментом организации (англ. top-managers или top-management; top – вершина). Они отвечают за принятие важнейших стратегических решений, определяющих судьбу всей организации. Как правило, по функциям (производство, финансы и т. д.) деятельность топ-менеджеров не разделяется, поскольку руководители высшего уровня организации отвечают за всю ее деятельность и развитие, т. е. управляют ей в целом, хотя иногда к этому уровню относятся должности менеджеров организации, отвечающих за конкретные направления деятельности.

Согласно сложившейся традиции топ-менеджерами называются руководители крупных организаций, в отношении руководства высшего уровня малого и среднего бизнеса это определение применяется редко. Типичными должностями руководителей высшего уровня являются в организации: председатель совета директоров, генеральный директор, в институте – ректор.

По мнению П. Друкера, высший руководитель¹:

- изучает отрасль бизнеса, в которой работает организация;
- разрабатывает и формулирует глобальные цели;

¹ См.: Друкер П. Практика менеджмента. М., 2009. С. 167.

- принимает ключевые решения, необходимые для достижения этих целей, сообщает эти цели и соответствующие решения своим менеджерам;
- учит менеджеров видеть бизнес в целом и помогает им формулировать их собственные цели на основании глобальных целей организации;
- определяет эффективность и результаты деятельности в аспекте достижения глобальных целей;
- пересматривает и изменяет цели, если того требует ситуация.

Руководители среднего уровня (англ. middle managers; middle – середина), как правило, возглавляют крупные подразделения организации (департаменты, отделы). Типичными должностями руководителей среднего уровня являются: директора крупных департаментов, на заводах – начальники цехов, в торговых сетях – директора магазинов, в поликлиниках – заместители главного врача, в институтах – деканы факультетов.

Руководители среднего уровня:

- отвечают за практическую реализацию стратегических планов, разработанных топ-менеджерами;
- формируют тактические планы;
- управляют реализацией тактических решений в масштабах своих подразделений или бизнес-функций;
- координируют и контролируют работу младших менеджеров;
- готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего уровня, и передают эти решения в виде конкретных заданий руководителям низшего уровня.

Следует отметить, что роль менеджеров среднего уровня в управлении организацией крайне высока.

В разных организациях характер работы менеджеров среднего уровня может значительно различаться. В зависимости от специфики организации им могут предоставляться значительные права, и они несут за это ответственность, что делает их работу сходной с работой топ-менеджеров.

Руководителями низшего уровня (англ. first-line managers – менеджеры первичного уровня) являются младшие начальники в организации (операционные менеджеры). Первичный уровень – организационный, он отвечает за непосредственное управление персоналом – работниками организации, занимающими исполнительские должности. Типичными должностями на данном уровне являются, например, на заводе – старший мастер, в магазине – старший продавец-консультант, в поликлинике – старшая медсестра, в институте – заведующий кафедрой.

Руководители первичного уровня:

- осуществляют контроль за выполнением производственных и иных заданий;

- отвечают за грамотное использование выделенных ресурсов (материалы, оборудование), а также рабочего времени.

Особенностью этого уровня управления является то, что менеджеры нередко сами выполняют различные производственные задания, совмещая функции руководителей и исполнителей.

Законы менеджмента. В теории управления рассматриваются три основных закона: синергии, развития и самосохранения¹.

Начнем рассмотрение с *закона синергии*. На практике понятие «синергия» (греч. synergeia – сотрудничество, содружество) тождественно понятию «синергический эффект» или более известному понятию «системный эффект». В качестве синонима к слову «синергия» выступает «синергизм», являющийся воплощением одного из наиболее общих законов природы и общества – философского закона перехода количественных изменений в качественно новые формы. Закон синергии можно изложить следующим образом: *для элементов любой целостной системы (техническая, биологическая или социальная) существуют условия взаимодействия, при которых эффект системы существенно не равен простой сумме эффектов отдельных элементов*.

Весьма наглядным является синергический эффект, замеченный в медицине: действие некоторых лекарств, принимаемых отдельно и последовательно, оказывается значительно слабее, чем действие тех же лекарств, принимаемых совместно, т. е. при совмещении лекарств их действие усиливается. Системный эффект может быть как существенно больше, так и существенно меньше простой суммы эффектов элементов системы. Нарастание эффекта системы за счет синергии характеризуют условной формулой $2 + 2 = 5$.

В связи с тем что синергический эффект может быть положительным или отрицательным, то его нарастание может быть позитивным или негативным. Так, повышение авторитета организации – положительный эффект для ее руководителей, а рост протестных настроений среди работников – отрицательный эффект. Следовательно, в некоторых ситуациях позитивным может считаться подавление эффекта за счет синергии, характеризуемой условной формулой $2 + 2 = 3$. Синергические эффекты – основной объект изучения специальных наук. В приложении к сложным системам это общая теория систем, а в наиболее широком плане синергетика (наука о самоорганизации).

Наряду с законом синергии важнейшим понятием теории организации является понятие потенциала (от лат. potēcia – сила) организации.

¹ См.: Балашов А.П. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие. М., 2015. 304 с.

По существу, закон синергии объясняет влияние суммы потенциалов на результаты работы системы. Впервые об этом заговорил И. Ансофф. Под *потенциалом организации* понимаются возможности, материально-технические средства, временные, человеческие и иные ресурсы и запасы, которые в перспективе могут быть использованы в технологическом процессе для решения задач организации.

Классификация ключевых видов деятельности позволяет выделить как минимум 10 основных элементов организационного потенциала: производственный, организационный, экономический, социальный, технологический, психологический, правовой, экологический, этический, политический.

Применительно к потенциалу организации в целом закон синергии может быть сформулирован следующим образом: *для любой организации существуют условия, при которых потенциал организации оказывается существенно не равным простой сумме отдельных элементов ее потенциала.*

Закон развития. В наиболее общем случае развитие по своей внутренней природе есть необратимое направленное изменение материи или сознания. Необратимость развития характеризуется крылатой фразой: «В одну и ту же реку нельзя войти дважды». Разумеется, в каждом конкретном случае можно вернуться к прежнему значению того или иного показателя (например, после падения объема производства вновь выйти на тот же уровень). Однако при этом время уже ушло и мир, который характеризуется бесчисленным количеством показателей, стал другим. Развитие – процесс необратимый. В научно-методологической литературе выделяют две формы развития: *эволюционное развитие* – необратимые, непрерывно протекающие во времени количественные и качественные изменения; *революционное развитие* – скачкообразное изменение. Примером эволюционного развития является изменение климата на планете, примером революционного развития – переход к рыночной экономике в постсоветской России.

Развитие может протекать прогрессивным и регрессивным путями. *Прогрессивное развитие* (прогресс) – переход от низшего уровня к высшей форме, от простого к сложному, от менее совершенного к более совершенному. *Регрессивное развитие* (регресс) – переход противоположной направленности по отношению к прогрессивному развитию, т. е. переход от высшего к низшему и т. д. Во всех взаимосвязанных развивающихся областях прогресс невозможен без регресса, а без регресса не существует прогресс.

Закон развития является одним из всеобщих законов природы и общества, изучаемых философией. Частным проявлением этого фило-

софского закона является закон развития организационной системы, который с учетом целенаправленности функционирования системы может быть сформулирован следующим образом: *конкретная организация стремится добиться наибольшего суммарного организационного потенциала на каждом этапе жизненного цикла.*

Закон развития основывается на ряде принципов, к наиболее важным среди которых относятся: принцип инерции, самозависимости, эластичности, непрерывности, стабилизации, отторжения.

Принцип инерции (называемый также принципом запаздывания). Развитие любой системы на различных этапах характеризуется теми или иными задержками во времени. Это свойство процесса развития характеризует принцип инерции, который может быть сформулирован следующим образом: *действие нового ресурса в общем потенциале любой системы, в том числе организационной, начинает проявляться через определенный промежуток времени после начала его функционирования и продолжает проявляться спустя некоторое время после его израсходования.*

Инерция находит свое выражение в использовании устаревшего (как физически, так и морально) оборудования, в деятельности отживших организационных структур и т. д. Очень ярко инерция проявляется в организационном поведении, в частности в традициях, обрядах, нормах поведения.

Из принципа инерции следует практическая рекомендация: устаревший ресурс должен своевременно выводиться из использования спустя некоторое время после внедрения нового ресурса. В противном случае могут возникнуть условия, при которых старый ресурс уже не действует, а новый ресурс пока еще не действует, т. е. фактически система оказывается без необходимого ресурса. Так, при внедрении средств автоматизации управления в новой области, ранее не охваченной автоматизацией, некоторое время нужно сохранять возможности традиционного неавтоматизированного управления. Если этого не сделать, то можно на этапе внедрения средств автоматизации потерять управление и, что наиболее неприятно, неоправданно опорочить идею автоматизации.

В наиболее общем виде *принцип самозависимости* может быть изложен следующим образом: *дальнейшее развитие зависит от результатов предшествующего развития.* Применительно к организационной системе принцип самозависимости развития можно сформулировать так: *дальнейшее повышение потенциала организации зависит от располагаемого ею потенциала.*

Принцип эластичности относится к поведению организации. Он может быть сформулирован следующим образом: *организация стремится*

амортизировать последствия внутренних и внешних негативных возмущающих воздействий. Эластичность поведения организации может изменяться в широких пределах – от самой высокой до самой низкой. Высокая эластичность характеризуется быстрым, но вместе с тем плавным реагированием на возмущающие воздействия, принятием своевременных и обоснованных решений. Напротив, низкая эластичность проявляется в медлительности, сочетающейся с импульсивностью, принятием неадекватных решений.

Сущность *принципа непрерывности* может быть изложена следующим образом: *процесс трансформаций организационного потенциала идет постоянно, изменяются лишь скорость процесса и показатель изменения.*

Преобразования в организации не осуществимы без изменения функций и поведения персонала. Особенно это касается революционных преобразований. Требуется время для того, чтобы работники осознали сущность изменений и приняли в них участие. Без этого никакие серьезные преобразования невозможны. Поскольку люди обладают разной скоростью адаптации к изменениям (проявляется принцип инерции мышления), то процесс их вовлечения в преобразования оказывается непрерывно нарастающим. При этом имеется возможность влияния на скорость процесса вовлечения персонала в преобразования. Важным также является поведение работников, вовлекаемых в преобразования, которое может характеризоваться позицией «за» или «против». Порой возникает ситуация затяжного конфликта (так называемая ситуация перетягивания каната). Все это обуславливает не радикально быстрое, а непрерывное, более или менее постепенное изменение общего потенциала организации.

Принцип стабилизации структуры и функций можно представить следующим образом: *каждая организация старается достичь стабилизации эффективных элементов структуры и функций.* Этот принцип выражает интересы и потребности отдельного человека, социального коллектива и общества в стабильности.

С точки зрения реализации принципа стабилизации важной функцией в организации являются учет и контроль за деятельностью подразделений и отдельных работников. Выявленные по результатам учета и контроля положительные результаты деятельности структурных подразделений и достижения в эффективном выполнении функций работниками всемерно поощряются. Успехи в тех или иных областях деятельности поддерживаются, передовые методы работы распространяются, при этом широко используется обмен опытом. Мощнейшими факторами стабилизации являются заинтересованность персонала в процветании

организации и развитии ее потенциала, а также наличие в организации профессионально грамотных и опытных руководителей.

Принцип отторжения можно сформулировать следующим образом: *организация стремится избавиться от неэффективных элементов структуры и функций.* К тем, кто не справляется с задачами, решаемыми в интересах достижения общих целей, применяются самые различные меры. Среди таких мер могут предусматриваться наряду с системой наказаний побуждение халатных работников к увольнению; сокращение штатов, в том числе ликвидация подразделений вместе с их видами деятельности и перепоручение их функций другим подразделениям или внешним организациям на договорных условиях. Может также применяться отказ от производства неконкурентоспособного продукта или оказания услуги, отказ от недобросовестного поставщика и т. д.

Принцип отторжения действует не автономно, а в сочетании с принципами стабилизации, непрерывности развития, а также со всеми другими принципами, что приводит к достаточно сложной картине реального развития организации.

Формами сознательной реализации закона развития организационной системы является долгосрочное либо стратегическое планирование, а также среднесрочное, или бизнес-планирование. В планы кроме мероприятий, обеспечивающих жизнедеятельность организации, обычно включаются мероприятия по ее развитию. И если в стабильных условиях деятельности изменениям организации можно не уделять особого внимания, то в условиях постоянно меняющейся внешней среды дальнейшее развитие организации в смысле ее приспособления к вызовам окружения приобретает важную роль и может стать вопросом ее жизни или гибели.

Управление развитием организации по своему содержанию представляет собой искусство, если иметь в виду, что одно и то же мероприятие в разных условиях может быть как прогрессивным, так и регрессивным. Например, рост производства в условиях конкурентного преимущества коммерческой организации способен привести к ее прогрессу, в то время как в условиях неконкурентоспособности организации расширение производства угрожает разорением. Методологические аспекты стратегического развития организации являются предметом отдельной дисциплины, именуемой «стратегический менеджмент».

Закон самосохранения. Сущность этого закона может быть сформулирована следующим образом: *каждая биологическая или социальная система стремится к самосохранению путем изменения своей структуры и рационализации функций элементов, а также посредством воздействия на окружающую среду.*

Основное условие самосохранения организации – недопущение превышения потенциала разрушения над потенциалом созидания. Если такое условие длительное время не может быть выполнено, то организация прекращает свое существование в добровольном либо принудительном порядке.

Каждый менеджер, даже не зная закона самосохранения, рассчитывает необходимые финансовые, материальные и другие ресурсы таким образом, чтобы его организация могла работать и получать прибыль. Если организация не обеспечена необходимыми ресурсами, то ее менеджер может потерять даже те ресурсы, которые имел. Если этих ресурсов будет больше, чем необходимо для работы с вполне определенной прибылью, то организация может расширить свою деятельность, создав запас потенциала созидания. Неиспользуемый запас потенциала созидания приносит существенно меньше пользы по сравнению с используемым, поэтому собственник организации обычно выбирает варианты распоряжения неиспользуемыми ресурсами, при этом за счет рисков может повышаться потенциал разрушения. Обычно наиболее эффективному расходованию ресурсов соответствует ситуация, при которой величина ресурса созидания гарантирована, но лишь ненамного превосходит величину ресурса разрушения.

В любой организации как в результате деятельности руководителя, так и независимо от нее в постоянном режиме происходят формальные и неформальные преобразования. Они могут положительно либо отрицательно отражаться на деятельности организации и действовать длительное время или приводить к сиюминутным эффектам. Проблемы, достигшие больших масштабов, подталкивают к принятию радикальных решений в очень ограниченные сроки, что не способствует их обоснованности и может ухудшить положение. Неудовлетворительные решения приводят к конфликтам, которые для организации обычно оказываются разрушительными. Между тем интересы самосохранения организации не терпят суеты, требуют целеустремленной работы руководителей организации при поддержке всего персонала, а при необходимости – применения *методов самосохранения*, к основным из которых можно отнести:

- отторжение неэффективных организационных элементов (расформирование подразделений, увольнение недобросовестных работников);
- развитие контактов с внешними организациями, вступление в ассоциации;
- внедрение и совершенствование методов стратегического управления;

- организация выполнения научных исследований и реализация их результатов;
- совершенствование технологических процессов и управления;
- повышение общей организационной культуры;
- подбор кадров и обучение персонала;
- использование творческого потенциала работников;
- развитие службы собственной безопасности;
- создание и совершенствование работы подразделений информационного обеспечения;
- создание материальных, финансовых и иных резервов.

Выбор методов представляет собой искусство управления организацией. Однозначных рецептов, т. е. какие из методов следует применять в тех или иных ситуациях, не существует.

При выборе форм и методов воздействия на объект управления следует учитывать как рассмотренные законы теории организации, так и принципы управления.

Принципы менеджмента. Фундаментальными основами управленческой деятельности являются принципы управления. Эффективное управление не терпит спонтанности и должно строиться согласно естественным закономерностям и процессам. Наиболее важные из этих естественных закономерностей находят свое выражение в принципах управления, учет которых в управленческой практике не только повышает ее эффективность, но и дает определенные результаты в формировании личности работников, их обучении и воспитании.

Описание принципов управления как результатов философского осмысления управленческой деятельности встречается в трактатах и работах Сунь-Цзы, Шэнь Бухая, Хань Фэя, Н. Макиавелли и других философов. В теории современного менеджмента первые принципы научного управления были сформулированы Ф. Тейлором и А. Файолем. В дальнейшем этот перечень значительно изменялся в процессе развития теории управления.

В настоящее время в литературе по основам управления и менеджмента приводятся общие принципы управления, описывающие особенности организации управленческого процесса в целом (В.И. Кнорринг, П. Друкер), психолого-педагогические принципы управления (А.М. Столяренко, О.В. Евтихов), этические принципы управления и бизнеса (Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов), а также ряд других.

С одной стороны, принципы управления универсальны, т. е. применимы и для воздействия на конкретную личность, и для управления социумом как официальным, так и неофициальным. С другой – не-

обходимо понимать, что те или иные принципы и их сочетание могут видоизменяться в соответствии со спецификой деятельности и ситуационными условиями.

Один из основоположников научной организации труда, создатель теории административного управления А. Файоль утверждал, что число принципов управления не ограничено, изменение положения вещей может повлечь за собой и изменение правил, вызванных к жизни этим положением.

В свою очередь, изучение принципов управления может выступать инструментом в осмыслении управленческого процесса и формировании профессионального управленческого мировоззрения руководителя¹.

Методы и функции менеджмента. Принципы управления персоналом в том или ином сочетании реализуются в методах и функциях управления, во многом определяя их содержание и смысл².

Таким образом, менеджмент как бы пронизывает всю организацию, затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко определить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента, а также выделить его отдельные виды.

Виды менеджмента. В теории менеджмента выделяют следующие виды менеджмента: производственный, финансовый, инновационный, торговый, кадровый и информационный.

Производственный менеджмент представляет собой комплексную систему, направленную на обеспечение конкурентоспособности выпускаемого товара. Она включает в себя вопросы построения производственных и организационных структур, выбора организационно-правовой формы управления производством, сбыта и последующего обслуживания товара в соответствии с предыдущими стадиями жизненного цикла.

Финансовый менеджмент – комплексная система обеспечения устойчивости, надежности и эффективности управления финансами. Она включает в себя формирование и планирование финансовых показателей с соблюдением научных подходов и принципов менеджмента, баланса доходов и расходов, показателей эффективности использования ресурсов, рентабельности работы и товаров.

Инновационный менеджмент – комплексная система управления инвестициями, вкладываемыми собственниками в развитие всех видов инноваций. Она включает в себя построение организационных струк-

¹ Подробнее принципы менеджмента рассмотрены в параграфе 1.3 настоящего пособия.

² Подробнее функции и методы менеджмента рассмотрены в параграфе 2.1 настоящего пособия.

тур, выбор направлений инноваций, оптимизацию инвестиций, разные аспекты управления персоналом.

Торговый менеджмент представляет собой процесс управления всеми остальными аспектами деятельности торговой организации. Он призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития конкретной торговой организации, координировать различные направления ее деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности.

Кадровый менеджмент – набор персонала, использование персонала, развитие персонала.

Информационный менеджмент – создание автоматизированной системы управления, ее эксплуатация и сопровождение, совершенствование и развитие.

Помимо вышеуказанных видов специального менеджмента в настоящее время существуют и разрабатываются другие его виды: менеджмент качества, менеджмент социальной сферы, банковский, налоговый, организационный, международный и т. д.

1.2. Эволюция концепций менеджмента

Эффективность управленческой деятельности руководителя связана не только с успешностью освоения им методологической теории и наработкой соответствующей практики, но и в первую очередь с формированием у него управленческого мышления с соответствующими профессиональным мировоззрением, философией и ценностями. Значительную помощь в формировании управленческого мышления может оказать изучение эволюции теории управления.

Управленческая мысль развивалась весьма непоследовательно. Существовал ряд подходов, которые иногда совпадали, а иногда значительно отличались друг от друга. Мир становился ареной быстрых перемен, обусловленных научно-техническим прогрессом, и правительства многих государств все более решительно определяли свое отношение к бизнесу. Эти факторы повлияли на то, что исследователи в области управления начали осознавать существование внешних сил, оказывающих воздействие на деятельность организации. В связи с этим разрабатывались новые подходы.

К настоящему времени известны четыре основных подхода (по М.Х. Мескону)¹, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления (рис. 4).

¹ См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.

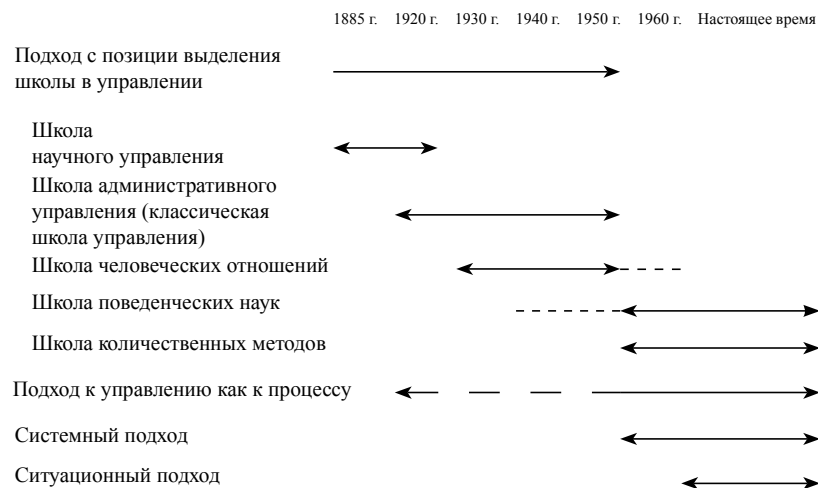


Рис. 4. Подходы к развитию менеджмента

Подход с позиций **выделения школ в управлении** включает в себе фактически четыре разных подхода. В этом случае управление рассматривается с четырех различных точек зрения: школы научного управления; административного управления; человеческих отношений; науки управления, или количественных методов. Некоторые авторы выделяют пятую школу – школу поведенческих наук.

Сторонники **процессного подхода** рассматривают управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

При **системном подходе** подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход состоит в том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует множество факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то не может быть единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Многими исследователями истории развития современного менеджмента взята за основу именно эта классическая модель его развития. На основании направленности указанных подходов каждый из них по-

своему **классифицирует** направления развития менеджмента. Например, П.А. Михненко выделяет следующие направления¹:

- **классическое направление менеджмента** – школа научного менеджмента, административная школа, бюрократическая школа;
- **гуманитарное направление менеджмента** – школа человеческих отношений, школа поведенческих наук;
- **современные направления менеджмента** – школа количественных методов, системный подход к менеджменту, процессный подход к менеджменту, ситуационный подход к менеджменту.

Подобное разделение весьма условно. Исследователи по-разному подходят к концепции развития менеджмента, считая, что большинство теорий управления имеют системный характер. Рассмотрим основные классические теории развития управления (менеджмента).

Подходы к менеджменту на основе выделения различных школ. В первой половине XX в. получили развитие пять школ управленческой мысли. Хронологически (условно) они могут быть перечислены в следующем порядке:

- школа научного менеджмента (управления);
- административная (классическая) школа;
- школа человеческих отношений;
- школа поведенческих наук;
- школа количественных методов.

Каждого из этих направлений в свое время придерживались самые убежденные сторонники, которые полагали, что им удалось найти решение, как наиболее эффективно достичь целей организации. Вместе с тем более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие суждения относительно управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. Приемы, которые оказывались успешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда успешны в других. Школы пересекаются в вопросах теории и практики, и рамках одной организации присутствуют элементы всех этих подходов. Тем не менее каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до настоящего времени используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ.

Школа научного менеджмента (управления). Основные идеи и методы школы научного менеджмента сформировались в 1885–1920-х гг.

¹ См.: Михненко П.А. Теория менеджмента : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2014. С. 7.

Впервые было сформировано представление о менеджменте как необходимым элементе производства. Стала очевидной возможность применения научных методов в управлении организациями.

Основоположники школы научного менеджмента полагали, что посредством наблюдения, замеров и последующего анализа можно усовершенствовать многие операции ручного труда и добиться повышения его эффективности. С помощью хронометров и кинокамер наблюдались и замерялись движения рабочих при выполнении ими типовых операций, время их выполнения, величины грузов и т. д. Количественной оценке подвергалось все, вплоть до размеров лопат и объемов перебрасываемой руды.

Предполагалось, что на основе результатов замеров, анализа и формальной логики удастся сформировать идеальный технологический процесс ручного труда без лишних движений и потерь времени.

Основателем научной школы, получившей впоследствии название школы научного менеджмента, был американский инженер и исследователь Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915). Именно Тейлор впервые предложил использовать разнообразные научные методы для изучения процессов труда и управления им, а также для повышения его эффективности и результативности. Соратниками, единомышленниками и последователями Тейлора были: Ф. и Л. Гилбреты, Г. Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд и др.

Тейлор был выдающимся изобретателем в области организации производства и металлостроения, получив за свою жизнь более 100 патентов. Работая главным инженером Мидвельской сталелитейной компании, он начал внедрять методы, впоследствии вошедшие в его систему научного менеджмента. По мнению Тейлора, научное управление – не что иное, как средство, экономящее труд.

Тейлор активно решал проблему рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Согласно его мнению и опыту, ограниченная (минимальная) производительность труда во многих цехах воспринималась рабочим как своеобразная норма, которую они не всегда собирались перевыполнять. Подобный подход назван им «притворство» (*soldiering* – делать вид, что работаешь, халтурить). При этом он классифицировал притворство как естественное или системное. Естественное притворство – тенденция рабочих к облегчению нагрузки. Системное притворство – это, с одной стороны, снижение рабочими своей производительности вследствие, как выразился Тейлор, недальновидной оценки ими собственных интересов, а с другой – готовность руководителей принять в качестве нормального этот существенно меньший оптимального уровень производительности рабочих.

В работе «Управление предприятием» Тейлор разделил работников на рабочих среднего и первого класса. По его мнению, рабочие среднего класса, которых большинство, при предоставлении им любой возможности предрасположены к уклонению от надлежащего исполнения обязанностей. В частности, Тейлор отмечал, что «тенденция среднего человека (во всех сферах жизни) выражается в его склонности брести неспешной походкой; он может ускорить шаг только после долгих размышлений и наблюдений или же, скажем, испытывая укоры совести или под действием внешних обстоятельств... Данная тенденция к расслаблению явно усиливается при занятии большого количества работников одной и той же работой и при одинаковых рабочих ставках. При подобной организации работ лучшие люди медленно, но верно сливаются с основной безразличной и инертной массой»¹.

Тейлор полагал, что проблема низкой производительности может быть разрешена путем применения метода, названного им *научным хронометрированием*. Одной из первоначальных целей разработки этого метода было выявление действительного времени, необходимого для выполнения определенной операции. Суть метода заключалась в разделении работы на последовательность элементарных операций, которые хронометрировались и фиксировались при содействии рабочих. Предложенный Тейлором метод позволял получать точную информацию о необходимых затратах времени на выполнение той или иной работы, тем самым оптимизировать алгоритм деятельности работников и обеспечить новые возможности контроля над всеми аспектами производства, связанными с оснасткой, станками, материалами и приемами работы. Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера.

Позднее в работе «Принципы научного управления» Тейлор выдвинул *три основополагающих принципа научного менеджмента*:

- замещение решений, принимаемых работником, осуществляющим данную функцию, научно обоснованными решениями;
- научный подбор и подготовка работников, требующие изучения их качеств, обучения и подготовки, вместо их бессистемного подбора и обучения;
- тесное сотрудничество руководителей и работников, позволяющее им выполнять свою работу в соответствии с установленными научными законами и закономерностями, а не произвольное решение каждой отдельной проблемы отдельным работником.

¹ Цит. по: Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. С. 53.

Кроме того, Тейлор изложил *пять принципов повышения производительности труда*:

- изучение задачи и анализ движений, которые требуются для ее выполнения;
- описание каждого движения, составляющих его усилий и измерение времени, затраченного на каждое из них;
- устранение всех лишних движений;
- последовательное соединение оставшихся движений таким образом, чтобы работник тратил на них минимум физических и умственных усилий и, естественно, времени;
- изменение конструкции инструментов, используемых работником для выполнения задачи.

Применение метода Тейлора в различных компаниях давало значительные экономические результаты, в то же время это приводило к существенному сокращению количества рабочих мест и увольнениям рабочих, что вызывало как у рабочих, так и у профсоюзов вполне обоснованную тревогу.

В итоге у Тейлора появилось множество критиков, которые обвиняли его в том, что он якобы считал рабочих чем-то вроде роботов и стремился единственно к росту уровня производства, полностью пренебрегая при этом человеческим фактором. Высказывались также опасения, что полная реализация научного менеджмента неизбежно приведет к обесцениванию существующих навыков и ремесел, к постепенному снижению потребности в квалифицированном труде, который будет алгоритмизирован настолько, что любой человек «с улицы сможет заменить мастера».

Методы вызвали столь сильную реакцию американских профсоюзов, что они выступили совместной кампанией против внедрения и распространения научного менеджмента. Тем не менее вопреки жесткой критике и сопротивлению со стороны профсоюзов уже к 1930 г. система научного управления Тейлора была известна и получила широкое распространение во всех развитых государствах. Его идея о разделении работы на самые простые операции привела к созданию сборочного конвейера, сыгравшего значительную роль в росте экономической мощи США в первой половине XX в.

Говоря о вкладе Тейлора в развитие управленческой теории, следует отметить, что, несмотря на спорность некоторых его идей и методов, он довольно значителен. Можно признать, что Тейлор первым синтезировал и систематизировал имеющиеся представления об управлении людьми и предложил методы, благодаря которым это искусство получило свое дальнейшее развитие.

И хотя Тейлор рассматривал мотивацию работников слишком упрощенно и недооценивал роль коллектива в организации деятельности (что соответствовало степени развития социально-психологической теории того времени), его представления об обоюдной ответственности менеджеров и работников, а также его идея «ментальной революции» внесли существенный вклад в формирование нового мышления в менеджменте.

По мнению известного теоретика в области психологии управления и менеджмента П. Друкера, Ф. Тейлор является одним из тех немногих людей, которые оказали величайшее влияние на развитие науки и чьи идеи в то же время сталкивались с таким упрямым непониманием и усердным искажением¹.

Можно утверждать, что именно неоднозначностью своих методов и спорностью некоторых положений Тейлор настолько взбудоражил научно-профессиональное общественное мнение своего времени, что это послужило мощным импульсом к дальнейшему развитию теории менеджмента.

Основные взгляды Тейлора изложены в книгах «Управление предприятием» (Shop Management, 1903), «Принципы научного управления» (Principles of Scientific Management, 1911). На его могильном памятнике начертано: «Ф.У. Тейлор. Отец научного менеджмента».

Один из единомышленников Тейлора, известный в том числе как создатель конвейера, Генри Форд (1863–1947), предложил *пять принципов организации производства*, учитывающих механизацию и автоматизацию:

- максимальное разделение труда, специализация;
- широкое применение специального оборудования, инструментов и приспособлений;
- размещение оборудования по ходу технологического процесса;
- регламентированный ритм производства продукции;
- механизация транспортных операций с помощью конвейера.

В результате удалось наладить поточное производство, которое позволило регулировать производительность труда рабочих без вмешательства мастера, так как скорость работы определялась скоростью конвейера.

Форд впервые отделил основную работу от ее обслуживания. Все необходимое для работы (заготовки, материалы, инструмент, чертежи) заблаговременно подавалось непосредственно на рабочее место, чтобы основному производственному рабочему не нужно было отвлекаться на выполнение вспомогательных операций. Из-за сложности производства повысилось значение вопросов внутрипроизводственного оперативного

¹ См.: Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. С. 20–21.

планирования (в частности, обеспечения требуемого уровня оборотных заделов между операциями), а также контроля за качеством продукции. Это повысило роль распределительного бюро, которое стало подробно разрабатывать весь производственный процесс изготовления продукции, вплоть до деталей и операций.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление начало признаваться самостоятельной областью научных исследований. Родилась новая наука, выявляющая методы и подходы, которые эффективно могли быть использованы практиками для достижения целей организации.

Административная (классическая) школа. Возникновение школы административного управления связывают с именем француза Анри Файоля (1841–1925), для которого источник эффективности системы управления заключался в собственно управленческих процедурах, главным субъектом которых была администрация, а основным методом достижения эффективности – установление и применение правильных принципов управления (отсюда и пошло название школы). По мнению американских историков менеджмента, Файоль является наиболее значительной фигурой, которую Европа дала науке управления в первой половине XX в.

Файоль разработал первую законченную концепцию менеджмента, в которой предложил такие понятия, как «функции управления» и «принципы управления». Он первым отказался от взгляда на управление как исключительную привилегию высшего руководства. В своем основном научном труде «Общее и промышленное управление» он утверждал, что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют в определенной мере даже рабочие. Поэтому чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность, и наоборот.

По мнению Файоля, все операции, которые встречаются в организациях, можно разбить на шесть следующих групп: технические операции – производство и обработка; коммерческие операции – покупка, продажа и обмен; финансовые операции – привлечение средств и распоряжение ими; страховые операции – страхование и охрана имущества и лиц; учетные операции – бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика; административные операции – предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль.

Какой бы ни была организация, простой или сложной, небольшой или крупной, эти шесть групп операций встречаются в ней всегда. На административной группе Файоль останавливался подробнее, указывая, что ни на

одну из пяти предыдущих групп операций не возлагается задача выработки общей программы работы организации, подбора ее персонала, координирования усилий, гармонизации действий. Эти операции не составляют принадлежности технической функции, ни тем более функций коммерческой, финансовой, страховой или учетной. Они образуют особую группу функций, которая обычно обозначается словом «управление».

Таким образом, обосновав особую роль административной деятельности, Файоль выделил *пять основных функций менеджмента*: планирование (предвидение), организацию, распоряительство, координирование, контроль. Для каждой функции он сформулировал правила и технику их осуществления.

Планирование (предвидение), по Файолю, это не просто шаги и этапы деятельности, а в первую очередь попытка предвидения будущего и определения мер для перехода в это состояние. Это один из самых важных компонентов процесса управления, в ходе которого сначала определяются приоритетные направления, после чего формулируются цели и ставятся задачи.

По мнению Файоля, «предвидеть... означает исчислять будущее и подготавливать его; предвидеть – это уже почти действовать. Практической основой этого процесса является разработка формального плана действий», который Файоль представлял как «своеобразный образ будущего, где ближайшие события рисуются определеннее, чем отдаленные, позволяющий предопределять действия, совершаемые в течение определенного периода времени»¹.

Под *организацией* как функцией Файоль понимал обеспечение организации всем необходимым для решения поставленных в процессе планирования задач (сырье, оборудование, капитал и персонал). Таким образом, функция организации включала как материальный, так и социальный аспекты. Социальная организация заключалась в обеспечении организации специалистами и постановке перед ними соответствующих задач. Организация деятельности персонала (управление людьми) включала в себя следующую работу:

- правильный подбор персонала;
- постановку конкретных задач;
- согласование усилий для более эффективного решения поставленных задач;
- определение обязанности и ответственности сотрудников и т. д.

Распоряительство – одна из основных функций управления, суть которой заключается в том, чтобы добиться от работников максималь-

¹ Цит. по: Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. С. 52.

ной отдачи в интересах всей организации. Иными словами, распоряительство заключается в стимулирующем воздействии на поведение подчиненных с целью максимально эффективного решения ими поставленных задач.

Файоль приводит ряд правил, которых необходимо придерживаться руководителю при реализации данной функции:

- знать в совершенстве подчиненных ему работников;
- бороться с некомпетентностью, увольнять неспособных работников;
- хорошо знать условия, связывающие организацию и работников;
- подавать положительный пример;
- производить периодическое инспектирование «социального организма» организации;
- проводить совещания с ведущими работниками организации с целью задать основные приоритеты приложения усилий;
- не уделять мелочам много внимания в ущерб решению важнейших вопросов;
- стремиться к установлению в коллективе атмосферы, стимулирующей работников к единению, активности, лояльности и преданности.

Главной целью функции *координации* является гармонизация взаимодействия между различными структурами и видами деятельности организации. Этот элемент призван сбалансировать различные аспекты деятельности организации, чтобы обеспечить рациональную пропорциональность расходов и доходов, согласованность и однонаправленность действий различных подразделений и т. д.

Для этого Файоль предложил проводить еженедельные совещания руководителей отделов для рассмотрения вопросов кооперации и обсуждения проблем взаимодействия. Участники этих совещаний не занимались составлением планов, а обсуждали вопросы их выполнения.

Функция *контроля* призвана обеспечить соответствие деятельности организации принятым планам, принципам и действующим инструкциям. Целью контроля является нахождение слабых сторон и ошибок, позволяющее их исправить и предотвратить. Контроль также стимулирует процесс обратной связи и дает возможность адаптироваться к изменяющимся условиям.

Согласно Файолю, осуществлять контроль должно не только руководство, но и специальные независимые контролеры, не связанные отношениями с контролируемыми работниками. Они должны отвечать следующим требованиям: компетентность, чувство долга, независимость, рассудительность и такт. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Таким образом, главный вклад Файоля в теорию управления заключался в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из пяти функций управления. Разработанная им концептуальная модель функций оказалась настолько плодотворной, что дала жизнь многим современным школам и направлениям.

Несмотря на то что теория Файоля имела ряд изъянов, она являлась «концептуальной схемой», которую можно было использовать при обучении организации производства и оптимизации управленческой практики. Выделенные Файолем пять элементов управления в последующем были конкретизированы и с некоторыми изменениями до настоящего времени приводятся как функции управления во многих учебниках по менеджменту.

Файоль был сторонником сочетания школы практического обучения, природных талантов и наклонностей. Он считал, что первоклассный руководитель должен обладать рядом личностных качеств и уметь грамотно использовать на практике принципы управления, что является трудным искусством, требующим вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры. Предложенная Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса того времени. Сам Файоль подчеркивал универсальность этих принципов, не ограничивая их применение только сферой производства. Он считал, что предложенная им система принципов (речь о них пойдет чуть ниже) остается открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте. Многие из приведенных выше признаков не утратили своей актуальности и в настоящее время, несмотря на произошедшие за последние десятилетия изменения.

В рамках административной школы многие исследователи рассматривают также и бюрократическую школу.

Бюрократическая школа. В основу так называемого бюрократического направления менеджмента и теории организации легли идеи немецкого социолога, юриста, экономиста и историка Максимилиана Карла Вебера (1864–1920), известного как Макс Вебер. В своих трудах, посвященных рационализации общества, он указывал, что порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы любой организованной группы людей.

Проанализировав практику менеджмента, существовавшую в конце XIX в. во многих европейских компаниях, Вебер пришел к выводу, что она является неэффективной. Он утверждал, что компании должны управляться на сугубо рациональной, безличной основе, т. е. на основе бюрократических принципов. Это обеспечит скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость деятельности.

Вебер разработал «идеальный тип» административной организации, обозначенный им термином «бюрократия». Он выделил *восемь основных характеристик предложенного «идеального типа»*, признанных классическими атрибутами бюрократии:

- разделение труда и специализация;
- четко определенная иерархия власти;
- высокая формализация;
- внеличностный характер;
- кадровые решения, основанные на достоинствах;
- планирование карьеры;
- четкое разделение организационной и личной жизни членов организации;
- дисциплина.

Соответствие этим характеристикам гарантировало организации высокую эффективность¹.

По Веберу, бюрократическая форма делает возможным оптимальное решение проблемы повышения действенности организации в целом. Что касается эффективности работы членов организации, то она обеспечивается наличием у них необходимых навыков и умения, рациональным и энергичным их применением. С этой целью осуществляется специализация деятельности на базе технической квалификации.

Вебер внес существенный вклад в развитие теории управления, а элементы его концепции эффективной бюрократии и сегодня составляют основу мировой административно-управленческой практики. 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 1920–1950-х гг.

Школа человеческих отношений. Данное направление возникло как реакция на такой недостаток ранних школ менеджмента, как малое внимание к человеческому фактору и психологии человека. Идеи этой школы получили развитие в 1930–1950-х гг.

Появление первых предположений и выводов о важности изучения человеческих отношений и психологии в менеджменте связано со следующим событием. В начале 1920-х гг. американская компания Western

Electric, занимающаяся производством электрической аппаратуры, столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле. Сборка реле, состоящих из 35 частей, в те годы представляла собой тяжелую, монотонную работу, занимавшую много времени.

Руководство компании возлагало надежды на применение идей Ф. Тейлора для повышения производительности труда за счет использования методов научного менеджмента и принципов рационального администрирования А. Файоля и М. Вебера. Для этого на один из заводов этой компании – Hawthorne Works (штат Иллинойс) была приглашена группа ученых для изучения производственных процессов на заводе.

Экспериментаторы были уверены в том, что исследование производительности труда в течение длительного времени при различных условиях труда поможет определить условия, позволяющие ее максимизировать. Тщательная регистрация температуры в цехе, времени перерывов для отдыха, введение различных форм стимулирования труда путем повышения оплаты и т. д. имели своей целью поиск единственного наилучшего комплекса условий труда.

Эксперименты на заводе Hawthorne Works проводились в общей сложности с 1924 по 1936 г. Первый этап исследований не принес ощутимых результатов. Тогда в 1928 г. исследовательскую группу возглавил Элтон Мэйо (1880–1949) – американский социолог (австралийского происхождения), профессор школы бизнеса Гарвардского университета, один из основателей американской индустриальной социологии и автор доктрины человеческих отношений.

Под руководством Мэйо были проведены многочисленные эксперименты, из которых наиболее известна серия, названная «исследование сборки реле в тестовой комнате». Первоначальная задача исследований состояла в изучении факторов, влияющих на производительность труда работников. В частности, была поставлена цель выяснить, как на производительность труда влияет освещенность рабочего помещения. Эти исследования впоследствии получили название «Хоторнские эксперименты», в ходе которых для проведения сравнительных исследований были созданы экспериментальная и контрольная группы работников, собиравших реле для телефонной компании. В этих группах были введены различные условия труда – в экспериментальной группе постепенно увеличивали освещенность цеха. В результате возрастала производительность труда сборщиц. В цехе контрольной группы освещенность оставляли неизменной, поэтому на первом этапе не росла и производительность труда.

¹ См.: Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента : учеб. пособие. Н. Новгород, 2013. С. 217–218.

На следующем этапе освещенность цеха в экспериментальной группе была еще больше увеличена. Это привело к новому росту производительности труда. Однако совершенно неожиданно для исследователей в контрольной группе, работавшей при неизменном освещении, производительность труда также возросла. На третьем этапе в экспериментальной группе были отменены улучшения освещенности, но производительность труда все равно продолжала расти. При этом продолжала расти производительность и в контрольной группе.

Эти неожиданные результаты заставили Мэйо модифицировать эксперимент и провести еще несколько дополнительных исследований. Шестерых работников поместили в отдельную комнату, для них улучшили систему оплаты труда, ввели дополнительные перерывы и два выходных дня в неделю и т. п. После введения этих новшеств производительность труда работников еще более повысилась. Когда же в соответствии с планом эксперимента все нововведения были отменены, производительность несколько снизилась, но все же осталась на более высоком уровне, чем до начала экспериментов (рис. 5).

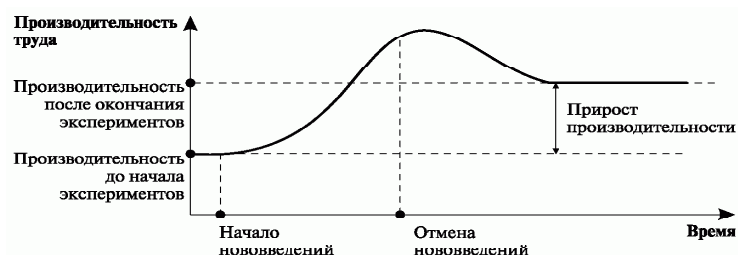


Рис. 5. Изменение производительности труда в ходе Хоторнского эксперимента

Анализируя результаты исследований, Мэйо предположил, что в эксперименте обнаружился новый фактор – осознание работниками важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, внимания к себе и т. д. Это, по мнению Мэйо, и привело к повышению интереса работников к производственному процессу и росту производительности их труда даже в тех случаях, когда отсутствовали улучшения условий труда. Мэйо назвал это проявление чувством социальности – потребности ощущать себя принадлежащим к какой-то группе, участвовать в общем деле.

Для выявления причин повышения производительности труда были организованы опросы участников эксперимента, которые показали сле-

дующее: работники обнаружили, что работать в экспериментальной группе интереснее; новые отношения между руководителем и подчиненными в условиях эксперимента позволяли им работать свободно, без ощущения страха; работники осознавали, что они участвуют в важном и интересном исследовании; сами испытуемые проявляли друг к другу больше дружбы и симпатии.

Кроме того, были выявлены закономерности межличностных отношений работников в процессе производственной деятельности: при возрастании частоты взаимодействия между двумя и более лицами усиливается степень их взаимной симпатии друг к другу; лица, у которых взаимное чувство симпатии усиливается, выражают эти чувства посредством усиления активности своих действий; чем чаще лица взаимодействуют друг с другом, тем больше сходства проявляется в их действиях и чувствах; чем выше социальный уровень конкретного работника в группе, тем в большей степени его действия согласуются с нормами этой группы и тем шире диапазон его взаимодействий с другими работниками.

Выявленный в ходе экспериментов эффект впоследствии был назван Хоторнским эффектом. Это выражение до сих пор широко используется менеджерами для обозначения всплеска интереса работников к новому делу.

Серьезный вклад в развитие идей и методов школы человеческих отношений и всего гуманитарного направления менеджмента также внесла социолог Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933), которая впервые определила менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц. Так, Д.М. Гвишиани в книге «Организация и управление» выделяет 10 моментов, характеризующих вклад Фоллетт в теорию управленческой науки¹.

1. Критиковала классическую теорию менеджмента за односторонность, механицизм, игнорирование психологических аспектов. Впервые обосновала необходимость научного исследования психологических аспектов управления.

2. Выдвинула идею «совместной власти» вместо «доминирующей власти» (характерной для классической теории). Важно не разделение власти и ее делегирование, а интегрирование деятельности всех звеньев организации.

3. Доказывала, что по мере укрупнения организации происходит своеобразная диффузия авторитета внутри нее вследствие необходимости специальных знаний, которыми могут располагать лишь различные

¹ См.: Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972. С. 188.

по своему положению и подготовке работники. В результате на смену прежним концепциям центрального авторитета приходят теории «функционального», или «плюралистического», авторитета.

4. Указала на постепенное изменение понимания роли экспертов и в первую очередь «штабных советников». Их рекомендации, формально не являясь приказом, приобретают гораздо больший вес, чем просто советы в обычном понимании.

5. Допуская необходимость главного администратора в организации, считала, что для эффективной деятельности недостаточно простого повиновения со стороны управляемых, равно как и согласия правящих, а необходимо «участие на всех уровнях», «взаимопереплетение» и «интеграция». Люди должны работать друг с другом.

6. Взаимное согласование работы различных людей и подразделений должно быть обеспечено посредством «перекрестного функционирования», групповой, кумулятивной ответственности. Отдельные функции не существуют изолированно друг от друга. Их следует рассматривать лишь с учетом взаимозависимости всех функций и специальной роли, выполняемой каждой из них.

7. Одной из первых выдвинула идею «участия работников в управлении», считая, что подобно тому, как не существует четкой линии раздела между планированием и исполнением, так и «различие между теми, кто управляет, и теми, кем управляют, является в какой-то мере смутным».

8. Призывала создавать в организации атмосферу «подлинной общности интересов», на основе которой, по ее мнению, может быть обеспечен максимальный вклад всех работников в эффективность деятельности.

9. Выдвинула идею «конструктивного конфликта» и три типа разрешения конфликтов: «доминирование» – победу одной стороны над другой, «компромисс» – соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок, и «интеграцию» – наиболее конструктивное примирение противоречий: ни одна из сторон ничем не жертвует и обе стороны выигрывают. Для конструктивного решения конфликтов путем «интеграции» рекомендовалось разложить на составные части как требования, так и интересы обеих сторон с тем, чтобы выявить подлинные требования.

10. Обратила внимание на важность учета факторов «время», «место» и «обстоятельства, в которых отдаются приказы». Приказная форма управления вызывает в качестве ответной реакции своеобразное сопротивление. Фоллетт указывала, что эту проблему нельзя разрешить посредством искусства убеждения, так как и убеждение может рассматриваться подчиненными как проявление давления и завуалированная

форма приказа. Чтобы избежать обеих крайностей (увлечение приказами и их отсутствие), предлагала обезличить отдачу распоряжений, стремиться объединить всех заинтересованных лиц для изучения той или иной ситуации.

Однако надежды, возлагавшиеся на доктрину человеческих отношений в начале XX в., не оправдались в полной мере. Одной из причин стала переоценка роли социального фактора в повышении производительности труда и недооценка других, прежде всего организационных, факторов. Тем не менее многие положения этой концепции и в наши дни не потеряли своего принципиального значения для теории и практики управления и используются в совокупности с положениями других организационно-управленческих теорий¹.

Школа наук поведенческих наук. С начала 1950-х гг. школа человеческих отношений начала трансформироваться в школу поведенческих наук (школу наук о поведении, бихевиористскую школу, школу новых человеческих отношений). Главной идеей этой школы менеджмента стало следующее утверждение: *отношения между менеджерами и работниками – это такие отношения, когда работник, получая в качестве стимула вознаграждение (материальное или моральное), отвечает на него положительной реакцией – эффективной работой*. В 1960-х гг. новый подход охватил всю сферу менеджмента.

Школа поведенческих наук представляет собой подход к управлению, который базируется на *анализе потребностей людей, занятых в процессе производства и управления*. Теории мотивации, разработанные в рамках этой школы, принято разделять на содержательные и процессуальные. Авторы содержательных теорий мотивации занимались изучением и классификацией тех потребностей, которые заставляют людей в процессе их трудовой деятельности поступать определенным образом. Наибольшее значение для развития содержательных теорий мотивации имели работы Д. Мак-Грегора, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга.

Одним из наиболее ярких представителей школы поведенческих наук был американский социальный психолог Дуглас Мак-Грегор (1906–1964). В начале 1950-х гг. им были сформулированы идеи об управлении, которые в 1960 г. были опубликованы в его главном труде «Человеческая сторона предприятия». Изучая поведение руководителей по отношению к своим работникам, Мак-Грегор пришел к выводу, что существует два вида менеджмента: первый основывается на теории X, а второй – на теории Y.

¹ См.: Душков Б.А., Королев А.В., Смирнов Б.А. Энциклопедический словарь: психология труда, управления, инженерная психология и эргономика. М., 2005. С. 131.

Традиционная концепция менеджмента, основанная на администрировании А. Файоля, по Мак-Грегору относится к *теории X*. Она основывается на следующих пяти представлениях:

- менеджмент в отношении людей – это процесс целеуказания, мотивации, контроля и изменения их поведения;
- без активного менеджмента работники пассивны, ленивы (стремятся работать как можно меньше) и не разделяют интересов организации, поэтому их нужно убеждать, награждать, наказывать и контролировать;
- работники не любят ответственности, им не хватает честолюбия, и они предпочитают, чтобы ими управляли;
- человек сопротивляется переменам;
- люди легковверны, они готовая добыча для шарлатана и демагога.

В *теории Y* Мак-Грегор представил, с его точки зрения, более адекватные человеческой природе три принципа менеджмента:

- люди по своей натуре не пассивны и не настроены против нужд организации, но в результате некоторого опыта работы в данной организации начинают проявлять себя таким образом;
- людям изначально присущи необходимые для организации качества: способность добиваться целей, стремление развиваться, готовность брать на себя ответственность, а обязанность руководителей – обеспечить возможности их проявления;
- задачей менеджмента является создание условий и разработка методов управления, побуждающих людей направлять свои усилия на достижение целей организации при одновременном удовлетворении своих собственных потребностей.

По теории X эффективный менеджмент должен быть жестким: в методах управления должны использоваться принуждение, угрозы, наблюдение и контроль. Однако при жестком подходе сила вызывает сопротивление в виде снижения производительности труда, роста конфликтов, саботажа целей менеджмента. Мягкий менеджмент оборачивается безразличием к работе: работники ожидают от администрации все больших уступок, а сами прилагают все меньше усилий в работе.

В связи с этим, как отмечал Мак-Грегор, все более популярным становится подход «твердость, но справедливость», основанный на сочетании жесткости и мягкости. До своей кончины в 1964 г. Мак-Грегор работал над *теорией Z*, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи (род. в 1943), который взял ее в качестве названия своей книги, где постарался сформулировать уроки японского менеджмента.

Дальнейшие исследования, проведенные американским психологом Абрахамом Маслоу (1908–1970) и другими психологами, позволили сделать вывод, что мотивами поведения людей являются не только стремление получать заработную плату и иметь хорошие условия труда, но и другие разнообразные потребности, которые лишь косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

Еще одна содержательная концепция мотивации была разработана американским психологом Дэвидом Кларенсом Мак-Клелландом (1917–1998). Она известна как *концепция трех приобретенных потребностей*: достижения, соучастия и властвования.

Вместе с тем группа исследователей психологической службы в Питсбурге, работая в середине 1950-х гг. над проблемой мотивации, сочли существующие теории мотивации Маслоу и Мак-Клелланда несовершенными. В результате появилась книга «Отношение к труду: обзор исследований и мнений» (1957), написанная Фредериком Ирвином Герцбергом (1923–2000) и его коллегами.

Идеи и методы школы наук о поведении продолжают активно развиваться и в наши дни¹.

Количественный подход к менеджменту. Данный подход стал складываться после Второй мировой войны на основе достижений точных наук (математика, кибернетика, статистика). Сторонники этого подхода стремились к формализации управленческого процесса. Они хотели описать исследуемые процессы и явления при помощи математических моделей, просчитать возможные варианты развития с помощью компьютерной техники и выбрать оптимальный вариант развития.

Исторически формирование количественного подхода к управлению проходило в русле кибернетики и исследования операций. Первоначально исследование операций сводилось к разработке способов *количественного анализа задачи как целого* без выделения ее частей. По своей сути исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации (форма представления реальности, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание ее сложностей). После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

¹ Подробнее о развитии идей гуманитарного направления в менеджменте см. гл. 3 настоящего пособия.

Ключевой характеристикой науки управления (количественного подхода к управлению) является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Учеными строятся модели операций, наиболее часто встречающихся в менеджменте (распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития).

Теория принятия решений – дальнейшее развитие идей количественного подхода к управлению. Среди направлений данной теории можно выделить разработку методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях; создание алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и т. д.

Таким образом, количественный подход к управлению предполагает *формализацию управленческого процесса и описание его при помощи математических моделей*. Количественные методы, применяемые в управлении, в настоящее время сгруппированы под общим названием «исследование операций».

Самый мощный импульс применению количественных методов в управлении дало развитие компьютерной техники. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и поэтому являются более точными.

Вместе с тем следует отметить, что влияние количественного подхода на практику управления было значительно меньшим, чем влияние поведенческого подхода. Отчасти это объясняется тем, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, лишь у немногих руководителей было образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов и компьютерной техники.

Процессный подход к менеджменту. Этот подход был предложен представителями школы административного управления, которые рассматривали управление как серию непрерывных взаимосвязанных действий и сумму всех функций управления.

Как было рассмотрено выше, А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку данной концепции, считал, что существует пять исходных функций управления. По его словам, управлять означает планировать (предсказывать), организовывать, распоряжаться, координировать, контролировать.

В настоящее время в процессе управления выделяют четыре базовые функции управления: планирование, организацию, мотивацию,

контроль (кто-то добавляет к указанной квадриге координацию) – и два связующих их процесса: коммуникацию и принятие решений (рис. 6).

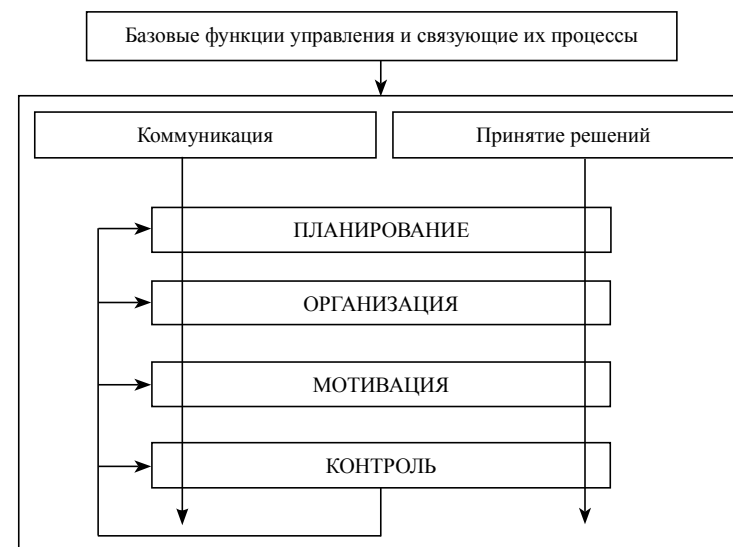


Рис. 6. Функции управления и связующие их процессы

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную цепь взаимосвязанных управленческих действий, т. е. процесс. Эти действия называются управленческими функциями, каждая из которых также является самостоятельным процессом. Функции управления – это обособленные направления управленческой деятельности. Таким образом, процесс управления – *взаимосвязь базовых функций планирования, организации, мотивации и контроля, которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений*.

Системный подход к менеджменту. Теория систем впервые была применена в точных науках и технике. Эта теория стала применяться в менеджменте в 1950-х гг.

При системном подходе к исследованию организаций исходят из того, что любая организация есть система, каждый элемент которой имеет свои определенные и ограниченные цели. В соответствии с этим задача управления сводится к интеграции системообразующих элементов, которая может быть достигнута при условии, что каждый руководитель в решении относящихся к сфере его компетенции вопросов станет подходить с точки зрения системного анализа. Главная задача системного

подхода состоит в оптимальном повышении эффективности работы организации в целом, что необязательно означает оптимизацию деятельности всех без исключения ее элементов.

Сущность системного подхода сводится к следующему:

- формулирование целей и выяснение их иерархии до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением и, в частности, с принятием решений;
- получение максимального эффекта, т. е. достижение поставленных целей при минимальных затратах, путем сравнительного анализа альтернативных путей и методов достижения целей и осуществления соответствующего выбора;
- количественная оценка (квантификация) целей, методов и средств их достижения, основанная не на частных критериях, а на широкой и всесторонней оценке всех возможных и планируемых результатов деятельности.

Наиболее широкая трактовка методологии системного подхода принадлежит знаменитому биологу, профессору Карлу Людвигу фон Бергаланфи (1901–1972), выдвинувшему еще в 1937 г. идею общей теории систем.

Системный подход в менеджменте – способ мышления, который предполагает *рассмотрение различных процессов и явлений в управлении как систем на основе системного анализа*. Система – это обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая новыми качествами, отсутствующими у образующих ее элементов.

Элементами сложной системы являются подсистемы – крупные составляющие сложных систем, которые сами являются системами. Различают два основных типа систем – закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы. Она существует автономно, и ее связи с внешней средой ограничены. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Системный подход в менеджменте осуществляется по следующему алгоритму:

- декомпозиция системы, т. е. ее расчленение на образующие элементы;
- анализ элементов;
- отбор и ранжирование факторов, определяющих поведение системы;
- разработка рекомендаций по улучшению функционирования системы.

С помощью системного подхода сложный объект исследования можно представить как совокупность простых, доступных для изучения элементов. Процедуры системного анализа направлены на выдвижение альтернативных вариантов управленческих решений, выявление

масштабов неопределенности по каждому варианту и выбор вариантов, оптимальных по заданному критерию эффективности.

Ситуационный подход к менеджменту. Данный подход основан на использовании возможностей прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в конкретное время. Вследствие того что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления».

Ситуационный подход разработан в конце 1960-х гг. Он пытается *увязать конкретные приемы управления с определенными конкретными ситуациями, для того чтобы достичь целей организации; определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность функционирования организации*. Этот подход признает, что хотя общий процесс управления одинаков, специфические приемы управления различны.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует большое количество факторов влияния как в самой организации, так и в окружающей среде, то нет единого лучшего способа управлять организацией. Самым эффективным является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

При ситуационном подходе методы управления могут меняться в зависимости от ситуации. Результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях. Ведется поиск наиболее значимых ситуационных факторов, влияющих на показатели деятельности организации в динамике, прогнозируются последствия. Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок, мозгового штурма (атаки), с использованием кейсов (от англ. case – случай) – деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения.

Методологические требования, предъявляемые к руководителю при использовании ситуационного подхода в управлении, состоят в следующем:

1. Руководитель должен быть знаком с методами и приемами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля, количественных методов принятия решений.

2. Поскольку каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны в зависимости от конкретной ситуации, то руководитель должен уметь предвидеть их вероятные последствия от применения в конкретной ситуации, как положительные, так и отрицательные.

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

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызовут наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Успех или неуспех ситуационного подхода к управлению в значительной степени основывается на третьем шаге, определяющем переменные и их влияние на ситуацию. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации.

Конкретный выбор переменных, описывающих ситуацию, по-разному интерпретируется у разных авторов, но большинство из них сходятся во мнении, что существует не более десятка факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам – внутренних и внешних переменных. В настоящее время ситуационный подход к управлению имеет актуальное значение для повышения эффективности деятельности организационно-аналитических подразделений органов внутренних дел.

Представленный выше краткий очерк истории развития управленческой мысли позволяет постичь величие и взаимосвязь направлений развития управленческой мысли, которые исторически сменяли друг друга, демонстрируя блеск ума и воплощаясь в материальные и духовные творения человеческой цивилизации.

Таким образом, первоначально теория и практика управления развивались в русле различных школ управления. Так, школа научного менеджмента сконцентрировала внимание на научных принципах организации труда, рационализации трудовых операций и разделении труда в управлении. Административная школа менеджмента попыталась определить более широкие, универсальные принципы административного управления организацией. Точка зрения поведенческой (бихевиористской) школы менеджмента заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имеет ключевое значение для достижения успеха организации. В рамках эмпирической (прагматической) школы управления сформировалась концепция управления по целям, которая дает возможность оценивать руководителей на основе не процесса, а результата их деятельности. Указанные школы внесли ощутимый вклад в теорию и практику научного управления,

но, поскольку они выступали в защиту «единственно лучшего способа управления», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, то ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.

Процессный подход к управлению (концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций) возник в рамках административной школы менеджмента. Согласно современному толкованию общими функциями процесса управления являются функции планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникация и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для реализации всех основных функций управления.

Системный подход к управлению рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость отдельных частей организации, а также организации и среды, окружающей ее.

Количественный подход к управлению использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить их эффективность. Влияние количественного подхода к управлению растет, поскольку он рассматривается как важное дополнение процессного и системного подходов к управлению.

Ситуационный подход к управлению расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, то ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением.

1.3. Принципы менеджмента

Управленческие принципы – это основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность социального управления. «Без принципов, – подчеркивал А. Файоль, – мы во тьме, хаосе, принципы – это маяк, помогающий ориентироваться»¹. Изучение принципов управления может выступать инструментом в осмыслении управленческого процесса и формировании профессионального управленческого мировоззрения руководителя.

¹ Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1992. С. 21–22.

Классические принципы менеджмента. Впервые термин «принципы управления» ввел основатель школы научного менеджмента Ф. Тейлор в работе «Принципы научного менеджмента» (1911). На основе изучения способов выполнения работ и трудовых операций он сформулировал *четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих*:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и подготовке рабочих;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

В данных принципах Тейлора содержится ответ на вопрос о том, как сделать так, чтобы рабочий работал, как машина.

Развитие идей Тейлора применительно к организации массового производства автомобилей продолжил Г. Форд. Основываясь на собственном опыте работы по созданию и развитию массового производства одноименного автомобиля, он разработал и с успехом применил на практике следующую систему *принципов организации производства и управления*:

- организация управления всеми частями и этапами производства, построенная по вертикали, из единого центра;
- массовое производство, обеспечивающее минимальную стоимость, удовлетворяющее массового покупателя и максимально прибыльное;
- развитие стандартизации, позволяющей быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции;
- конвейер с глубоким разделением труда на множество операций;
- постоянное совершенствование управления.

В системе Форда повышается роль оперативного планирования и контроля за качеством. В социальном плане он продолжал развивать основное положение системы Тейлора о согласованности интересов менеджера и рабочего.

Американский менеджер Г. Эмерсон в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912) впервые системно сформулировал *принципы рационального управления*:

- отчетливо поставленные идеалы и цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет;

- диспетчеризация;
- нормы и расписания;
- нормализация условий;
- нормирование операций;
- писанные стандартные инструкции;
- вознаграждение за производительность.

Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления не ограничено, поскольку всякое правило занимает свое место среди принципов управления, во всяком случае на то время, пока практика подтверждает его эффективность. В книге «Общее и промышленное управление» (1916) он сформулировал 14 *принципов управления*, которые, по его мнению, применимы к любой *административной деятельности*:

- разделение труда – принцип, цель которого – повышение количества и качества результата при тех же условиях, что достигается за счет сокращения числа одновременно выполняемых задач и повышения специализации деятельности (в этом вопросе Файоль не заходил так далеко, как сторонники научного менеджмента);

- власть – право отдавать распоряжения и требовать их выполнения, различается официальный авторитет, связанный с занимаемой должностью, и личный – обусловленный индивидуально-личностными качествами, при этом личный авторитет первоклассного управляющего является обязательным дополнением официальной власти;

- дисциплина – «по сути, сводится к послушанию, лояльности, энергичности... проявлению внешних знаков почтения в соответствии с принятыми в организации соглашениями», при этом большую эффективность имеет заключение коллективных соглашений между ассоциацией работодателей и профсоюзами в дополнение к индивидуальным;

- единство распорядительства (единоначалие) – распоряжения и указания работнику должны исходить от его непосредственного руководителя, кроме того, он должен уважать авторитет руководителя;

- единство управления – один руководитель и один план для совокупности операций, направленных на достижение конкретной цели, если план единства управления требовал, чтобы каждый подчиненный получал распоряжения от одного руководителя, то данный принцип сводится к тому, чтобы каждая группа, действующая в рамках одной цели, была объединена единым планом;

- подчиненность индивидуальных интересов общим – интересы одного работника или группы работников не должны противоречить интересам и целям организации, согласование личных, групповых и общих интересов является одной из серьезнейших задач управления;

– вознаграждение персонала – труд должен быть вознагражден, оплата труда должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как персонал, так и организацию, как нанимателя, так и работника, необходимо применение различных способов компенсации и поощрения за дополнительную и качественно сделанную работу;

– централизация – в организации должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией, это соответствие определяется его размерами и конкретными условиями деятельности (Файоль сравнивал организацию с живым организмом: у любого организма, животного или общественного, сигналы идут в мозг (управляющий орган) и после переработки в нем поступают в качестве команд во все части организма, приводя его в движение);

– скалярная цепь – властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения от высшей инстанции до низших ступеней и определяющая «каналы» коммуникации и взаимодействия, для того чтобы избежать потерь времени при необходимости осуществления прямых «горизонтальных» связей, необходимо использовать систему делегирования подчиненным прав и ответственности по осуществлению необходимых горизонтальных коммуникаций, это взаимодействие получило название «мостик (трап) Файоля»;

– порядок – «наличие места для всякой вещи и всякой вещи на своем месте», понятие порядка должно распространяться как на складские помещения, условия производства, составление планов и т. д., так и на обеспечение каждого работника своим рабочим местом и соответствующим оборудованием;

– справедливость – это сочетание доброты и правосудия, поскольку работник, чувствуя справедливое отношение к себе, испытывает приверженность целям и ценностям организации, лояльность к руководству и трудится с полной отдачей;

– стабильность состава персонала (имеет отношение к проблемам планирования и текучести кадров) – нестабильность и высокая текучесть кадров являются причиной и следствием плохой работы организации;

– инициатива – способность составлять план собственных действий и обеспечивать его выполнение; для поддержания инициативы работников необходимо делегирование администрацией части своих полномочий подчиненным, даже если это потребует от администрации «пожертвовать толикой личного тщеславия»; руководитель, умеющий использовать инициативу подчиненных, ценится куда выше руководителя, не способного на это;

– корпоративный дух – создание и поддержание необходимой гармонии в организации, недопустимо использовать в управлении принципа «разделяй и властвуй» (Файоль отмечал, что мудрый полководец разделяет вражескую силу для того, чтобы ее ослабить, разделение же собственной команды – тяжкий грех руководителя и проявление его некомпетентности, мудрый руководитель объединяет свою команду для того, чтобы ее усилить)¹.

Файоль отмечал, что предложенная им система принципов управления открыта для дополнений и изменений, которые могут быть внесены на основе обобщения практики управления. При этом он указывал, что принципы далеко не всегда требуют жесткого исполнения.

Развивая идеи Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, Г. Форда и др., М. Вебер искал ответ на вопрос: что нужно сделать, чтобы вся организация работала, как машина? Решение данного вопроса он видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, прав и обязанностей каждого работника. В результате поисков Вебером были сформулированы следующие *принципы бюрократического управления*:

- иерархия власти и ответственности;
- разделение труда и специализация;
- профессиональные знания на каждой ступеньке иерархии;
- процедура решения проблемных ситуаций;
- правила поведения должностных лиц;
- вознаграждение по чину;
- ограничение власти чина;
- имперсональность (безличность) контактов;
- акцент на письменные коммуникации;
- рационализация дисциплинарных требований;
- административная отстраненность от собственности организации.

Известный теоретик управления профессор В.И. Кнорринг к важнейшим *общим принципам управления* относит следующие²:

- принцип цели – каждое управленческое решение должно иметь ясную и определенную цель, в управлении проблема цели является центральной, в соответствии с установленными целями определяются и регулируются управляющие воздействия;
- принцип правовой защищенности управленческого решения – знание действующего законодательства руководителем и принятие им управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым актам;

¹ См.: Леонов А.П. Управление органами внутренних дел : курс лекций. 2-е изд., перераб. и доп. Минск, 2009. Ч. 1. С. 66.

² Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М., 2001. С. 171–215.

– принцип оптимизации управления – оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления, определение оптимальных норм управляемости;

– принцип делегирования полномочий – передача руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным работникам;

– принцип соответствия – выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя;

– принцип автоматического замещения отсутствующего – автоматическое и формальное замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) на основе действующих должностных инструкций и регулирования;

– принцип первого руководителя – осуществление контроля за ходом выполнения важного задания первым руководителем;

– принцип одноразового ввода информации – неоднократное использование для решения целого комплекса информационно связанных задач единой введенной в память компьютера информации;

– принцип новых задач – внедрение инноваций, компьютеризация процесса управления и информационная обеспеченность всех уровней управления (применение современных систем математического программирования и технических средств обработки информации позволяет решать и накапливать принципиально новые управленческие задачи);

– принцип повышения квалификации – обязательное повышение квалификации всех работников организации независимо от занимаемой должности;

– принцип обеспеченности управленческого решения – документальное или материальное обеспечение любого управленческого решения (включая при необходимости и финансовые документы).

Принципы управления отражают теоретический идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться. Реализация этих принципов является критерием эффективности и научности управления на всех его уровнях.

Принципы управления целесообразно использовать:

– при построении системы управления, при этом они выступают в качестве ограничительных условий создания определенной системы (структуры) управления;

– при оценке качества системы управления, т. е. результатов процесса управления, в этом смысле они превращаются в критерии оценки качества, результативности работы органов управления.

Для формирования, функционирования и развития системы менеджмента необходимо соблюдать целый ряд принципов управления, которые являются общими для всех систем управления:

– сочетание специализации и универсализации в управлении – при выполнении управленческих работ должно обеспечиваться оптимальное соотношение между специализацией и универсализацией;

– экономичность управления – при выборе способов и средств для осуществления управления и достижения цели необходимо ограничивать затраты (трудовые, материальные, временные, финансовые, моральные и др.);

– эффективность управления – достижение максимально высоких результатов при фиксированных затратах или определенных результатов при минимальных затратах;

– соответствие способов и средств воздействий закономерностям, присущим объекту управления, – при управлении необходимо учитывать состояние и закономерности развития объекта управления;

– соответствие полномочий поставленным задачам, должностным обязанностям – делегирование руководством органам или кадрам управления полномочий, необходимых для выполнения поставленных перед ними задач;

– адекватность реакции управляющей подсистемы на отклонения управляемой подсистемы от заданной величины;

– исключение – только при значительных отклонениях от стандартов и правил должна срабатывать система контроля;

– оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении – в каждой системе управления в конкретный период времени имеется оптимальный уровень централизации (децентрализации) выполнения соответствующих управленческих функций, с этим связаны два полярных по смысловому содержанию принципа управления – принцип единоначалия и принцип групповой самоорганизации, в этом диалектическом единстве, взаимодействии полярных принципов и состоит подлинная природа и сущность деятельности современного менеджера.

Приведенные принципы управления являются каноническими. Кроме того, они являются общими, т. е. характерными для любой подсистемы. Вместе с тем каждая подсистема системы управления должна формироваться и функционировать на основе еще и специфических принципов. Так, специфическими принципами управления персоналом являются: разделение труда, единоначалие, подчиненность личных интересов общим и др.

С одной стороны, принципы управления универсальны, т. е. применимы и для воздействия на конкретную личность, и для управления

социумом, как официальным, так и неофициальным. С другой – необходимо понимать, что те или иные принципы и их сочетание могут видоизменяться в соответствии со спецификой деятельности и ситуационными условиями. Например, принципы управления сотрудниками силовых структур и персоналом театра могут существенно различаться, хотя и необязательно.

Современные принципы менеджмента. В настоящее время в литературе по основам менеджмента приводятся общие принципы управления, описывающие особенности организации управленческого процесса в целом (В.И. Кнорринг, П. Друкер), психолого-педагогические принципы управления (А.М. Столяренко, О.В. Евтихов), этические принципы управления и бизнеса (Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов), а также ряд других. Ниже приведены предложенные современным теоретиком менеджмента О.В. Евтиховым три блока обобщенных принципов современного менеджмента¹:

- процессуально-административные принципы управления;
- психолого-педагогические принципы управления;
- организационные принципы управления.

Процессуально-административные принципы управления регламентируют особенности управленческой деятельности как процесса.

Принцип целенаправленности – каждое управленческое действие должно быть целенаправленным, т. е. иметь ясную и определенную цель. Этот принцип распространяется на все виды управления – от управления деятельностью отдельного человека или группой людей до государственного управления.

Принцип единоначалия необходим для обеспечения управляемости организации, коллектива и работников. В кибернетике доказано, что чем больше центров управления любой системой, тем меньше предсказуемость, а соответственно, и управляемость этой системы. А управленческая практика показывает, что чем больше у работника руководителей, тем меньше эффективность его работы, как, собственно, меньше и ответственность этих руководителей за их управленческие действия.

Принцип единоначалия повышает эффективность управления и ответственность каждого конкретного руководителя на любом управленческом уровне за собственные управленческие решения и конечный результат, не давая ему возможности разделять эту ответственность с другими руководителями, например объясняя неуспешность выполнения работником поставленной задачи сторонним управленческим вмешательством.

¹ См.: Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. С. 25–32.

При этом принцип единоначалия не исключает коллегиальности обсуждения проектов решений, а устанавливает, что в последующем именно руководитель, принимающий (утверждающий) эти решения, несет персональную за них ответственность.

Принцип замещения руководителя – в ситуации отсутствия руководителя его функции выполняет заранее утвержденное должностными инструкциями лицо (заместитель, нижестоящий руководитель или конкретный работник). При этом в должностных инструкциях четко прописываются условия замещения, делегированные функции и сфера ответственности. Если функции управления не исполняются, то организация или подразделение становятся неуправляемыми.

Принцип одноразового ввода управленческой команды – управляемость системы зависит от точности и своевременности выполнения управленческих команд, если команда отдана, то система должна на нее откликаться оперативно без дополнительного повторения этой команды.

Принцип управленческого реагирования – любая управляемая система должна оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних условий функционирования. Иными словами, рассматриваемый принцип регламентирует необходимость тактического управленческого реагирования руководителя в ответ на изменение условий деятельности.

Принцип оптимизации управления (является развитием предыдущего) – любая управляемая система должна эволюционно развиваться и совершенствоваться. Причиной и источником развития выступают внутренние противоречия системы, а ее эволюция зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния.

Есть универсальная житейская истина, распространяющаяся и на управленческую сферу деятельности руководителя: «Если вы будете продолжать делать в точности то же, что и раньше, то, скорее всего, вы будете получать в точности тот же результат. Соответственно, если вас не устраивает получаемый результат, то делайте что угодно, но не повторяйте то же самое».

Принцип оптимизации управления регламентирует необходимость изменения системы управления при устойчивом изменении внешних и внутренних условий деятельности, а также при неэффективности предшествующих управленческих действий. Он предусматривает необходимость оптимизации системы принятия управленческих решений, алгоритма и стиля управленческого взаимодействия, а также совершенствование структуры самого управляемого объекта с целью повышения его функциональных возможностей.

Психолого-педагогические принципы управления определяют необходимость и возможности использования в управленческой практике психологических особенностей работников и трудовых коллективов.

Принцип социальной направленности управления – требование от руководителя целенаправленных управленческих усилий по формированию и поддержанию соответствующей организационной культуры. Поскольку социальные законы и свойства общества выступают как системные законы любой социальной структуры, то для эффективного функционирования и управляемости любой организации в ее жизнедеятельности должны отражаться идеалы цивилизованного общества, гуманизма, права, духовности, моральности общечеловеческих ценностей.

Принцип гуманизации управления (является развитием предыдущего) – управление людьми во всех его формах, методах и способах должно быть человечным, основанным на уважении прав и личного достоинства каждого работника, понимании интересов и трудностей как коллективов, так и каждого работника в отдельности. Однако это не исключает необходимости в определенных условиях демонстрировать твердое, волевое, беспрекословное управление при соблюдении всех культурных и правовых норм взаимоотношений.

Принцип согласованности личных и организационных целей – индивидуальные личные цели работника должны совпадать с организационными и профессиональными целями. Социальные системы всегда работают лучше, когда люди в них решают задачи не по принуждению, не из страха перед наказанием, а с желанием, в силу собственных убеждений, интереса, чувства долга и понимания ответственности. Поэтому в практике управления подтверждается закономерность: самый эффективный способ заставить работника что-либо сделать хорошо – это побудить его захотеть это сделать. Общество и сами работники всегда заинтересованы в том, чтобы управление приносило не только прагматический профессиональный результат, но и духовную, человеческую «прибыль» в виде удовлетворения работников от работы, что, в свою очередь, благоприятно сказывается на психологическом климате и обеспечивает условия нормальной жизнедеятельности трудовых коллективов.

Принцип делегирования полномочий и управления через коллектив – в здоровом коллективе управление более эффективно, если оно осуществляется не единолично руководителем, а с использованием всех возможностей самоуправления в организации. Практика показывает, что эффективно не то управление, при котором руководитель берет все на себя, а то, при котором каждый элемент этой системы управления (группа, должностное лицо, работник) проявляет инициативу и заинтересованность в решении общих и долговременных задач, стоящих перед организацией.

Руководителю необходимо уметь использовать ресурсы коллектива, делегируя ему полномочия в решении задач, с которыми коллектив может справиться, оставляя при этом за собой право и возможности влиять на решения коллектива. Для этого к управлению подключаются общественные формирования, создаваемые специально для помощи руководителю и другим должностным лицам в управлении какой-то частью жизни и деятельности организации; рядовые работники – для помощи руководителю в отдельных вопросах управления, подготовки решений и способов их выполнения, контроля и т. д. Таким образом, весь персонал превращается в активного соучастника установления организационного порядка и достижения целей, стоящих перед организацией.

Принцип учета менталитета в управлении обусловлен тем, что социальный характер управления выражается в его зависимости от социальных условий общества, в котором оно осуществляется, историко-культурной традиции, менталитета и психологии народа. Все успешные типы управления носят национальные черты. Как отмечает А.М. Столяренко, нет универсального типа управления, который можно было бы перенести в любое государство и в любое время без потери его эффективности. Есть лишь основы управления, которые, чтобы дать эффект, должны приспосабливаться к специфике психологии, менталитета народа данной страны. Поэтому нельзя относиться, например, к американскому или японскому опыту управления как некоему образцу, который может быть в точности скопирован¹.

Осуществляя управление в Республике Беларусь, необходимо знать зарубежный опыт, но не бездумно его копировать, а использовать, совершенствовать, создавать национальный тип управления, отвечающий особенностям белорусского народа, отечественному опыту управления, соответствующий ситуации, перспективам ее общественно-экономического развития.

Организационные принципы управления регламентируют общие организационные особенности управленческой деятельности.

Принцип нормы управляемости – определение оптимального количества работников, которыми может управлять один руководитель без снижения его эффективности. Несомненно, что при завышенной норме управляемости (т. е. при большом количестве подчиненных) руководитель фактически не в состоянии полноценно выполнять управленческие функции и это приводит к потере контроля и дезорганизации работы объекта управления. В то же время чрезмерное снижение этой нормы приводит к раздуванию управленческого аппарата.

¹ См.: Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. А.М. Столяренко. М., 2003. С. 328.

Принцип соответствия – научный подбор и расстановка кадров в соответствии с уровнем развитости у работников профессионально значимых качеств, востребованных в данной профессиональной деятельности (Ф. Тейлор). Действие этого принципа распространяется на всех, как на простых работников, так и на руководителей подразделений и организации в целом.

В частном виде, т. е. непосредственно в процессе управленческой деятельности, суть этого принципа заключается в том, что выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя. Не следует поручать выполнение сложной, требующей определенной квалификации работы работнику, не обладающему соответствующей квалификацией. В то же время если работнику с хорошим образованием поручить выполнение рутинной канцелярской работы, то значительная часть его знаний не будет использована, а сам работник будет стараться сменить место работы ради более интересной деятельности.

В управленческой деятельности руководителю часто приходится делать выбор между различными работниками, например при определении исполнителя для выполнения конкретной работы. Порой это превращается в сложную задачу, так как для определения соответствия работника предполагаемой работе руководителю необходимо умение отделять его действительно профессиональные деловые качества от возможно лишь внешнего позерства и помпезности работника.

Принцип повышения квалификации – обязательное повышение квалификации всех работников, занятых в организационной деятельности или в производственном процессе, независимо от занимаемых ими должностей, в том числе руководящих. Практика показывает, что если специалист длительное время занимается выполнением однотипных задач, то его профессионализм сначала растет, а через некоторое время неизменно начинает снижаться. Этот эффект часто описывают фразами «замылились глаза», «профессиональный застой» и т. д. Период, после которого начинается снижение профессиональной эффективности, различен в различных видах деятельности и может составлять от 5 до 10 лет. Чтобы этого избежать, в организациях предусмотрены различные мероприятия, направленные на повышение квалификации работников, основными из которых являются ротация кадров и обучение.

Опытный руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии работников, должен чутко уловить период спада деловой активности подчиненного и помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также потерю профессиональной заинтересованности на уже освоенном участке работ.

Количество принципов управления, предлагаемых различными авторами в области практического управления, многообразно, в то же время вырабатываются новые принципы управления, адекватные современным условиям. Так, сформировавшаяся в последние годы система взглядов на менеджмент выделяет социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными. При этом выработаны *принципиально новые правила или принципы управления*. Это прежде всего:

- гуманность управления, предполагающая предоставление приоритетов потребностям и ценностным представлениям работающих;
- ответственность как условие успешного менеджмента;
- коммуникации, пронизывающие организацию по горизонтали и вертикали;
- атмосфера в организации, способствующая развитию способностей работников;
- долевое участие каждого работающего в результатах организации;
- ориентация деятельности организации на потребителя;
- устойчивость к воздействиям факторов внешней среды (при изменении отдельных элементов микро- или макросреды организации система управления должна продолжать функционировать и выполнять поставленные цели);
- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- ориентация менеджмента на конечные результаты работы;
- использование методов работы с людьми, обеспечивающих удовлетворенность работой;
- участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы;
- умение слушать тех, с кем менеджер сталкивается в работе;
- динамизм формирования и развития инноваций;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Таким образом, принципы управления являются важнейшей категорией науки управления и представляют собой правила осуществления управленческой деятельности. Они объективны, носят закономерный характер, отражают закономерности развития отношений управления, связаны по цепочке: законы – закономерности – опыт управления – принципы. Принципы управления выражают требования к жизнедеятельности

систем управления в целом, к их целям, методам, структуре, персоналу, функциям. Они вытекают из законов, сознательно формулируются в интересах практики и применяются в зависимости от конкретных условий. По своему назначению принципы управления являются связующим звеном между законами управления и управленческой практикой.

1.4. Внутренняя и внешняя среда организации

Внутреннюю среду организации можно изучать как в аспекте статике, выделяя ее элементы и структуру, так и с точки зрения динамики, рассматривая протекающие в ней процессы. Организация по своему функционально-структурному построению представляет собой открытую систему, включающую в себя множество взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, имеющих тесные информационные связи с внешним миром. Внутренние переменные организации в абсолютном большинстве есть результат деятельности руководителей и объект их управленческого влияния. Внутренние переменные – это составные компоненты социальной организации, ситуационные факторы, существующие внутри нее, их качественный состав, степень сопряженности, наличие взаимосвязей как сложной системы. Существуют научные подходы к определению параметров внутренней среды организаций. По определению М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, «основными внутренними переменными организации являются: цели, структура, задачи, технология и люди»¹.

Цели – это абсолютно определенное конечное состояние или потенциально желаемый результат, которых стремится добиться социальная группа, работая вместе.

Структура организации – это сформированная логическая взаимосвязь и взаимозависимость звеньев управления и подразделений, созданные в такой форме, с помощью которой можно наиболее продуктивно достигать целей организации. Это организационно-функциональная характеристика системы, отражающая совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих приемлемый уровень стабильности и равновесия системы, порядок взаимодействия, соподчиненности и пропорциональности между составляющими ее элементами.

Задачи – это объем предписанной работы, серия трудовых операций или процедур, которые необходимо осуществить заранее определенным способом в нормативно установленные сроки. На основе утвержденного решения администрации о структуре описываются перечень и содержа-

ние задач для каждой конкретной должности, которые рассматриваются с позиции необходимого вклада в реализацию целей организации.

Технологии также являются важной внутренней переменной. По определению известного американского социолога, специалиста в области социологии организации Ч. Перроу, технология есть средство трансформации сырья (будь то физический или умственный труд, информация, энергия или материалы) в конечную продукцию или услуги.

Задачи и технологии между собой взаимосвязаны. Выполнение задачи включает применение технологии как средства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось четырьмя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий и компьютеризацией.

Любая, отдельно взятая технология не может быть результативной, никакая функциональная задача не может быть решена без **человеческих ресурсов**, также выступающих в качестве незаменимой управляемой внутренней переменной организации. Руководство добивается целей организации исключительно через своих работников и посредством их преобразующей деятельности. Следовательно, человеческий капитал выступает центральным внутренним фактором в любой организационной системе управления. Если администрация (отдельные руководители) не признает, что каждый работник представляет собой личность со сформировавшимся мировоззрением, определенными убеждениями, неповторимой эмоционально-волевой сферой и потребностями, способностью такой организации достичь заявленных целей невелика.

Внешняя среда, в свою очередь, также оказывает разнообразное влияние на организацию, проявляющееся в различных формах, как предоставляя благоприятные условия и возможности для эффективного функционирования, так и создавая угрозы для ее существования.

По своему составу внешняя среда многочисленна и неоднородна. Она состоит из большого количества компонентов, оказывающих влияние на организацию, различное по степени, характеру и периодичности. Большинство исследователей относят сюда экономическую, политическую, правовую, социальную, технологическую и другие составляющие, со стороны которых организация испытывает воздействие.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы – микросреда и макросреда, или прямого и косвенного воздействия. На рис. 7 изображена обобщенная схема функционирования организации с позиций ее реального или возможного взаимодействия с основными экономическими агентами и средами.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. М., 2016. С. 365.

Факторы *прямого воздействия* (микросреда) представлены в виде прямоугольников с прямыми и обратными связями. Они непосредственно влияют на функционирование организации и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и др.

Факторы *косвенного воздействия* (макросреда) представлены на схеме в виде широких стрелок одностороннего воздействия. К данной группе относятся экономические, природные, социально-политические, нормативно-правовые и другие факторы.

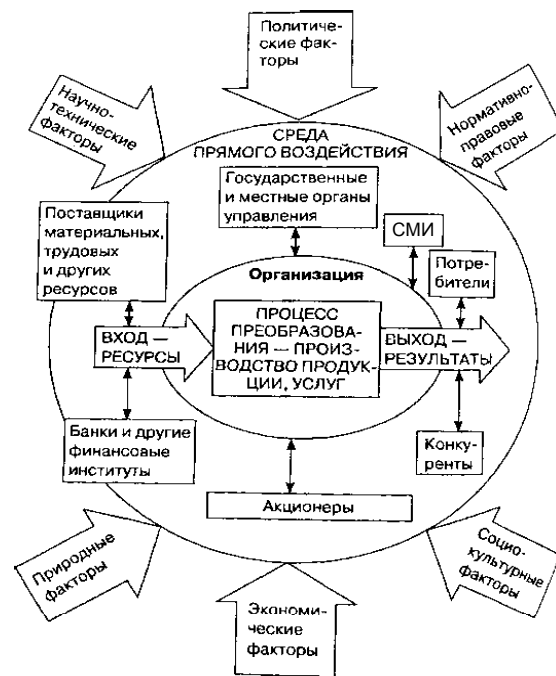


Рис. 7. Внешняя среда организации

Экономическая составляющая макросреды определяет экономические условия, в которых работают организации. Ее основные параметры: размер валового национального продукта, темпы инфляции, дефицит (профицит) бюджета, уровень занятости, налогообложение, уровень заработной платы и др.

Политическая составляющая, как правило, в Республике Беларусь представлена органами государственного управления, а также партиями и другими организациями. Она определяет цели и направления развития социума, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях.

Нормативно-правовая составляющая рассматривается в аспекте законов и правовых актов, устанавливающих нормы деловых правоотношений, т. е. права, ответственность, обязанности организаций, регулирующие деятельность, включая ограничения на отдельные ее виды, и др.

Социокультурная составляющая отражает социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Она включает существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе. В нее входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, темпы роста населения, миграция, уровень образования, квалификация и т. п.

Научно-технологическая составляющая включает технологические факторы, развитие которых позволяет организации модернизировать, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы предметной и управленческой деятельности. При этом организация может не только использовать результаты научных исследований и разработок, полученных в данной отрасли, но и заимствовать их из других областей деятельности.

В своей деятельности организация вынуждена в первую очередь учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Так, продавая свою продукцию на рынке, организация, например, должна учитывать покупательский спрос на нее, а также позицию конкурентов.

Кроме факторов прямого воздействия руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Она не оказывает прямого влияния на операции организации, так как при этом не сталкиваются интересы двух сторон, нет выбора альтернативы. Среда косвенного воздействия не влияет на состояние организации в настоящий момент. В то же время такие факторы, как новые технологии, экономический спад, инфляция, политические изменения в соседнем государстве, отношение прессы к данному бизнесу или конкретному юридическому лицу скажутся на деятельности организации в будущем и могут даже оказаться решающими.

Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано через изменение факторов среды прямого воздействия. Например, экономический спад приведет к сокращению числа рабочих мест, а следовательно, к уменьшению доходов населения и спроса на продукцию. Или при-

менение новой технологии конкурентом даст ему выигрыш в качестве продукции, что укрепит его позиции на рынке и снизит ваши. Поэтому менеджер обязан предусматривать влияние факторов среды косвенного воздействия и реагировать на них.

Таким образом, реакция организации на факторы прямого и косвенного воздействия различна. На изменения в факторах прямого воздействия организация может реагировать двояко: перестроить внутреннюю среду и начать политику активного приспособления или политику противодействия. К факторам косвенного воздействия организация вынуждена максимально приспособлять свои внутренние переменные: цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

Неотъемлемыми характеристиками развитости внешней среды является ее вязкость, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность.

Под **вязкостью** внешней среды понимается количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов. Чем она выше, тем труднее сконцентрировать ресурсы в нужное время в определенном месте, чтобы адекватно реагировать на происходящие изменения, и тем труднее осуществлять стратегическое управление.

Все факторы внешней среды **взаимосвязаны**. Степень взаимосвязанности факторов – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие. Особенно сильна взаимосвязанность ценовых факторов. Повышение цен на поставляемые ресурсы приводит к росту цен на продукцию, снижению спроса и объема сбыта. Изменение поставщиков, качества поставляемых ресурсов также влияет на результаты работы организации, технологию переработки, применяемые трудовые ресурсы. Взаимосвязанность факторов среды особенно значима для мирового рынка, который постепенно становится единым. Организации, производящие продукцию, оказывающие услуги для внутреннего потребления, подпадают под влияние зарубежных партнеров.

Под **сложностью** внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Количество факторов зависит от сложности производства: числа используемых исходных компонентов, применяемых технологий, уровня квалификации кадров, ассортимента и качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг и др. Уровень вариативности или изменения факторов определяется ростом и развитием самого производства

и окружающей среды. Сравнивая сложность среды двух организаций – местного молокоперерабатывающего завода и завода радиоэлектронной аппаратуры, можно сделать вывод, что в менее сложном окружении находится первое предприятие. Для него необходима и менее сложная организационная структура. Завод радиоэлектронной аппаратуры, наоборот, должен иметь сложную, целенаправленную структуру, в которой отражаются необходимость изучения мирового рынка, разработка новых видов продукции, проведение научно-исследовательских и проектных работ, иначе завод не выдержит конкуренции мирового рынка.

Более сложная внешняя среда характерна для предприятий, использующих в производстве многочисленные и различные технологии. Для них характерна и повышенная подвижность среды, которая предполагает относительно высокую скорость изменений в их окружении.

Подвижность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако вокруг одних организаций внешняя среда изменяется медленнее (производство мебели, тары, пищевых продуктов), вокруг других среда особенно подвижна (производство компьютеров, телекоммуникации, химическая промышленность). Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации (служба маркетинга, отделы исследований и разработок) и ниже для других (производственные цеха, вспомогательное производство и т. п.).

Неопределенность внешней среды зависит от наличия необходимой информации, которой располагает организация, по конкретному фактору, а также от ее точности. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется достаточное количество надежной информации.

В условиях повышенной вязкости, сложности и подвижности для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде (см. теорему необходимого разнообразия Эшби)¹.

Таким образом, внутренние переменные организации в абсолютном большинстве есть результат деятельности руководителей и объект их управленческого влияния. Основными внутренними переменными организации являются цели, структура, задачи, технология и люди. Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы – микро-среду и макросреду, или прямого и косвенного воздействия.

¹ Уильям Эшби (1903–1972), английский психиатр и кибернетик, автор принципа необходимого разнообразия.

ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Функции и методы менеджмента

При всем многообразии задач, решаемых менеджерами, управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных функций. Такие функции называют основными (или базовыми) функциями менеджмента, поскольку их выполняют менеджеры всех уровней независимо от специфики управленческой деятельности.

Принято различать следующие функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль, координацию (некоторые авторы в числе функций управления незаслуженно забывают о функции координации) (рис. 8).



Рис. 8. Основные функции менеджмента и их взаимосвязь

Планирование – это процесс разработки планов организации, т. е. такой этап управления, на котором определяются:

- цели деятельности организации;
- ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- способы достижения поставленных целей.

Планирование является начальным этапом управления, так как без четкого представления о целях деятельности не имеет смысла приступать к работе. Кроме того, важно понимать, какие ресурсы (оборудование, финансы, специалисты, технологии и т. д.) выделяются для достижения этой цели и как они будут использоваться. Пожалуй, одним из главных элементов любого плана является указание на сроки выполнения каждого его пункта (сроки достижения целей).

Наличие правильно составленного плана позволяет перейти к следующему этапу управления – организации (иначе говоря, организмованию) работы. Термин «организация» в менеджменте, как правило, используется в двух значениях:

- организация как объект управления – общество, предприятие и т. д.;
- организация как функция менеджмента – процесс организационной деятельности.

Организация как функция заключается в правильном распределении задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями и обеспечении высокой эффективности их совместной работы.

Когда организационные задачи касаются всей организации в целом (или ее крупных частей), то говорят, что менеджмент формирует ее организационную структуру. Поэтому функция организации – это еще и процесс разработки организационной структуры предприятия.

Выбор правильной организационной структуры и рациональное распределение между работниками задач, полномочий и ресурсов позволяют приступать к работе. Однако эта работа будет результативной и эффективной только в том случае, если исполнители (да и руководители тоже) будут понимать свою выгоду от успешной работы, видеть перспективы своего развития, соглашаться с установленными в организации порядками и принимать ее нравственные ценности. Обеспечить выполнение этих сложных условий в коллективе можно только путем специальной работы, которая называется мотивированием, или стимулированием, персонала либо просто мотивацией.

Мотивация (как функция менеджмента) – это активизация деятельности персонала и побуждение его к результативному и эффективному труду для достижения целей организации. С помощью этой функции менеджмент создает условия работы на предприятии, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу.

Строго говоря, дефиниция «мотивация» означает особое внутреннее (психологическое) состояние человека, побуждающее его действовать определенным образом. Однако в менеджменте этим термином обозначается одна из функций управления – действия руководителя, направ-

ленные на формирование таких мотивов поведения работников, которые побуждали бы их действовать не только в своих интересах, но и в интересах организации.

Если работники осознают свою выгоду, понимают и принимают цели и ценности своей организации, то значительно повышается их сознательность и производительность труда. Тем не менее нормальная работа любой организации или подразделения невозможна без осуществления контроля.

Контроль – это процесс, в ходе которого менеджмент определяет: во-первых, достигнуты или нет цели организации, а во-вторых, верны ли были решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Иными словами, контроль – это оценивание результатов труда персонала организации (путем сравнения их с запланированными значениями) и формирование соответствующих выводов и решений. Менеджерам нужно контролировать соблюдение работниками трудовой дисциплины, количество и качество производимой продукции, соблюдение графиков отгрузки товаров, выполнение заданий и многое другое.

Как уже указывалось, в некоторых учебниках по менеджменту авторы ограничиваются упоминанием только четырех рассмотренных функций. Однако в современном менеджменте крайне важна роль еще одной – пятой функции – координации. Иногда специалисты полагают, что координация «растворена» в четырех других функциях, но на практике координационная деятельность менеджера часто приобретает вполне специфический характер, требуя много времени, сил, специальных навыков, владения специальными инструментами координации.

Координация – это оперативное обеспечение согласованности действий всех звеньев управления и поддержание устойчивого режима работы организации. Целью координации является установление взаимодействия в работе различных подразделений организации, руководителей, специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Современное производство невозможно без разделения труда, а это требует усиления координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы менеджмента. При нарушении координации руководители лишаются информации о работе друг друга и действуют обособленно. Это приводит к уменьшению или даже отсутствию необходимого сотрудничества менеджеров.

Координация осуществляется с помощью личных контактов между руководителями, совещаний, согласования рабочих планов и графиков разных подразделений, внесения в них коррективов и согласования работы между исполнителями.

Вместе с тем, как считает П. Друкер, «плохую организацию можно узнать по необходимости принимать специальные меры для координации действий и налаживания коммуникаций между менеджерами, что выражается в создании специальных комитетов, непрерывных совещаний, введении должностей „специалистов по связям“ и т. д.»¹.

Помимо основных менеджерам приходится выполнять множество так называемых специальных функций управления. Это название условно, так как все специальные функции связаны с основными, являются их частью. Вот некоторые из таких функций: разработка и принятие управленческих решений; коммуникация; создание команд и работа в них; управление организационной (корпоративной) культурой организации; анализ рынка (отрасли, мнений клиентов и т. п.); управление качеством продукции; прогнозирование развития событий; установление внешних контактов (с партнерами, клиентами, представителями государственных органов и т. п.); проведение переговоров, совещаний и деловых бесед; ведение документации и многое другое.

Одной из важнейших функций современного менеджера является *анализ*. Он позволяет получить необходимую информацию о структуре организации, проблемах, задачах, т. е. выделить из общего представления об организации и ее деятельности те факты, которые непосредственно относятся к рассматриваемому в настоящий момент вопросу. Процедурой выявления задач и потребностей организации, а также нахождения решений проблем называют бизнес-анализом. Например, подробный и всесторонний анализ работы организации, как правило, включает в себя изучение таких аспектов, как тип и особенности ее организационной структуры и ее соответствие ситуации; технологии производства; кадровый состав организации; функции департаментов и отделов; коммуникации; тип организационной культуры; финансовые показатели работы организации и т. п.

Решения, принимаемые на основе бизнес-анализа, часто представляют собой усовершенствование производственных и управленческих процессов, осуществление организационных изменений, стратегическое планирование, разработку политики организации и т. п.

Изучение организационных процессов, как правило, не ограничивается только анализом, за ним следует этап *синтеза*, в ходе которого менеджмент создает новые организационные структуры, разрабатывает и принимает перспективные планы и программы, стратегии и т. п. Как правило, новые системы и процессы, появившиеся в результате грамот-

¹ Друкер П. Практика менеджмента. М., 2009. С. 167.

но осуществленного синтеза, обладают свойствами, которых не было у ранее разрозненных частей.

Например, объединение в один крупный департамент нескольких разрозненных отделов может привести к повышению производительности труда работников, повышению экономической эффективности департамента, готовности департамента к решению новых задач и т. п.

Рассмотрев такую базовую категорию менеджмента, как функции, перейдем к рассмотрению методов менеджмента.

Субъекты управления, воздействуя на сознание и волю людей, согласовывают цели управления и порядок деятельности, добиваются достижения целей управления различными приемами, средствами, способами. Эти приемы, средства и способы называются **методами управления**. Иными словами, это способы воздействия управляющей подсистемы – субъекта управления – на управляемую подсистему – объект управления (работник, коллектив) для достижения поставленных целей.

Различают методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный процесс воздействия на объект управления; методами процесса управления выполняются лишь отдельные работы. Различают также методы прямого и косвенного воздействия, формальные и неформальные. При использовании методов прямого воздействия предполагается получить непосредственный результат воздействия; методами косвенного воздействия создаются условия для достижения высоких результатов. Соотношение методов формального и неформального воздействия отражает характерные черты стиля управления.

Методы управления выбираются и используются в зависимости от сочетания функций управления и его средств (инструментов). Многогое здесь зависит от масштабов управления, его целей, внутренней и внешней среды, качества персонала и реального наличия тех или иных средств (инструментов) управления¹.

Различным путем осуществляется и **классификация** методов управления. Г.В. Атаманчук выделяет морально-идеологические, социально-политические, экономические и административные методы². Б.Н. Габричидзе и Б.П. Елисеев подразделяют методы управления на административные, экономические, статистические, социологические, психологические,

информационно-обеспечительные¹. Д.М. Овсянко – на методы убеждения и принуждения; административные и экономические².

А.Л. Гапоненко классифицировал их по следующим признакам (критериям)³:

- по масштабам – общие, присущие всей системе, и особенные, обращенные к отдельным составным частям этой системы или, наоборот, к внешней среде и ее субъектам, включая потребителей, конкурентов, посредников;

- областям, отраслям и сферам применения – методы, характерные для государственного управления, бизнеса, торговли, промышленности, экологии и т. д.;

- этапам жизнедеятельности организации – формирующие, упорядочивающие, развивающие, стабилизирующие, вплоть до методов ликвидации, банкротства;

- степени опосредованности воздействия – прямые и косвенные;

- уровню обобщения управленческих знаний – методы теории и практики управления;

- управленческим функциям, которые эти методы позволяют осуществлять, – методы анализа, планирования, мотивации, контроля и т. п.;

- конкретным объектам управления и характеру ситуации, проблеме, которую необходимо решить, и др.

Тем не менее традиционная общепринятая классификация группирует методы управления по характеру воздействия: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические⁴. Данное деление условно, так как четко разграничить каждый метод не представляется возможным: они имеют немало общих черт. В то же время присущие им различия в способах воздействия на объекты управления позволяют рассматривать каждый из них в отдельности.

Административные методы характеризуются односторонним непосредственным властным воздействием субъекта на объект управления. Органы исполнительной власти принимают решения (правовые акты), исполнение которых носит обязательный характер. Невыполнение решения влечет за собой для объекта управления отрицательные последствия (ответственность). Очевидно, что в силу самой природы государственного управления административные методы воздей-

¹ См.: Теория управления : учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.Л. Панкрухина. М., 2003. С. 45.

² См.: Атаманчук Г.В. Государственное управление: проблемы методологии правового исследования. М., 1975. С. 37.

¹ См.: Габричидзе Б.Н., Елисеев Б.П. Российское административное право : учеб. для вузов. М., 1998. С. 250.

² См.: Овсянко Д.М. Административное право. 3-е изд., перераб. М., 2000. С. 103–104.

³ См.: Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2016. С. 45.

⁴ Там же. С. 47.

ствия необходимы для обеспечения нормального протекания процесса управления. Административные методы управления принято называть способами прямого воздействия.

Эти методы применяются для обеспечения организационного единства системы управления. Посредством их оказывается воздействие на все элементы системы управления и достигается целенаправленное развитие.

Для административных методов управления характерны прямое воздействие на управляемый объект, обязательность решений органа.

Административные методы управления проявляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Обе эти формы взаимосочетаемы и дополняют друг друга.

Организационные формы этих методов реализуются в регламентировании и нормировании. С помощью организационного регламентирования министерства оказывают воздействие на объекты управления, определяют их оптимальное соотношение, организационные структуры и границы управления на каждом уровне.

Через организационное нормирование устанавливаются нормы расхода материальных ресурсов, организация процесса производства и т. д.

Организационное воздействие дополняется распорядительным. Последнее направлено на устранение отклонений, возникающих в процессе функционирования системы. Распорядительное воздействие осуществляется в форме постановлений, приказов и других нормативных актов.

Сущность *экономических методов* состоит в воздействии на экономические интересы работников с помощью различных экономических рычагов (цена, оплата труда, кредит, прибыль, налоги и т. д.). Данные методы основываются на использовании экономических стимулов, как предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений, так и побуждающих работников добиваться инициативного осуществления поставленных задач без специальных на то императивных распоряжений. При использовании экономических методов процесс управления избавляется от необходимости преодолевать инертность персонала в реализации новых задач, управляемые процессы становятся более гибкими и адаптивными. Нивелируется административный контроль. Распространение экономических методов обычно сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования.

Несмотря на указанные особенности, административные и экономические методы менеджмента имеют много общего. В практике управления они дополняют друг друга. Как правило, административные решения – это не просто некие директивы, а решения, обоснованные с точки

зрения их экономической целесообразности, в то же время экономические меры воздействия нередко применяются в рамках осуществления тех или иных директив¹.

Сущность *социально-психологических методов* состоит в воздействии на неэкономические интересы персонала. Социально-психологические методы воздействуют на потребности и интересы работника. Данные методы предполагают использование моральных стимулов, особых способов и условий коммуникации и других приемов воздействия на психологические установки и эмоциональную сферу психики людей. Среди этих методов убеждение, внушение, «заражение», демонстрация примеров поведения. Современная деятельность по управлению невозможна без широкого применения социально-психологических методов управления. Они всегда дополняют как административные, так и экономические методы управления.

Некоторые исследователи менеджмента также выделяют такой блок методов управления социального характера, как *социальный пакет*, представляющий собой дополнительные прямые и косвенные выгоды, преимущественно материального характера, которые работодатель предоставляет своему работнику. Набор этих благ можно условно разделить следующим образом (рис. 9).

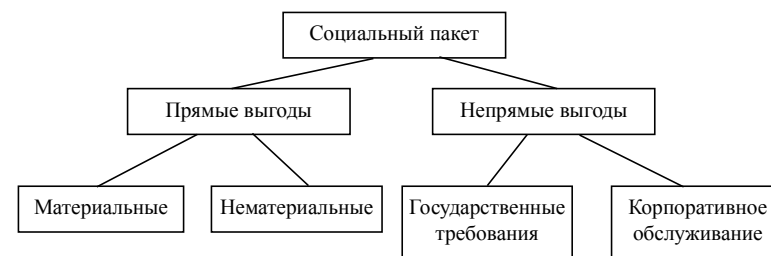


Рис. 9. Социальный пакет в организации

Прямые выгоды работников можно разделить на материальные и нематериальные составляющие. Первые включают в себя премирование, участие в прибыли организации, бонусы и т. д. Нематериальные выгоды представляют собой почетные звания, награды (ордена и медали, почетные грамоты), нагрудные знаки, повышение статуса и т. д.

В то же время непрямые выгоды можно разделить на государственные требования и элементы (формы) корпоративного обслуживания. При этом государственные требования могут включать в себя пенсион-

¹ См.: Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления. С. 48.

ное обеспечение, оплату социальных отпусков, оплату трудовых отпусков. К основным элементам (методам) корпоративного обслуживания можно отнести медицинскую страховку, служебный транспорт, скидки на товары собственного производства, дотации на питание, оплату мобильного телефона, предоставление общежития, льготные кредиты, бесплатный медицинский осмотр (диспансеризацию) и т. д.

Трудовой кодекс Республики Беларусь предусматривает включение указанных выгод работников в коллективный договор, который представляет собой правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 364).

Отдельно можно выделить *духовно-нравственные методы*, являвшиеся наиболее характерными для советской модели стимулирования труда. В то же время и в настоящее время руководство той или иной организации может проводить акцентированную работу, направленную на формирование у персонала потребностей в причастности к успеху организации.

Необходимо отметить, что на практике система методов управления постоянно изменяется. Так, при переходе от административно-командной системы к рыночной получили развитие экономические методы управления. Кроме того, в результате демократизации общественной жизни и экономики возросла роль человеческого фактора, поэтому больше внимания стало уделяться социально-психологическим методам управления.

Следует также отметить, что используемые в практической деятельности методы управления являются, как правило, комплексными, т. е. они учитывают одновременно экономический интерес, моральное и материальное стимулирование, социально-психологические факторы. При этом отдельные методы как бы дополняют друг друга в конкретных ситуациях, позволяют комплексно устанавливать влияние на объект управления различных факторов. В этих условиях менеджеры всех уровней должны уметь владеть комплексом методов управления, делать правильный выбор и применять именно те методы, которые в данных конкретных условиях являются наиболее эффективными.

2.2. Планирование как функция управления

В менеджменте планирование определяется как стремление заранее учесть все возможные внутренние и внешние факторы, обеспечивающие наиболее благоприятные условия для достижения поставленной цели.

Классическое определение планирования дают в книге «Системы и руководство» Р. Джонсон, Ф. Каст и Д. Розенцвейг: «Планирование – про-

цесс, с помощью которого система приспособливает свои ресурсы к изменениям внешних и внутренних условий. Это наиболее динамическая функция, и она должна выполняться эффективно, чтобы обеспечить прочный фундамент для остальных видов управленческой деятельности»¹.

Если плановые показатели недостаточно обоснованы, то как бы хорошо организация ни работала на последующих этапах, результат будет низким. Поэтому от правильно сформулированных планов в значительной мере зависит качество управления².

Основной целью настоящего параграфа являются изучение планирования как функции менеджмента, а также определение условий и факторов, необходимых для повышения его эффективности. В этой связи необходимо определить понятие и сущность планирования; изучить технологию и основные этапы планирования; проанализировать деятельность организации, что позволит понять значение планирования; выявить необходимые условия и факторы для совершенствования процесса планирования и повышения его эффективности; показать его место и роль среди иных функций управления.

Планирование – это первая, важнейшая функция процесса управления, представляющая собой процесс разработки плана, определяющего то, что нужно сделать (достичь), и какими методами, сообразуясь со временем и пространством.

Функция планирования призвана ответить на следующие вопросы:

1. Где мы находимся в настоящее время? Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях (финансы, персонал, маркетинг), чтобы определить, чего может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать их достижению.

3. Как мы собираемся сделать это? Менеджеры решают, что должны делать работники организации для достижения целей.

А.А. Брасс отмечает, что планирование представляет собой заблаговременное принятие решений о том³:

- что надо делать и что для этого нужно;
- когда делать;
- кто это будет делать;
- кто будет отвечать за полученный результат.

¹ Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство : пер. с англ. / под ред. Ю.В. Гаврилова, Ю.Т. Печатникова. Изд. 2-е. М., 1971. С. 48.

² См.: Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. М., 2008. С. 104.

³ См.: Брасс А.А. Основы менеджмента. С. 57.

Можно утверждать, что планирование наводит мост между существующим положением дел и тем, которого необходимо достичь. Оно позволяет реализовать предоставляющиеся возможности, свести к минимуму будущие риски.

Функция планирования является центральной в том смысле, что многие другие функции обеспечивают ее. Эту функцию можно назвать самой интеллектуальной по сложности управленческого труда. От качества плана зависит эффективность работы организации: согласованность в работе всех звеньев, включая связи организации с внешней средой; рациональное использование ресурсов; соблюдение технологических нормативов; напряженность работы коллектива и пр.

Место планирования среди других функций управления определяется:

1) тем, что результаты планирования непосредственно определяют содержание остальных функций управления;

2) тем, что именно на этом этапе формируются цели организации и определяются средства достижения этих целей.

Так, А.А. Брасс выделяет следующие *цели* планирования¹:

– устранение отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней среды организации;

– сосредоточение внимания руководителей на главных задачах организации;

– достижение экономичного функционирования организации за счет оптимального распределения ресурсов;

– облегчение организационной, мотивационной и контролирующей деятельности в организации.

Соответственно, можно определить основные *задачи* планирования деятельности организации:

– обеспечение развития как организации в целом, так и ее структурных подразделений в соответствии с установленными целями;

– ориентация на перспективу и раннее распознавание проблем развития;

– координация деятельности структурных подразделений и работников организации;

– создание базы для эффективного контроля;

– мотивирование работников;

– обеспечение необходимой информацией работников организации.

Планирование, как и иные виды управленческой деятельности, строится на соблюдении ряда *принципов*.

Принцип единства. Как уже отмечалось в предыдущей главе, организация представляет собой целостную систему, элементы которой должны развиваться в едином направлении. Поэтому деятельность по планированию на любом уровне организации должна согласовываться с плановой деятельностью всей организации. В этой связи все планы, разрабатываемые в организации, должны представлять собой взаимосвязанную систему.

Принцип участия опосредует тот тезис, что в процессе планирования должны участвовать те, кого он непосредственно затрагивает. Кроме того, при планировании должен учитываться тот факт, что мотивация участников возрастает в разы, когда их личные планы коррелируют с планами организации.

Принцип непрерывности предполагает постоянство процесса планирования в организации. Это продиктовано неопределенностью и изменчивостью внешней среды.

Принцип гибкости соотносится с принципом непрерывности. Он необходим для обеспечения возможности в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств изменения направленности планов. Составление планов должно учитывать возможности внесения уточнения в связи с изменяющимися условиями внутренней и внешней среды организации.

Принцип точности. Любой план должен быть составлен с максимальной степенью точности.

Планы должны удовлетворять не только основным принципам, но и отвечать ряду специфических *требований*, которые тесно переплетаются с основными принципами планирования и обеспечивают их соблюдение. На наш взгляд, довольно развернуто их обозначил А.П. Леонов¹:

– *актуальность и обоснованность* – состоят в том, что разработка планов должна строиться исходя из учета выводов комплексного анализа сложившейся ситуации за предшествующий период и прогнозов развития на перспективу, конкретных задач, стоящих перед организацией. Кроме того, процесс планирования должен предусматривать вопросы, требующие безотлагательного решения. Именно от глубины и конкретности аналитической работы и прогнозирования, выявляющих актуальность тех или иных проблем, во многом зависит определение этих вопросов;

– *комплексность* – в настоящее время характер задач, стоящих перед организацией, постоянно усложняется и для их успешного решения

¹ См.: Брасс А.А. Основы менеджмента. С. 58.

¹ См.: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел. Ч. 2. С. 8–10.

требуются согласованные усилия всех отраслевых, функциональных и штабных подразделений, которые в свою очередь должны представлять из себя систему взаимосвязанных, скоординированных мероприятий;

– *реальность, напряженность и оптимальность* – выражаются в учете имеющихся ресурсов, объема предстоящей работы, общей и специальной подготовки исполнителей планируемых мероприятий, а также возможных ситуационных изменений. Достаточная насыщенность плана мероприятиями, позволяющая мобилизовать все силы работников на ритмичное, творческое и в то же время интенсивное решение поставленных задач в течение всего планируемого периода можно считать напряженностью. Под оптимальностью же планов понимается их качественные свойства, позволяющие достигать намеченных результатов минимальными затратами людских и материальных ресурсов и в минимальные сроки;

– *стабильность и преемственность* – предполагают устойчивость и постоянство планируемых мероприятий, которые способствуют проявлению его организующей функции и исключают разработку дополнительных планов и дублирование мероприятий. Вместе с тем А.П. Леонов отмечает, что стабильность плана не означает, что он должен быть гибким и динамичным, так как всегда должен быть резерв времени для проведения каких-либо дополнительных работ, внеочередных заданий и внеплановых мероприятий, которые нередко бывают не менее ответственными и сложными. Преемственность означает, что план всегда исходит из результатов выполнения предыдущих планов и должен быть увязан с планами вышестоящих органов по задачам, средствам и срокам;

– *конкретность* – выражается в однозначном, четком и ясном формулировании целей, задач и мероприятий на предстоящий период, сроков осуществления каждого из них, конкретных (ответственных) исполнителей и соисполнителей, субъектов контроля и его формы. Конкретность мероприятий плана обеспечивает его контролируемость, ибо сам по себе план, даже отвечающий всем требованиям, не гарантирует планомерности в работе. Для этого необходима высокая исполнительская дисциплина и персональная ответственность руководителей и исполнителей, проверка фактического исполнения предусмотренных планом мероприятий.

В деятельности организации часто используются различные планы. Их классификация подчиняется задачам и целям систематизации в соответствии с типовыми организационными признаками, позволяющими определить место каждого из них и определить роль, соответственно, своего назначения. Установление тождества и различий между видами

планов благодаря их классификации позволяет лучше понять природу организационного планирования.

Так, Г.А. Маховикова в курсе лекций по планированию на предприятии представлена следующая **классификация** планирования¹:

– по содержанию – технико-экономическое, оперативно-производственное, организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное, бизнес-планирование и т. д. Каждый из них предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты и т. д.;

– уровню управления – фирменное, корпоративное, системы планов, относящиеся к высшему управленческому звену или ко всей организации в целом;

– методам обоснования – административное (централизованное), рыночное, индикативное. В организациях с государственной формой собственности преобладает централизованная (административная) система планирования, т. е. вышестоящим органом управления для подчиненной организации устанавливаются плановые показатели натуральных объемов производства продукции (услуг), номенклатуры выпуска и сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов. В хозяйственных товариществах и акционерных обществах, а также в иных организациях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. Эти системы планирования не противоречат одна другой и могут применяться одновременно в той мере, в какой требуется расширение или сужение зоны использования того либо иного их вида;

– стадиям разработки – предварительное и окончательное планирование. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают силу законов (внутренних или внешних нормативных актов);

– степени точности – укрупненное и уточненное планирование. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также главным образом от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта руководителей;

– типам целей, учитываемым в планировании, – стратегическое, тактическое, оперативно-календарное;

– времени действия – долгосрочное или перспективное (стратегическое), среднесрочное (тактическое), краткосрочное (оперативное) или

¹ См.: Маховикова Г.А., Кантор Е.Л., Дрогомирецкий И.И. Планирование на предприятии : крат. курс лекций. М., 2010. С. 14.

текущее планирование. Долгосрочное планирование имеет период от 3 до 10 лет, среднесрочное – от 1 года до 3 лет, а краткосрочное – в течение одного планового года, квартала, месяца, декады или недели.

Стратегическое планирование заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности, ценностей и стратегии поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу, на период от трех лет. Посредством стратегического планирования принимаются решения, как расширить, усовершенствовать деятельность в своей предметно-практической области, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие меры следует принять для удовлетворения спроса исходя из собственных, общественных и государственных интересов, целевого назначения организации (коммерческая, некоммерческая), учета рынков, видов продукции, услуг, вопросов взаимодействия с партнерами и т. д. Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания организации в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, детерминирующей неопределенность перспективы.

Тактическое планирование. Если стратегическое планирование рассматривают как поиск новых возможностей организации, то тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, а оперативно-календарное планирование – процессом их реализации. Результатом тактического планирования является план экономического и социального развития организации, представляющий собой программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации на соответствующий период. Тактическое планирование охватывает среднесрочный период от одного года до трех лет.

Оперативно-календарное планирование, или текущее планирование, является своего рода завершающим этапом в планировании деятельности организации. Текущее планирование конкретизирует показатели тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы организации и ее структурных подразделений. Оперативно-календарное планирование увязывает все элементы организации (техническая подготовка производства, материально-техническое обеспечение производства, создание и поддержание необходимых запасов материальных ресурсов, сбыт продукции и т. д.) в единый производственный организм и охватывает период до одного года (месяц, квартал, полугодие).

Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходи-

мые для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает в себя:

- анализ ситуации и факторов внешней и внутренней среды;
- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- оценку альтернативных вариантов плана;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Исходя из этого, рассмотрим более подробно процесс планирования.

Процесс планирования – это разработка и принятие управленческих решений в области планирования. Этот процесс составляет внутреннюю структуру системы планирования. Планирование предполагает принятие конкретных решений о функционировании и развитии производственной системы. Это позволяет обеспечить ее эффективное функционирование и развитие в будущем, уменьшить их неопределенность.

Процесс планирования независимо от используемого методологического подхода делится на следующие **основные стадии**:

- *предварительную* (предплановую) – ее содержание составляют действия, связанные с подготовкой предплановых документов (концепции развития, прогнозных документов, проектов планов и т. п.);
- *разработки планов* – на данном этапе важной процедурой является идентификация и оценка альтернативных вариантов, выбор предпочтительного варианта плана делается на основе заранее определенных критериев;
- *утверждения плана* – заключительная стадия процесса планирования на всех уровнях;
- *изменения плана* – вызывается необходимостью приспособить утвержденный план к действительным, изменчивым условиям экономического и социального развития;
- *организации выполнения плана* – связана с организационной деятельностью администрации различных уровней управления;
- *контроля за выполнением плана* – на данной стадии важное значение имеет сбор информации с мест (отчеты, сообщения, первичные документы и т. д.), получение статистической отчетности.

Технология планирования деятельности организации предполагает выделение нескольких укрупненных этапов:

- организационно-подготовительный этап;
- разработка проекта плана;

- согласование и утверждение плана;
- организацию исполнения плана.

На *организационно-подготовительном этапе* создаются организационно-методические предпосылки для успешной плановой деятельности и решаются следующие вопросы.

На этом этапе анализируются состояние организации и ее положение на рынке (организационно-экономическое, технико-технологическое, кадровое, финансовое, маркетинговое и др.).

Определяются ответственные разработчики проекта плана (обычно эта задача поручается наиболее квалифицированным работникам или группе работников), сроки разработки и утверждения плана. Организуются:

- методическое обеспечение – проводится совещание всех участников процесса планирования, разъясняются цели и задачи планирования, его методика и другие вопросы;
- информационное обеспечение, суть которого состоит в том, чтобы предоставить участникам плановой деятельности необходимую для планирования информацию;
- правовое и иное ресурсное обеспечение.

На *этапе разработки проекта плана* решаются следующие вопросы:

- определение целей и задач (ожидаемых результатов) деятельности;
- установление основных положений и ориентиров плана (внешние и внутренние параметры организации);
- выбор формы и структуры плана работы – стандартных требований по этому вопросу не существует, однако здравый смысл и опыт работы показывают, что структура плана (его разделы) должна соответствовать системе задач организации;
- определение форм и методов деятельности – решается с учетом возможностей организации и наличия материальных, финансовых, людских и других ресурсов;
- определение сроков (времени) проведения мероприятий и их исполнителей – целесообразно использовать календарную форму рабочего документа, намеченные мероприятия сначала расписываются в календарном виде, по дням (и даже числам), что позволяет избежать накладок и несогласованности по времени и исполнителям;
- определение и оценка альтернативных направлений деятельности;
- выбор варианта (альтернативы) плана для реализации;
- оформление проекта плана в соответствии с требованиями к документам, изложенными в государственных стандартах.

На третьем этапе решается задача *согласования и утверждения плана*.

План необходимо согласовывать со всеми заинтересованными лицами.

В организации планирование осуществляется на нескольких уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном. На стратегическом уровне руководство организации разрабатывает долгосрочные цели и направления деятельности. Разработка таких планов возможна лишь на основе прогнозирования развития организации в будущем. В этой связи организация нуждается в разнообразных прогнозах.

На тактическом уровне планирование цели и задачи конкретизируются в русле принятых стратегий.

Основой планирования в организации является оперативное планирование, в котором устанавливается перечень конкретных работ, действий, необходимых для достижения целей, а также сроки исполнения и ответственные лица.

На *этапе организации исполнения плана* выделяют такие мероприятия, как:

- организация выполнения плана;
- контроль.

Следует различать планирование и планы. План – это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

Ведя речь о методологии планирования, можно выделить следующие **методы** (способы) составления планов (методы планирования): бюджетные, балансовые, нормативные, математико-статистические, графические.

Бюджетные методы планирования основываются на составлении таблиц (бюджетов), в которых представлено поступление или распределение (потребление) ресурсов (материальные, финансовые, людские) по подразделениям и сферам деятельности.

Балансовые методы основываются на взаимной увязке бюджетов поступления и распределения ресурсов в рамках планового периода. Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, в правой – их распределение. В основе такого рода таблицы лежит балансовое уравнение, смысл которого состоит в том, что сумма остатка ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода.

Нормативные методы планирования предполагают, что за основу плановых заданий (а соответственно, и за основу балансов) берутся нормы затрат различных ресурсов (сырье, материалы, оборудование, время, денежные средства и т. д.) на единицу продукции. Они используются как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного к балансовым методам планирования. Например, план по материально-техническому снабжению будет рассчитываться путем перемножения норм расхода сырья, материалов, энергии и т. д. на величину производственного заказа.

Математико-статистические методы планирования сводятся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические, например корреляционная, отражающая взаимосвязь двух переменных величин.

Модели линейного программирования позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Чаще всего линейное программирование применяется при решении задач оптимизации расходования тех или иных ресурсов, например при выработке технологии, позволяющей получить необходимый объем продукции при наименьшем расходе сырья и материалов; загрузки оборудования, выполняющего несколько видов работ, так чтобы при этом достигалась максимальная выработка; определении маршрутов движения транспорта, позволяющих, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой – сделать это при минимальных затратах, и пр.

Графические методы планирования предполагают составление и оптимизацию различных схем выполнения поставленной задачи, например движения предмета труда в процессе производства, реализации готовой продукции и пр.

Бизнес-планирование – процесс разработки системы мероприятий по реализации предпринимательского инвестиционного проекта, развитию организации на определенный период времени, оформляемых в виде бизнес-плана.

Бизнес-план – это постоянно действующий документ, в который вносятся изменения, дополнения, связанные с переменами как внутри организации, так и во внешней среде. Как стратегический документ такой план решает следующие задачи: обосновывает экономическую целесообразность направлений развития организации; представляет расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности (объем продаж, прибыли и др.); определяет источники финансирования для реализации выбранной стратегии; намечает состав работников, который способен реализовать планируемые мероприятия.

Различают три основные *формы организации* планирования: сверху вниз, снизу вверх, «цели вниз – планы вверх».

Планирование сверху вниз основывается на том, что руководство разрабатывает планы, которые надлежит выполнять подчиненным. Такая форма планирования может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы управления.

Планирование снизу вверх основано на том, что планы разрабатываются подчиненными и утверждаются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

Планирование «цели вниз – планы вверх» соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях. Такая форма дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации.

По типу используемой в процессе планирования *методологии* различают формальное, инкрементальное и системное планирование.

Формальное планирование – сужение области проблемы, для того чтобы использовать количественные модели и методы оптимизации плана. Это путь мышления, когда планы определяются посредством фактов, а не субъективными суждениями или интересами исследователя-аналитика. Формальное планирование исключает из рассмотрения интуицию, личные убеждения, здравый смысл или практический опыт. Сторонники данного подхода к планированию потратили много времени на изобретение и совершенствование процедур прогнозирования и оптимизационных моделей.

Слабость формального подхода к планированию состоит в пренебрежении человеческой стороной. Формальная методология планирования не имеет эффективных процедур для случая, если решение принимают несколько лиц, имеющих противоречивое восприятие проблемы и стремящихся удовлетворить различные ценности.

Инкрементальное планирование в основном использует здравый смысл и полагается на согласования и компромиссы для достижения консенсуса заинтересованных сторон при составлении плана.

Сторонники инкрементализма (от англ. increment – приращение, прирост, прибавка) в планировании проявляют скептицизм в отношении эффективности применения количественных методов. Критерии, используемые при таком подходе, редко описываются в объективных и точно измеримых показателях. Главное – договориться, прийти к

консенсусу. Это не лучший, но наиболее распространенный подход к планированию в государственных учреждениях. Сильная сторона инкрементального подхода в планировании – признание человеческого и политического аспектов планирования. Недостаток – чрезмерная вера во взаимное приспособление различных действующих сил, ибо на деле это гармонизирует интересы лишь наиболее мощных организационных сил, доминирующих над другими.

Системное планирование используется, когда применяется более широкий подход, основанный на применении количественных и качественных методов, на сочетании инкрементализма и формального планирования. При таком подходе планирование понимается не как дискретная деятельность, а как непрерывно развивающийся процесс. Акцент делается на создание альтернативных сценариев будущего с опорой на сегодняшнее. Определение и структурирование проблемы – наиболее важные действия специалиста по системному планированию.

Наряду с формальным, инкрементальным и системным планированием в методологии планирования широко используется *программно-целевой подход*. Его сущность состоит в четком определении целей, разработке программ для оптимального достижения поставленных целей, выделении необходимых ресурсов для осуществления программ и формирования организаций, осуществляющих руководство их выполнением (рис. 10).



Рис. 10. Алгоритм программно-целевого подхода к планированию

План как итог планирования для исполнителей является директивным документом и должен включать как обязательные, так и рекомендательные показатели, причем с увеличением сроков планирования число индикативных (рекомендательных) показателей растёт. Это связано с тем, что при долгосрочном планировании результат не может быть определен абсолютно точно, так как он зависит от изменения условий хозяйствования и имеет вероятностный характер. Планироваться могут конкретные мероприятия, услуги и работы, а также структуры, технологии и процедуры. Например, планирование расширения организации, планирование более совершенного техпроцесса или планирование вывода товара на рынок.

Таким образом, планирование – один из самых важных видов деятельности в любой организации. Планировать развитие организации очень непросто, поскольку на ее деятельность и результат может повлиять огромное количество факторов. Для того чтобы представленный план оказался эффективным, менеджерам необходимо провести глубокий анализ внешней и внутренней среды организации, учесть все последствия произведенных действий и предугадать все неожиданные события.

Функция планирования является доминирующей в менеджменте. Сам процесс планирования позволяет более ясно и четко формулировать цели и задачи организации и использовать систему показателей деятельности, которая необходима для контроля результатов этой деятельности. Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий отдельных структурных подразделений, с помощью чего укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, что планирование – это непрерывный процесс изучения и разработки новых путей и методов улучшения деятельности организации за счет существующих возможностей, условий и факторов.

2.3. Организация как функция управления

Понятие «организация» располагается в ряду широкого спектра базовых категорий теории управления. Организация (от лат. organize – представляю стройный вид, упорядочиваю) может быть определена как некоторая разновидность социальных систем, которые реализуют установленную общую цель и действуют, основываясь на определенных принципах и нормативно-этических правилах. Термин «организация» может употребляться в нескольких значениях:

– для обозначения предметной деятельности по упорядочению ряда элементов конкретного объекта управления во времени и пространстве;

– как объект, обладающий правовым оформлением и внутренне упорядоченной структурой;

– как функция управления.

Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и единство с внешним окружением. Организация – социальная группировка, созданная для выполнения определенных целей. В современном мире большая часть производства товаров и оказания услуг предпринимается именно организациями, они в основном и обеспечивают занятость. Организация – объект общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума.

Авторы американского учебника по теории и практике управления «Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури отмечают: «Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей»¹.

Тем не менее мы рассмотрим организацию в функциональном аспекте менеджмента.

Организация как функция – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Так, функция организации в менеджменте направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. Основными *задачами* организации как функции являются:

- формирование структуры организации исходя из ее размера, целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческие, финансовые, материальные, информационные).

Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи функции организации создаются новые системы или реорганизуются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Для лучшего понимания сущности функции организации ее следует разбить на несколько этапов. Следуя управленческой логике, можно выделить три основных этапа функции организации.

Построение организационной структуры – выделение подразделений, определение их состава, задач и функций. На этом этапе проис-

ходит деление организации на блоки в соответствии с ее целями и стратегиями, определяются задачи и функции выделенных подразделений.

Установление соподчиненности и взаимосвязей. В данном случае должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц. Это достигается путем разработки положений о структурных подразделениях и инструкций, определяющих внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации. Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления. Таким образом, второй этап – это определение взаимоотношений в организации (как горизонтальных, так и вертикальных). Опыт показывает, что чем больше внимания уделяется регламентированию, нормированию и инструктированию, тем меньше возникает потребности в распорядительном воздействии и меньше приходится решать частные вопросы.

Обеспечение этих взаимоотношений – распорядительство, т. е. доведение до подчиненных распорядительных актов. Перед управляющей и управляемой системами ставятся конкретные задачи обеспечения технического, организационного и экономического регулирования процесса производства, предупреждаются отклонения, восстанавливаются ранее предусмотренные параметры. Распорядительное воздействие осуществляется посредством приказов, распоряжений, устных указаний. Так, А.А. Брасс делит процесс организационной деятельности на следующие этапы¹:

- установление целей организации;
- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей;
- группировка этих видов деятельности исходя из максимально эффективного использования имеющихся ресурсов;
- формирование структурных подразделений, определение их целей и закрепление за ними групп видов деятельности;
- наделение руководителей подразделений полномочиями, достаточными для достижения стоящих перед ними целей;
- вертикальная и горизонтальная взаимоувязка этих подразделений посредством должностных связей и информационных потоков.

Он же выделяет три основных направления в организационной деятельности:

- *определение норм управляемости*, т. е. определение такого количества подчиненных, которым эффективно может управлять руководитель;

¹ Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. С. 346.

¹ См.: Брасс А.А. Основы менеджмента. С. 106.

– *взаимоотношение полномочий и ответственности*, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;

– *формирование организационной структуры* организации, т. е. ее деление на подразделения и установление связей между ними.

В свою очередь, П.А. Михненко рассматривает организацию совместной деятельности группы людей как процесс. Он утверждает, что организовать совместную деятельность – это значит¹:

- сформулировать цель деятельности;
- определить необходимое количество исполнителей соответствующей квалификации;
- осуществить декомпозицию цели – разделить цель на взаимосвязанные задачи;
- распределить между исполнителями задачи, ресурсы, полномочия и ответственность в соответствии с их квалификацией;
- обеспечить эффективное взаимодействие исполнителей в соответствии с целью совместной деятельности.

Декомпозиция цели подразумевает, что правильное и своевременное выполнение каждым исполнителем своей части работы приведет в итоге к достижению общей цели организации. Однако разделение сложной цели на задачи в соответствии с компетенциями и обязанностями работников, а также обеспечение их необходимыми ресурсами и полномочиями еще не означают эффективную организационную деятельность. Для продуктивной работы необходимо обеспечить координацию работы исполнителей.

Иными словами, работа группы подчиненных может считаться организованной, если каждый исполнитель знает:

- что он должен делать;
- какими ресурсами (инструменты, финансы, время и т. д.) он для этого располагает;
- что он уполномочен требовать или может ожидать от других исполнителей в группе;
- какую ответственность он несет за порученные ему задачи;
- как (в каком порядке, по какому алгоритму) исполнители должны взаимодействовать между собой.

Организационная деятельность в самом общем случае предполагает:

- распределение задач между исполнителями;
- обеспечение эффективного взаимодействия между ними.

¹ См.: Михненко П.А. Теория менеджмента : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2014. С. 88.

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

– *неразрывная связь с целями организации*, определяемыми в ходе планирования;

– *поручение различных задач* работникам (разделение труда) и *объединение их* в управляемые рабочие группы или подразделения;

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

– *единство цели* – каждое подразделение и конкретный работник должны работать на общую цель, т. е. цели и задачи разных подразделений и работников не должны противоречить общим целям организации;

– *использование эффективных норм управляемости* (о них мы упоминали в первой главе), можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество работников, которыми может эффективно управлять один менеджер), – это время и частота, т. е. сколько времени необходимо менеджеру проводить с каждым работником и как часто. Этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

Суть рассматриваемого принципа заключается в ограничении количества объектов управления у одного субъекта управления. Результаты многочисленных исследований показали, что средний человек способен одновременно удерживать в поле своего внимания ограниченный объем информации, состоящий не более чем из 7 ± 2 компонента. Соответственно, и руководитель не способен одновременно контролировать больший объем информационных элементов.

Кроме того, научные исследования и эксперименты убедительно доказали, что увеличение числа работников приводит к увеличению количества взаимосвязей, возникающих между ними, а соответственно, и потенциальных противоречий, значительную часть из которых приходится разрешать руководителю. Так, французский исследователь В. Грейкунас обосновал эту зависимость формулой, которая описывается следующим выражением: $K = n[2n - 1 + (n - 1)]$, где K – количество взаимосвязей; n – число работников¹.

¹ См.: Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. С. 30.

Формула В. Грейкунаса показывает (табл. 1), что если руководителю непосредственно подчинено четыре исполнителя, то количество взаимосвязей, а соответственно, и спорных вопросов или разногласий может достигать 44 за рабочий день, а при пяти исполнителях их количество возрастает более чем в два раза.

Таблица 1

Взаимосвязи подчиняемости

Число подчиненных	Количество обращений
4	44
5	100
6	222
8	1 080

В соответствии с этим в настоящее время норма управляемости руководителя ограничена пределами от пяти до семи человек и колеблется в зависимости от условий деятельности. При управлении работниками, выполняющими сходную или индивидуальную деятельность, их количество на одного руководителя может достигать семи человек. При управлении работниками, выполняющими различные виды деятельности (по отношению друг к другу), норма управляемости обычно составляет не более пяти человек. У руководителя в среднем бывает от трех до пяти заместителей.

Таким образом, любая организационная деятельность характеризуется наличием общей цели или совокупности целей деятельности, совместной деятельностью людей, особой системой организационных отношений между людьми, управлением совместной деятельностью людей.

2.3.1. Организационные структуры управления

В предыдущем параграфе мы кратко рассмотрели организацию как функцию управления, посредством которой используются специализация и разделение труда для постановки задач, позволяющих организации совершать нечто большее, чем просто суммировать усилия всех ее членов.

В этой связи при построении организации задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая более всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее факторам. Наилучшая структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих работников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Структура является неотъемлемой подсистемой организации, ей придается большое значение при анализе организационной системы в целом. Она наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации организации к внешней среде, а следовательно, в ее способности выживать. Именно поэтому структура организации должна быть оптимальной по отношению к организации и ее внешней среде и изменяться вместе с ними.

Существует множество определений структуры управления.

Так, А.А. Брасс определяет организационную структуру менеджмента как совокупность органов управления и существующих между ними должностных и информационных связей¹. А.П. Леонов рассматривает организационную структуру управления как определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создающую условия для осуществления организацией своей деятельности и достижения целей². С.А. Измалкова считает, что организационная структура управления – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления³.

Исходя из рассмотренных дефиниций, сформулируем определение понятия **организационной структуры управления** как логической взаимосвязи уровней управления и подразделений, построенной в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией, характеризующийся распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений. Организационная структура управления является совокупностью управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организационную структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как сложность, формализация, централизация, координация, звено управления, уровень управления, связи, делегирование полномочий.

Сложность организационной структуры определяется числом отделов, групп, высококвалифицированных специалистов и уровней иерархии.

¹ См.: Брасс А.А. Основы менеджмента. С. 134.

² См.: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел. Ч. 1. С. 37.

³ См.: Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение) : учеб. пособие / С.А. Измалкова [и др.]. Орел, 2013. С. 151.

Формализация характеризует масштабы использования правил и распоряжений для регулирования поведения людей.

Централизация характеризует распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень показывает, в какой мере работники организации привлекаются к принятию управленческих решений.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции распределенных ресурсов и действий, например посредством создания специальных комиссий, комитетов, рабочих групп и распределения задач по иерархии управления.

Звено управления – обособленное подразделение со строго определенными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию или совокупность функций управления. К понятию «звено» относят и руководителей. По мнению Э.Е. Старобинского, к звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их. Ступени управления характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу вверх¹.

Уровень управления – совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря вертикальным и горизонтальным связям.

Вертикальные связи – разноуровневое расположение звеньев управления по общности их функций, представляют собой соподчиненность звеньев управления снизу вверх. Вертикальные связи являются связями подчинения. В рамках вертикальных связей, по мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, решаются проблемы власти и влияния². Обычно рост организации сопровождается ростом вертикальных связей, поэтому по их количеству можно судить о размере организации.

Горизонтальные связи – связи кооперации и координации равноправных звеньев управления, которые носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. В отличие от вертикальных, горизонтальные связи обычно не формализуются: должностные инструкции не содержат описания, когда и как осуществлять связи с равными по статусу частями организации. Обычно горизонтальные связи имеют привязку ко времени, событию или людям.

Наряду с неформальными способами существует ряд способов формализации горизонтальных отношений.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями – лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Линейные связи могут быть определены как линейные полномочия, передаваемые непосредственно от руководителя к подчиненному и предоставляющие руководителю узаконенную власть. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией, или скалярную цепь.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления. М.Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури функциональные связи определены как аппаратные или штабные полномочия (ограниченное право использования ресурсов), включающие рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и функциональные полномочия. Природа функциональных связей – совещательная, посредством этих связей реализуется информационное обеспечение координации. Функциональные связи обычно ограничены ответом на вопрос «как?», иногда – на вопрос «когда?» и реже – на вопросы «где?» или «кто?»¹.

Организация как функция (организационная работа) реализуется через административно-организационное и оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, определенными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Таким образом, организационная структура управления дает представление об ее подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи (по вертикали и горизонтали).

Рассматривая видовое разнообразие организационных структур управления, следует отметить наличие разных подходов к *классификации структур управления*.

Э.Е. Старобинский выделяет структуры по взаимодействию подразделений². Выделение структур О.С. Виханским и А.И. Наумовым бази-

¹ См.: Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. М., 1994. С. 22.

² См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 3-е изд. М., 1998. С. 309.

¹ См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. С. 327.

² См.: Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. С. 24.

руется на подходе рассмотрения взаимодействия различных уровней организаций¹. Таким образом, одни авторы выделяют как таковые только структуры, другие говорят о двух взаимосвязанных и в то же время различных понятиях модели (еще называют классификацией организаций как объектов управления) и структуры.

При классификации организационных структур управления в классическом менеджменте традиционным считается выделение двух групп – иерархических и адаптивных организационных структур.

Концепция иерархической структуры управления разработана уже указанным нами выше немецким социологом М. Вебером. Основные положения этой концепции: четкое разделение труда, иерархичность управления, наличие формальных правил и норм, формальная обезличенность при выполнении обязанностей.

По одной из точек зрения существующие типы организационных структур управления отличаются способом реализации и преобладанием линейных или функциональных взаимосвязей. В соответствии с этим к иерархическим относятся следующие типы структур: линейный, функциональный, линейно-функциональный, линейно-штабной, линейно-функционально-штабной, дивизиональный.

Наиболее простой вид иерархической структуры – *линейная структура управления* (рис. 11). Линейный тип организационной структуры предполагает полную централизацию управления. Его сущность состоит в том, что все исполнители (подразделения) подчинены одному непосредственному руководителю (начальник управления, отдела, отделения, старший группы). Начальник в этом случае руководит подчиненными по всем направлениям их деятельности.



Рис. 11. Линейная структура управления

Линейный тип отражает управленческие отношения по вертикали «руководство – подчинение». У руководителя концентрируется вся информация, она им же анализируется, он же принимает решения. Указанный тип организации требует от руководителей глубоких разносторонних знаний, высокого уровня компетенции, соответствующих способностей, необходимых для решения разнообразных задач.

Достоинствами линейного типа структуры управления являются:

- установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями организационной структуры;
- получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства распорядительства сверху вниз.

Недостатками данного типа организационной структуры является то, что:

- при широком многообразии реализуемых задач и функций и относительно большом числе исполнителей невозможно обеспечить квалифицированное и оперативное руководство работниками, поэтому указанный тип управления используется в относительно небольших организациях;
- для руководства организацией руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости.

Линейный тип структуры достаточно широко применяется для организации небольших предприятий, управления подразделениями (участками, филиалами) предприятий.

Функциональный тип организационной структуры управления (рис. 12) отличается передачей прав линейного руководства некоторому количеству субъектов управления нижестоящего уровня, каждый из которых реализует его по конкретной специализированной функции, т. е. объекты управленческого воздействия в данной ситуации получают несколько функциональных менеджеров, каждый из которых принимает решения в своей сфере деятельности, не доводя их до руководителя, которому отводится роль координатора.

При такой организации обеспечивается специализация работников и тем самым повышается профессиональный уровень их деятельности, значительно меньше допускается просчетов. В то же время при функциональной системе управления существенно ограничивается реализация принципа единоначалия, усложняется координация деятельности подчиненных, снижается уровень ответственности и, соответственно, уровень организации работы.

¹ См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. С. 334.

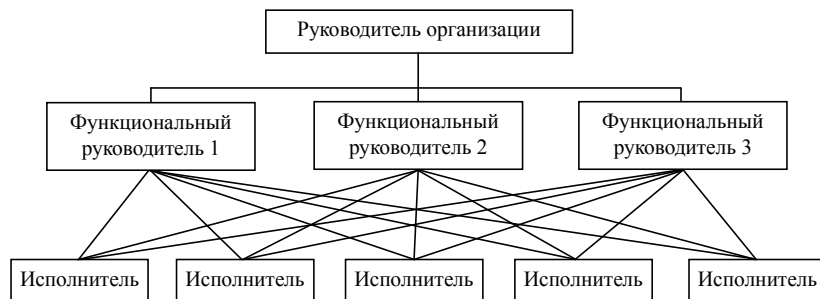


Рис. 12. Функциональная структура управления

Достоинствами функционального типа структуры являются:

- повышение компетентности руководства благодаря привлечению квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- повышение гибкости структуры, которая легко реагирует на потребности практики путем создания новых функциональных служб.

Вместе с тем функциональная форма связи нарушает единство распорядительства и принцип единоначалия, так как исполнитель может получать указания от нескольких функциональных руководителей, снижается ответственность за работу.

Говоря о недостатках функциональной структуры, необходимо отметить, что она эффективно применяется в организациях, где существует достаточно четкое разграничение прав и ответственности руководителей. В этих организациях структура функционального вида дополняется на высшем уровне управления линейными связями. К функциональному виду относятся структуры научно-исследовательских и проектных организаций.

Если сравнить достоинства и недостатки линейной и функциональной структур, то можно сделать вывод, что эти структуры являются антиподами: достоинства одной структуры являются недостатками другой, и наоборот. Неслучайно линейное управление в процессе развития органически сочетается с функциональным, образуя линейно-функциональную структуру, свободную от недостатков, присущих отдельно линейному и функциональному типу структур.

Для линейно-функционального (смешанного) типа построения организационной структуры (рис. 13) свойственна комбинация одновременно как линейного, так и функционального типов управления. Практика использования линейных структур выработала определенные пути преодоления имеющихся у них недостатков, в частности посредством соединения элементов централизованной линейной структуры с компо-

нентами специализированной функциональной конструкции. Сущность линейно-функциональной структуры заключается в том, что подобным образом спроектированная организационная конструкция включает в себя обособленные структурные единицы – подразделения, осуществляющие узкоспециализированные функции на достаточно высоком профессиональном уровне. Деятельность данных структурных единиц распространяет свое воздействие на определенные стороны линейной конструкции следующим образом: в какой-то момент организационной деятельности линейный руководитель делегирует свои полномочия по управлению менеджерам функциональной структуры, но оставляет за собой контроль за тем, чтобы прерогативы функционального руководителя не выходили за установленные границы его компетенции.

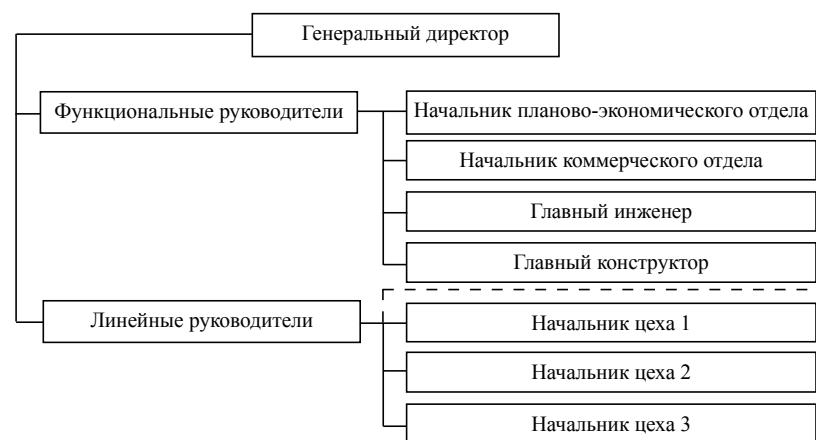


Рис. 13. Линейно-функциональная структура управления

Реализуется указанный тип организационной структуры управления посредством использования формы, получившей в научной литературе название концентрированного руководства, а также в незначительной степени при применении разновидности такой формы – ограниченного функционализма.

Суть концентрированного руководства при построении указанного типа организационного управления заключается в том, что функциональные руководители передают управленческие команды (приказы, распоряжения и т. д.) подчиненным объектам только посредством деятельности основного субъекта управления. Они (субъекты) в рассмотренном случае на более квалифицированном уровне готовят проекты

управленческих решений, однако приоритетное право их принятия остается за первым лицом организации, обеспечивающим единство руководства.

Смысл ограниченного функционализма состоит в том, что руководителям (главным образом функциональных подразделений – материально-технического обеспечения, финансов и др.) делегируют право отдавать распоряжения, обязательные для исполнения в нижестоящих структурах.

Линейно-функциональный тип структуры имеет достоинства и линейной, и функциональной структур. Однако ему присущи и недостатки:

- возможно искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства;
- бюрократизм и волокита в принятии решений вследствие высокой загрузки линейного руководителя согласованием разного рода решений.

Соотношение между линейными и функциональными связями в линейно-функциональном типе структуры определяет меру сочетания управления, раздробленного по функциям, децентрализованного и комплексного централизованного управления, охватывающего все функции.

Линейно-функциональные структуры в настоящее время являются основным базовым типом организационной структуры управления. Не существует функциональных структур, не дополненных линейными связями. Также редко применение в чистом виде линейной структуры (только в управлении участком, бригадой). Руководители даже малых организаций предпочитают иметь помощников по таким функциям управления, как бухгалтерский учет, управление технологическим процессом, планирование.

Линейно-функциональный тип организационной структуры управления особенно эффективен при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Он обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Однако он не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

Линейно-штабная организационная структура управления (рис. 14) – это структура, в которой в помощь линейному руководителю создается штаб (организационно-аналитический отдел). Задачи штаба – получение и анализ информации о внешней и внутренней среде организации, осуществление контроля, подготовка проектов решений, текущее информирование и консультирование руководства.



Рис. 14. Линейно-штабная структура управления

Линейно-штабной тип структуры управления позволяет повысить качество линейного руководства за счет использования штабных (организационно-аналитических) подразделений, которые занимаются анализом управленческой информации статистического, аналитического, планирующего, координирующего и иного характера и выработкой на его основе проектов решений, рекомендаций и предложений. Вместе с тем при данном типе структуры управления линейный руководитель становится посредником между штабным и другими подчиненными ему структурными подразделениями: через него проходит вся информация снизу, на основе которой он дает штабному подразделению соответствующие распоряжения, и лишь затем они поступают к низовым звеньям системы в виде его распоряжений и указаний.

Линейно-штабная структура управления в значительной мере освобождает высшее звено руководителей от вспомогательных, второстепенных функций процесса управления организацией.

К достоинствам линейно-штабной структуры можно отнести:

- возможность проработки стратегических вопросов развития организации;
 - разгрузку высших руководителей от рутинной работы;
 - возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.
- Говоря о недостатках линейно-штабной структуры, можно отметить:
- недостаточно четкое распределение ответственности, так как лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
 - тенденцию к чрезмерной централизации управления, поскольку большинство решений независимо от их важности должен принимать один человек – высший руководитель.

Линейно-функционально-штабная структура управления (рис. 15) строится по принципу функциональной специализации управленческого труда. Главной задачей руководителя организации является координация действий функциональных служб в штабах различных уровней и этим самым направление этих действий в русло общих интересов организации.

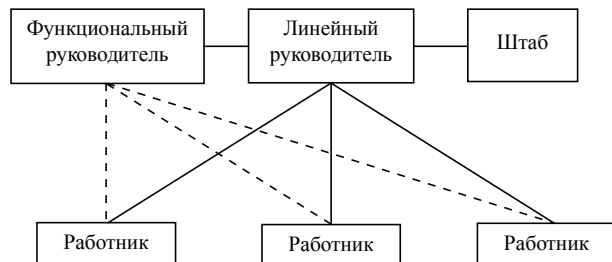


Рис. 15. Схема линейно-функционально-штабной структуры управления

Достоинствами линейно-функционально-штабной структуры управления являются:

- более осмысленная и компетентная подготовка управленческих решений;
- освобождение линейных руководителей от решения специфических задач;
- возможность проработки стратегических вопросов развития организации.

Так, в качестве базового в системе органов внутренних дел применяется линейно-функционально-штабной тип структуры управления.

Недостатками линейно-функционально-штабной структуры являются:

- возникновение проблем межфункциональной координации;
- возложение ответственности за общие результаты организации только на высший уровень руководства;
- недостаточная реакция на динамичные изменения внешней среды;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости их многозвенных согласований в большой организации.

Некоторой разновидностью иерархического типа управленческой организации выступает *дивизиональная структура управления* (рис. 16). Она используется для построения структуры больших организаций, которые разграничиваются на относительно самостоятельные в компетенционном плане блоки (дивизионы, департаменты и т. д.), включающие в себя линейно-функциональную структуру. Департаменты работают самостоятельно и подчиняются центральному управленческому органу. Для дивизиональной структуры характерно сочетание централизованной координации с одновременным использованием децентрализованного управления. По своей сути она является линейно-функциональной, но доминируют в ней производственные службы.

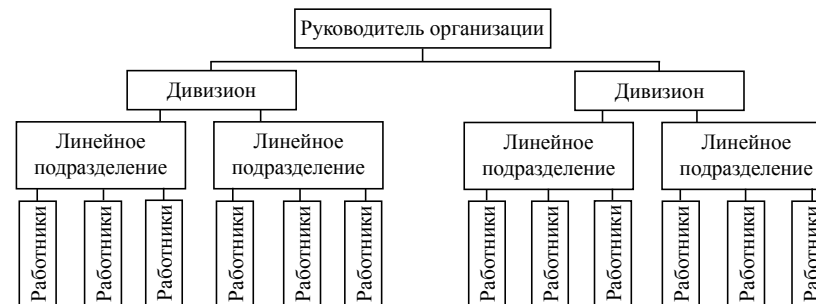


Рис. 16. Дивизиональная структура управления

Отличительными особенностями дивизиональной структуры управления являются следующие:

- потребность в этой организационной структуре обусловлена увеличением размеров организации, расширением и усложнением ее деятельности;
- структуризация организации по департаментам осуществляется, как правило, по отраслевым направлениям деятельности;
- руководители функциональных отделов подчинены начальникам производственных служб.

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом определенного продукта передаются одному руководителю, ответственному, например, за данный вид продукции. Организации с такой структурой способны быстрее и более гибко, чем при использовании линейно-функциональной структуры, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии покупательского спроса.

Адаптивной (органической) структурой управления называется такой тип, для которого характерно наличие индивидуальной ответственности каждого работника за общий результат. Органические конструкции управления обладают потенциальной возможностью менять форму и адаптироваться к новым условиям. Для них характерно:

- отказ от жесткой регламентации и бюрократизации технологических процессов и отношений;
- сокращение количества иерархических уровней;
- высокая степень горизонтальной интеграции между работниками;
- взаимный обмен информацией;
- целеустремленность и самодисциплина.

Разновидностями структур управления органического типа являются бригадные, проектные и матричные структуры управления.

Основой *бригадной структуры управления* (рис. 17) выступает организация работ по рабочим группам (бригадам). Число членов бригады

обычно невелико – 10–25 человек. Возглавляет ее освобожденный менеджер, но характер принятия решений – групповой. Работа бригадной структуры построена на взаимопомощи, взаимозаменяемости, личной ответственности, ориентации на конечный результат. Предпочтение при формировании бригад отдается специалистам с творческим складом ума и универсальными знаниями и навыками. Сочетание одновременно коллективной и индивидуальной ответственности за конечный результат работы снижает необходимость в контролирующей и учетной деятельности, как внутренней, так и внешней.

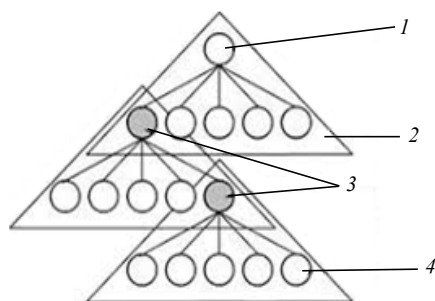


Рис. 17. Бригадная структура управления:

1 – руководитель; 2 – рабочая группа; 3 – подчиненные (в данной группе) – руководители в нижестоящей группе; 4 – подчиненные

Принципы, на которых строятся бригадные структуры, кардинально отличаются от принципов жестких иерархических структур и группируются по следующим критериям:

- независимая работа социальных групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений социальными группами и координация предметной деятельности по горизонтали;
- замена жестких административно-управленческих информационных связей бюрократического типа более адаптивными (гибкими) связями;
- привлечение для формулирования и решения прикладных задач работников разных подразделений.

Преимуществами бригадной структуры управления являются:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- создание условий для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления.

Кроме того, достоинство бригадной структуры состоит в том, что каждый из ее членов, участвуя в изготовлении продукта деятельности

от начала до конца, воспринимает его как результат своего собственного труда. Бригадная форма организации труда делает труд каждого универсальным без жестких функциональных регламентаций.

Недостатки бригадной структуры управления составляют:

- усложнение взаимодействия;
- сложность в координации работ отдельных бригад;
- требуемые высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

Деятельность организации с *проектной структурой управления* (рис. 18) рассматривается в виде суммы выполняемых проектов, при этом отдельно взятый из них осуществляется в условиях строгих ограничений по времени и затратам при жестких требованиях к качеству выполнения работ. Приоритетным принципом построения проектной структуры управления выступает концепция проекта, под которой понимается любая целенаправленная трансформация в системе, например освоение и производство нового продукта (оказание услуги), внедрение инновационных технологий, строительство различных объектов и т. д.



Рис. 18. Схема проектной структуры управления

Проектное управление представляет собой управление, как правило, комплексными творческими видами деятельности в рамках реализации инновационных проектов (по созданию новых образцов продукции) и административных проектов (по созданию новых элементов аппарата

управления). При этом в единую команду из разных служб и подразделений собираются квалифицированные работники различных профессий, как специалисты-практики, так и исследователи. Команду возглавляет назначаемый руководитель проекта. Наличие проекта предполагает выделение человеческих, финансовых, материально-технических и прочих ресурсов и запасов, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект обладает собственной структурой, а управление последним включает в себя определение его целей, формирование необходимой структуры, порядок планирования и организацию работ, в том числе координацию действий исполнителей. По завершении проекта люди возвращаются в свои подразделения или включаются в новые проекты.

Преимуществами структуры управления по проектам являются:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам составляют:

- очень высокие требования к квалификации, личностным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов организации;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в организации;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

В организациях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов отмечается превалирование преимуществ проектной структуры управления.

Матричная структура управления (рис. 19) появилась в 50–60-х гг. XX в. в рамках разработки и реализации аэрокосмических программ США. Она является разновидностью проектной структуры и представляется в виде двумерной матрицы. Одна размерность матрицы – это совокупность людей и ресурсов, специально выделенных из функциональных подразделений организации для реализации инновационного проекта. Второй размерностью являются проекты.

Конструкция управления матричного типа организована на принципе двойного подчинения работников-исполнителей как непосредственному руководителю функционального подразделения, так и руководителю проекта. В рамках такой структуры все работники одновременно подчиняются двум менеджерам, конкретные задачи которых четко дифференцированы. Руководитель подразделения реализует чисто административные функции: обеспечивает выполнение работ необходимыми материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами, следит за соблю-

дением трудовой дисциплины, наказывает, поощряет, организует повышение квалификации и т. д. Руководитель проекта (целевой программы) группы несет ответственность за содержательную сторону дела, а также ожидаемый конечный результат.

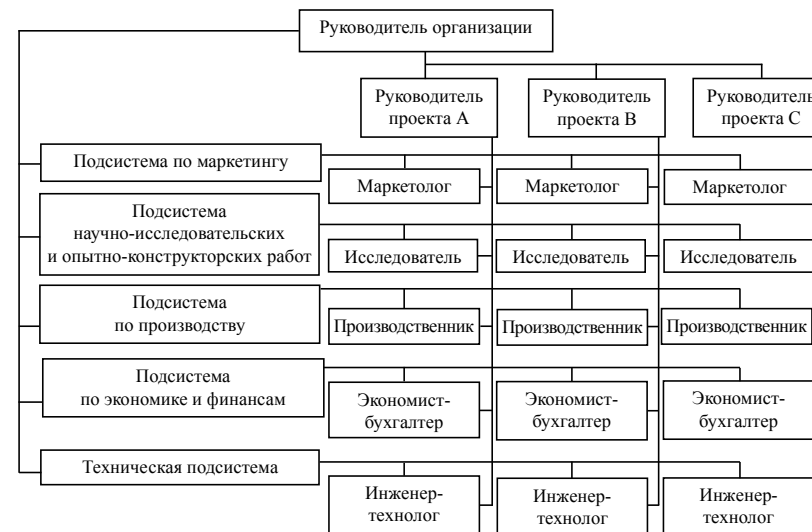


Рис. 19. Схема матричной структуры управления

При такой организации руководитель проекта осуществляет взаимодействие с двумя группами подчиненных: непосредственно с членами проектной группы, работающими на постоянной основе, и с категорией других работников функциональных служб, которые находятся у него в подчинении временно и по строго ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их прямое подчинение своим непосредственным руководителям отделов (подразделений, служб).

Матричные конструкции управления отличаются универсальностью и гибкостью по сравнению с линейно-функциональными структурами, поскольку в них обеспечивается сочетание управления по целям с ответственностью по вертикали линейных и функциональных руководителей. Они обеспечивают возможность быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям, вовлечение руководителей и специалистов в область активной предметно-творческой деятельности, усиление роли персональной ответственности руководителя за проект или программу. Вместе с тем внедрение матричной структуры позволяет получить хороший эффект в организациях с достаточно высоким развитием состояния корпоративной культуры и персональной квалификации работников.

Преимуществами матричной структуры управления являются:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели;
- более эффективное текущее управление,
- возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетенций работников;
- развитие у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля;
- организационное оформление любой работы, назначение одного лица, являющегося центром сосредоточения всех вопросов;
- сокращение времени реакции на нужды проекта или программы, так как созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричной структуры управления составляют:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы;
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам персонала, работающего в группах, необходимость его обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ.

Поскольку все рассмотренные структуры имеют определенные достоинства и недостатки, то нельзя выбрать одну из них и назвать ее лучшей, приемлемой для любой организации.

Таким образом, выбор типа структуры управления зависит от самой организации (ее размеров, типа производства, номенклатуры выпускаемых изделий и ее устойчивости, территориального расположения) и быстроты изменений во внешней среде. Чаще всего крупная организация выбирает структуру, которая лучше всего подходит для конкретной ситуации. Так, в одном филиале организации может использоваться линейная структура, в другом – функциональная, а в целом вся организация может иметь адаптивную структуру. Итак, не существует одной оптимальной структуры. При проектировании организаций может быть выбрана только наиболее подходящая для данной ситуации структура.

2.3.2. Делегирование полномочий

В теории управления есть золотое правило руководства: самой важной способностью руководителя является получение результатов через своих работников. Обратная его противоположность присутствует, когда руководитель не доверяет работникам и начинает работать за них.

«Разделение труда – ключ к эффективному управлению. Эффективное делегирование – высший вид эффективной человеческой деятельности»¹. Разделяя мнение С. Кови, необходимо отметить, что с организацией исполнения управленческих решений тесно связано делегирование полномочий, *целями* которого являются:

- разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текущей рутинной работы и создать наилучшие условия для решения стратегических задач управления;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев;
- активизировать человеческий фактор, как можно больше вовлечь и заинтересовать работников.

Поскольку руководитель оказывается не в состоянии сам решать все задачи, направленные на достижение целей организации, то можно утверждать, что одним из важнейших аспектов управленческой деятельности является умение добиваться выполнения определенной работы подчиненными. Именно по этой причине делегирование представляет собой акт, превращающий человека в руководителя.

Многие исследователи теории менеджмента также отмечают значение делегирования полномочий. Так, С.А. Измалкова характеризует делегирование полномочий как расширение прав и обязанностей работников, которое происходит по инициативе руководителя, но с их согласия, для лучшей работы организации. Она считает, что руководитель, делегируя полномочия, определяет сроки выполнения работ, качество конечного результата, наделяет работников ответственностью за полную реализацию управленческих решений. Руководитель предоставляет право на риск и ошибки, а у него самого остается больше времени для решения стратегических задач².

А.А. Брасс определяет делегирование как передачу задачи и полномочий, достаточных для ее решения, а также ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи³.

¹ Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / пер. О. Кириченко. 6-е изд. М., 2011. С. 64.

² См.: Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение) : учеб. пособие / С.А. Измалкова [и др.]. С. 151.

³ См.: Брасс А.А. Основы менеджмента. С. 113.

По мнению Ю.В. Васильева, делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение¹.

К числу основных **принципов** рационального делегирования полномочий относятся:

- **единоначалие** – работник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним руководителем;
- **соответствие** – состав задач должен соответствовать характеру полномочий работника;
- **координация** – состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями работника;
- **достаточность** – масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности работника;
- **мотивированность** – расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.

Процесс делегирования полномочий включает следующие **этапы**:

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности.

Ответственность – это обязательство выполнить поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. При делегировании полномочий ответственность не делегируется, не снимается с самого руководителя, хотя и распространяется на подчиненного.

Важным моментом является то, что ответственность не может делегироваться без полномочий. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненным. Лицо, на которое возложена ответственность за выполнение какой-либо работы, не обязано всю ее выполнять самостоятельно, а просто несет ответственность за полученный результат. Например, мастер на производственном участке не выполняет всю работу, необходимую для изготовления какой-либо детали. Однако в случае допущения рабочим брака именно мастер будет нести за это ответственность перед начальником цеха. В случае если допущенный брак окажется существенным, т. е. влияющим на работу предприятия в целом, то перед директором завода ответственность будет нести уже начальник цеха. Если в результате этого государственное предприятие не выполнит план, то ответственность перед министерством будет нести директор завода.

¹ См.: Теория управления : учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахин, Л.И. Ушвицкого. 2-е изд., доп. М., 2005. С. 163.

Президент США Г.С. Трумэн демонстрировал свое понимание конечной ответственности за все происходящее в стране надписью на своем столе: «Больше ответственность сваливать не на кого»¹.

Именно объем ответственности, лежащей на плечах руководителя, часто определяет размер его оклада. Однако вместе с ответственностью у руководителя должны быть возможности влиять на поведение людей, от которых зависит получаемый результат, и эти возможности предоставляются руководителю в виде полномочий.

Полномочия делегируются должности, а не человеку, ее занимающему. Вместе с тем, пока должность не занята, говорить о передаче полномочий не имеет смысла.

Полномочие – это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение определенных задач. Полномочия являются ограниченным правом, так как имеют пределы, определяемые правилами, должностными инструкциями. Работник, выходящий за рамки этих правил, превышает свои полномочия. Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления. Однако даже полномочия высшего руководства ограничены законами, культурными ценностями общества. Полномочия бывают линейными и штабными.

Линейные полномочия – это права, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.

Штабные полномочия – это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу. Штабные полномочия бывают четырех видов: рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и функциональные.

Рекомендательные полномочия организационно-аналитического аппарата являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства.

Обязательное согласование обеспечивает расширение рекомендательных полномочий. В рамках такой организации управления линейное руководство обязано согласовывать определенный круг решений с организационно-аналитическим аппаратом.

Параллельные полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и включают в себя право отклонять определенные решения линейного руководства.

¹ См.: Брасс А.А. Основы менеджмента. С. 114.

Функциональные полномочия означают предоставление организационно-аналитическому аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

Необходимость реализации штабных функций и полномочий обусловила формирование специального организационно-аналитического, или административного аппарата, в организациях. В связи с различными полномочиями выделяют следующие основные разновидности *административного аппарата*:

– *консультативный аппарат* – формируется на временной или постоянной основе из специалистов определенного профиля, в обязанности которых входит консультирование линейного руководства по проблемам, требующим специальной подготовки;

– *обслуживающий аппарат* – наряду с консультативными функциями выполняет обслуживающие функции, к областям, в которых находит применение обслуживающий аппарат, относятся финансирование, планирование, материально-техническое снабжение и т. д.;

– *личный аппарат* – разновидность обслуживающего аппарата, формируемого из секретарей и помощников руководителя, хотя в организациях работники личного аппарата не имеют формальных полномочий, они могут обладать большой властью.

Основными *методами* делегирования полномочий являются:

– *постановка общих задач* – передача подчиненным конечной цели деятельности, а не средств и способов ее осуществления, контролируются главным образом результаты, применение данного метода обоснованно при высокой квалификации подчиненных;

– *детальное инструктирование* – определение руководителем не только задания, но и способов его выполнения, т. е. распоряжение выдается в виде подробных и детальных инструкций, применяется в случаях, когда руководитель обладает высоким авторитетом при низкой квалификации подчиненных или когда необходимо обеспечить оперативность, а также в случаях, когда надо поднять дисциплину труда;

– *параллельное поручение задания* – поручение задания двум и более исполнителям, его применение оправданно в случаях, когда необходимо исследовать предмет разными методами или получить выигрыш во времени за счет параллельной разработки самостоятельных альтернативных вариантов решения, позволяющих повысить вероятность качественного выполнения задания в указанный срок;

– *параллельная организация работ* – одновременное выполнение различных операций и этапов работ, применяется для ускорения сроков выполнения работ.

Делегирование полномочий при реализации сталкивается с определенными *организационно-психологическими барьерами* (рис. 20), такими как нежелание руководителя делиться властью с работниками, боязнь потери личного контроля, боязнь роста самостоятельности работников, боязнь того, что работники могут подвести, боязнь подрыва своего должностного статуса, ощущение незаменимости себя, ссылка на свою компетентность, ревность к успехам работников.

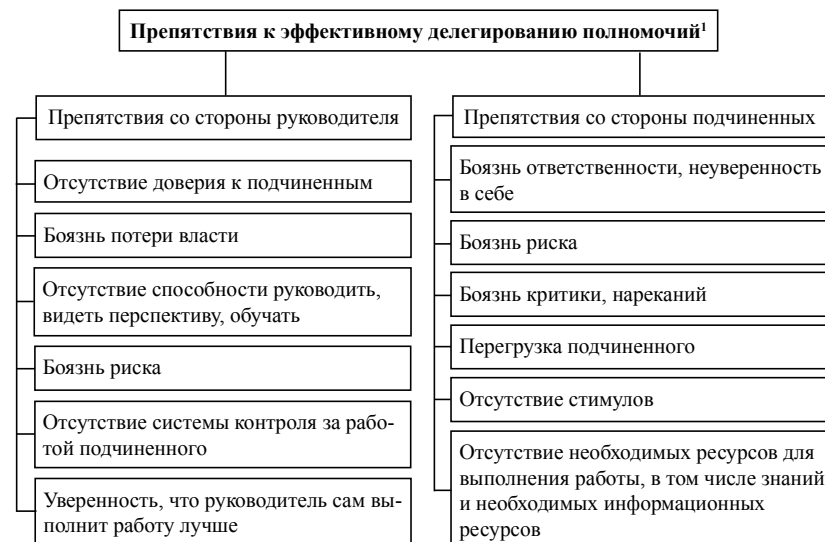


Рис. 20. Организационно-психологические барьеры при реализации делегирования полномочий

Для преодоления препятствий на пути к эффективному делегированию полномочий необходимо их выявить и принять такие меры, как создание системы стимулирования, контроля, обучения, информирования, обеспечение необходимыми ресурсами и т. д.

В любой организации всегда существует определенная степень децентрализации организационных отношений. При этом важным в делегировании полномочий является вопрос о том, какую долю работы руководитель должен оставить себе, не делегируя никому. Общий подход к определению круга вопросов, не подлежащих делегированию, предложен С. Паркинсоном и М. Рустомджи в виде принципа исключения: руководитель должен быть избавлен от деталей повседневной деятель-

¹ См.: Леонов А.П. Управление органами внутренних дел. Ч. 2. С. 68.

ности, с тем чтобы уделять больше времени вопросам общей политики и предотвращению возможного кризиса. Он должен заниматься деталями только тогда, когда где-то произошел серьезный сбой и его не могут исправить руководители более низкого уровня¹. Если не применять принцип исключения, руководители будут так вовлечены в мелкие повседневные вопросы, что по-настоящему важные дела окажутся оставленными без внимания. Руководители должны решать только такие вопросы, с которыми другие работники не в состоянии справиться.

По общему правилу *не подлежат делегированию*:

- постановка задач и выдача заданий подчиненным;
- контроль результатов деятельности подразделений и подчиненных;
- подбор, расстановка, оценка деятельности подчиненных;
- задачи особой важности и высокой степени риска;
- срочные дела;
- задачи строго доверительного характера.

В то же время *делегировать в любом случае надо*:

- рутинную работу;
- специализированную деятельность;
- неактуальные, частные вопросы;
- подготовительную и вспомогательную работу.

Решение проблемы делегирования полномочий во многом зависит от степени централизации управленческих полномочий в организации, которая определяется следующими обстоятельствами:

- издержками, связанными с принятием решений, – чем выше цена принятия решений, тем на более высоком уровне они должны рассматриваться;
- размерами организации – чем крупнее организация, тем сложнее координировать деятельность внутри нее, в этом случае возникает преимущество горизонтальных связей; в крупных организациях необходима максимальная децентрализация полномочий и разделение организации на ряд крупных блоков (департаментов), руководство которых должно быть максимально приближено к уровню, на котором принимаются решения;
- особенностями исторического развития и традициями организации;
- характером и мировоззрением высших руководителей;
- наличием необходимых кадров;
- характером деятельности, которая сама по себе ограничивает возможности централизации или децентрализации полномочий;

– динамикой деятельности – чем она выше, тем выше должна быть децентрализация;

– внешними силами в виде государственного регулирования.

При выборе схемы делегирования полномочий в организации допустимый компромисс между централизацией и децентрализацией определяют после оценки следующих факторов:

- величины затрат, выраженных как в деньгах, так и в иных ресурсах;
- степени унификации процедур оперативного управления в подразделениях;
- размеров организации – там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;
- стиля управления – руководители могут предпочитать авторитарный или демократический стиль управления;
- наличия подходящего под делегируемые полномочия исполнителя (при отсутствии руководителей требуемого уровня лучше оставить полномочия в высших звеньях управления);
- используемых процедур контроля – чем больше возможность контроля, тем больше полномочий можно отдать;
- характера деятельности – если деятельность организации охватывает большие географические районы, то требуется и большая степень децентрализации;
- подверженности влиянию внешней среды.

Однако наряду с барьерами можно выделить следующие организационно-психологические *преимущества делегирования полномочий*:

- приобретаются хорошие помощники;
- появляется время на другие дела;
- возникает возможность проверки работников;
- работник начинает делать работу лучше, чем если бы ее делал руководитель;
- должностной статус укрепляется, так как можно разработать стратегические задачи;
- появляется ощущение управляемости положением дел;
- появляется возможность передать часть своей рутинной работы.

«Человек, создавший крупное предприятие, но не умеющий делегировать полномочия и осуществлять контроль, обычно к пятидесяти-шестидесяти пяти годам начинает жаловаться на сердце. Вам нужен конкретный пример? Прочитайте извещения о смерти в вашей местной газете»¹.

¹ См.: Паркинсон С., Рустомджи М. Искусство управления. М., 2017. С. 26.

¹ Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить. 10-е изд. Минск, 2015. С. 48.

МОТИВАЦИЯ И СТИЛИ РУКОВОДСТВА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

3.1. Мотивация в системе функций управления

3.1.1. Понятие и содержание мотивации в менеджменте

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо ответить на вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики процесса мотивации.

В современной науке управления выделяется множество точек зрения относительно управленческих функций, при этом в подавляющем большинстве из них признается, что функция мотивации является одним из основополагающих компонентов управленческого процесса. Как уже отмечалось выше, в классическом подходе, в рамках которого к базовым функциям управления относят планирование, организацию, мотивацию и контроль, данные функции предстают также в виде взаимосвязанных стадий управленческого цикла, каждая из которых выступает в качестве самостоятельного этапа процесса управления.

В самом упрощенном виде процесс достижения управленческих целей выглядит следующим образом: для того чтобы получить желаемый результат, необходимо сначала определить критерии, которым он должен соответствовать, и спланировать порядок его достижения, после чего организовать выполнение плана, обеспечить высокую мотивацию исполнителей на совершение максимально эффективных действий и проконтролировать данный процесс, а также его результаты. При этом именно этап мотивации позволяет достичь необходимого качества полученного результата, которое планировалось как желаемое.

В связи с этим в теории управления бесспорным является тезис о том, что мотивация работника выступает в качестве одного из определяющих условий получения максимального результата трудовой дея-

тельности. Только тот работник, у которого под влиянием различных факторов сформирован мотив, имеющий в своей основе устойчивое желание действовать таким образом, чтобы трудовые задачи были решены в полном объеме, способен действительно реализовать эту цель.

Еще в середине XX в. Д. Эйзенхауэр сформулировал ставшее впоследствии знаменитым понятие мотивации как «искусство заставлять людей делать то, что вы хотите, так, как будто они сами хотят это сделать»¹. Это означает, что в аспекте эффективности управленческого процесса именно мотивация персонала позволяет получить максимальный результат с наименьшими затратами, поскольку работник с высокой трудовой мотивацией сам стремится реализовать те цели, которые ставит перед собой организация, так как считает их личными. Высокая мотивация коллектива может также выступать основанием для оптимизации его численности, поскольку в коллективе высокомотивированных работников проявляется синергетический эффект, когда коллективный трудовой результат превышает совокупность отдельно взятых личных, иными словами, 8 работников с высокой мотивацией способны решать служебные задачи более эффективно, чем 10 работников с низкой.

В связи с этим эффективность управления любой современной организацией детерминируется уровнем целеполагания в реализации всех вышеперечисленных функций, включая и функцию мотивации, иными словами, их приоритетностью в осуществлении комплексного управленческого воздействия на систему.

При планировании и организации работы менеджером определяются цель работы, которую должна выполнить данная организация, сроки и исполнители, т. е. когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений эффективен, то менеджер получает возможность координации усилий многих людей и реализации потенциальных возможностей группы работников сообща. Некоторые руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то так же хорошо все будет «работать» и в жизни, что, как правило, далеко не так.

Для того чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен наряду с координацией работы как бы заставлять персонал выполнять ее, поэтому менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы в данной организации.

В этом контексте М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури отмечают, что руководители воплощают свои решения в дела, применяя на прак-

¹ Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика : пер. с нем. Калуга, 2004. С. 29.

тике основные принципы мотивации, и дают такое определение: мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации¹.

Между тем в научной литературе даже основные понятия теории трудовой мотивации трактуются по-разному. Отсутствует единство и в определениях сущности понятий «мотивация» и «стимулирование», существуют значительные расхождения мнений в осмыслении природы и содержания данных категорий. Часто мотивацию и стимулирование рассматривают как самостоятельные, а нередко и заменяющие друг друга явления.

Так, Б.М. Генкин дает следующее определение: «Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей». Он предпочитает не употреблять термин «стимулирование» по филологической причине, из-за истории этого термина. Автор считает, что мотивация может быть внутренней и внешней и называет стимулированием внешнюю мотивацию².

По определению Н.А. и О.Н. Волгиных, мотивация труда – это внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей. Цель мотивации – достижение в процессе труда целей организации и (или) целей работников. Стимул – это внешняя побудительная причина к какой-либо деятельности, не зависящая от работников³.

М.Г. Подопригора определяет мотивацию как побуждения, вызывающие активность и определяющие ее направленность. Мотивация, обуславливая поведение и деятельность, оказывает влияние на профессиональное самоопределение, на удовлетворенность человека своим трудом⁴.

Как мы видим, в самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность сил, побуждающих индивида к совершению определенных действий. Эти силы находятся как вне, так и внутри человека и заставляют его осознанно (неосознанно) совершать некоторые поступки. При этом между отдельными силами и действиями человека существует некая связь, опосредованная очень сложной системой взаимодействий, в результате которой люди совершенно по-разному реагируют на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

¹ См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. С. 233.

² Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов. 7-е изд., доп. М., 2007. С. 133–134.

³ См.: Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика : учеб. пособие. М., 2005. С. 37.

⁴ См.: Подопригора М.Г. Организационное поведение : учеб.-метод. пособие. Таганрог, 2008. С. 37.

Таким образом, **мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, на которых мы остановимся ниже.

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно сформулировать некоторые методы и принципы, которые рекомендуются руководителям для использования при осуществлении функции мотивации в управлении.

Рассматривая вопрос о *методах мотивации труда*, следует отметить, что они аналогичны уже рассмотренным нами методам управления персоналом организации в целом. В связи с этим можно выделить следующие виды методов эффективной мотивации: административные, экономические и социально-психологические методы¹.

Административные методы характеризуются прямым централизованным влиянием субъекта на объект управления. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная потребность в трудовой дисциплине, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят:

- организационно-стабилизирующие методы (законы, указы, постановления и т. д.), т. е. правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения;
- методы организационного воздействия – формой реализации таких методов являются разработанные в организации регламенты, инструкции, организационные схемы;
- распорядительные методы – используются в процессе оперативного руководства и реализуются в форме приказов, распоряжений;
- дисциплинарные методы – посредством их использования устанавливаются формы ответственности.

С помощью *экономических методов* осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:

- методы, используемые республиканскими и местными органами управления (налоговая, кредитно-финансовая системы);

¹ См.: Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений : монография. Владивосток, 2011. С. 36.

– методы, используемые организацией (экономические нормативы ее функционирования, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы).

Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. В состав данных методов входят:

– формирование коллектива, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы с учетом типов личности и характеров работников, в целях эффективной мотивации необходимо принимать во внимание различное отношение к труду у членов социальной группы;

– личный пример руководителя своим подчиненным – имидж менеджера оказывает мотивационное воздействие на работников в плане их самовыражения и причастности к работе в организации с эффективным руководителем;

– ориентирующие условия – цели организации, ее миссия, каждый работник должен знать их, так как, удовлетворяя личные потребности, он одновременно выполняет работу по достижению целей, стоящих перед организацией в целом;

– удовлетворение культурных и духовных потребностей – возможности социального общения работников, такие мероприятия могут являться гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам.

Следует отметить, что в организациях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. К данной категории в большей степени относятся государственные организации. В успешно функционирующих с экономической точки зрения организациях ведущую роль играют экономические методы мотивации, ядром которых является материальное стимулирование работников. В то же время не вызывает сомнений, что для наиболее эффективного решения задач, стоящих перед организацией, а также удовлетворения потребностей ее работников должен применяться комплексно-целевой подход, основывающийся на симбиозе всех вышеуказанных методов.

Если говорить о современных методах мотивации, то в настоящее время в научной литературе указываются два основных подхода

к организации функции мотивирования: комплексно-методический и адаптационно-организационный¹.

Комплексно-методический подход базируется на четырех группах методов: экономических, целевом, методе обогащения труда и методе вовлечения работников (партиципативный метод).

Экономические методы основываются на системе основополагающих принципов организации материального вознаграждения за выполненную работу. Их содержание заключается в следующем:

- гарантированные рабочее место и уровень заработной платы;
- разумные нормативы рабочего времени и объема работ;
- наличие справедливо обоснованных критериев (системы) оценки работы;
- прозрачность системы стимулирования;
- коммуникация и взаимодействие между работниками и администрацией организации по вопросам организации системы стимулирования;
- взаимосвязь между размером поощрения и достигнутым результатом;
- увязка вознаграждения и результативности во времени;
- вознаграждение за максимальный (предельный), а не за приемлемый результат;
- наличие механизма пересмотра нормативов;
- стремление к созданию атмосферы сотрудничества в коллективе при наличии добросовестной конкуренции внутри него;
- выстраивание действенной стратегии вовлечения работников в процессы повышения производительности;
- прогнозирование объема производства товаров (работ, услуг).

Наряду с ними А.В. Карпов выделяет еще три общих экономических правила мотивирования².

Суть первого сводится к тому, что размер премий, являющихся одним из основных средств мотивирования, не должен быть менее 30 % заработной платы. Иначе премия становится незаметной, утрачивая стимулирующую роль.

Согласно второму правилу эффективность экономических методов значительно возрастает при их сочетании с иными методами мотивирования (прежде всего социально-психологическими).

Последнее правило заключается в необходимости снижения роли «далеких материальных выгод» (в том числе по временному параметру).

Анализируя содержание *целевого метода*, следует отметить, что в силу психологических особенностей личности большей мотивирующей

¹ См.: Карпов А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие. М., 2005. С. 151.

² Там же. С. 152.

силой обладают обычно более трудные цели, нежели легкодостижимые. Это объясняется тем феноменом, что трудная цель рассматривается человеком в качестве вызова его способностям, а убежденность в возможности ее достижения повышает оценку им своих собственной значимости и возможностей.

Метод обогащения труда предполагает формальную и неформальную организацию трудовых заданий, учитывающую их содержание, а также особенности межличностных отношений с таким расчетом, чтобы они удовлетворяли основным параметрам мотивации работника. Суть обогащения состоит в изменении организации и содержания работы, которое позволит включить в нее полный набор не только гигиенических факторов, но и факторов-мотиваторов. Для насыщенной в мотивационном отношении работы характерны следующие черты: высокая значимость выполняемой работы, ответственность, контроль над ресурсами, условия труда, обратная связь (т. е. своевременное предоставление информации о результатах работы), профессиональный рост.

Метод вовлечения заключается в постоянном привлечении исполнителей к процессу организации труда и управления им. При таком развитии событий работник перестает являться пассивным объектом управленческих воздействий, становясь активным участником, т. е. субъектом управления. В результате этого повышаются активность, инициативность, мотивация и ответственность. Следует отметить, что данный метод требует соблюдения следующих условий:

- действенное делегирование прав;
- консультации, поиск согласия;
- совместное принятие решений, окончательная их согласованность;
- совместные выявление проблем в деятельности организации и поиск путей их решения;
- возможность создания надлежащих условий и установок;
- внедрение механизма улучшения сотрудничества и администрации.

Специфика *адаптационно-организационного подхода* состоит в том, что система мотивирующих воздействий как бы распределяется по основным фазам трудовой деятельности – начиная от приема на работу и связанной с этим профессиональной адаптацией и заканчивая завершающими этапами профессиональной карьеры. Рассматриваемый подход предполагает следующие мотивирующие средства и правила:

- фактором колоссального мотивирующего значения является первое впечатление работника об организации в момент приема на работу, в связи с этим особую важность приобретает организация первых дней пребывания работника в организации;

- предоставление щадящего режима работы, более мягкие критерии оценки, институт наставничества и т. д.;

- наличие профессиональных, социальных, карьерных перспектив у работника;

- с достижением высокого уровня профессионализма на первый план должна выходить система партисипативных методов обеспечения мотивации;

- предоставление гибкого графика, т. е. возможности работника планировать свое рабочее время.

В организационно-адаптационном подходе большая роль отводится *методу информирования о результатах работы*. Потребность в информации о качестве работы является самостоятельным стимулом для ее осуществления. С информированием связана практика недирективных консультаций, целью которой является устранение негативных последствий отрицательных результатов работы, не оправдавшихся ожиданий, устремлений и возникающего в силу этого состояния фрустрации.

Под фрустрацией в научной литературе понимается состояние дезорганизации сознания и деятельности личности, возникающее тогда, когда вследствие каких-либо препятствий мотив остается неудовлетворенным или его удовлетворение тормозится.

Фрустрационные состояния выступают в роли антимотиваторов – негативных факторов работы и составляют одну из их категорий. Существуют очень большие индивидуальные различия в чувствительности к положительной и отрицательной стимуляции, а также в субъективном «отклике» на нее в плане изменения производительности. Выделены два типа людей в зависимости от этого качества. Первые более чувствительны к положительному мотивационному управлению: они быстрее и сильнее реагируют на похвалу и дают более высокий прирост в результатах в ответ на нее. Вторая группа более чувствительна к отрицательному мотивационному управлению: быстрее и сильнее реагирует на наказание (или его возможность) и дает больший прирост в результатах в ответ именно на него. Одновременно первая группа более склонна к развитию состояний фрустрации, ступора при негативном (наказывающем) стиле мотивирования. Вторая же группа, понимая только язык угроз и наказания, может быть слабо чувствительна к положительным стимулам.

Вышеуказанные индивидуальные особенности должен учитывать руководитель при осуществлении функции мотивирования. В целом наиболее эффективным является положительное мотивационное управление. Самым же негативным вариантом следует считать отсутствие как положительного, так и отрицательного мотивирования, т. е. феномен полного невнимания.

Достаточно большой мотивационный заряд содержится также в формах реализации еще одной управленческой функции – *контрольно-коррекционной*. Он реализуется через соблюдение специальных правил корректирующего поведения. Таким образом, функция мотивирования хотя и косвенно, но значимо реализуется и в ходе всех иных управленческих функций. В частности, мотивационные аспекты очень важны и при реализации одной из функций управления – *коммуникативной*.

По результатам исследования двух вышеуказанных подходов к организации функции мотивирования можно выделить следующие **принципы** эффективной мотивации:

- *справедливость и прозрачность* – критерии вознаграждения работников должны быть понятны остальному персоналу организации;
- *объективность* – вознаграждение работника должно быть основано на объективной оценке его вклада в успех организации;
- *предсказуемость и управляемость* – работник должен понимать, на какое вознаграждение он может претендовать по результатам выполнения возложенных на него обязанностей;
- *адекватность* – вознаграждение должно соответствовать реальному трудовому вкладу работника, его квалификации и затраченным усилиям;
- *своевременность* – вознаграждение должно находиться в неразрывной связи с выполненной работой, предпринятыми работниками трудовыми усилиями, долгое ожидание вознаграждения демотивирует персонал, вызывая высокий риск его утраты (увольнения);
- *значимость* – размер вознаграждения должен предоставлять действительную ценность для работника.

Рассматривая тему мотивации, следует остановиться на уяснении смысла основных понятий, касающихся сущности мотивации и стимулирования труда.

Ключевыми понятиями в теориях мотивации являются: стимулирование, потребность, вознаграждение, мотив, мотивирование и др.

Стимулирование (от лат. stimulus – палка с острым наконечником, которой погоняли животных и подталкивали к бою гладиаторов) – совокупность действий руководителя, которые побуждают персонал к качественному и интенсивному труду. Различают материальное и нематериальное стимулирование.

Виды **материального стимулирования**:

- *денежное стимулирование* – заработная плата, надбавки, премии, выплаты;
- *неденежное стимулирование* – бесплатные либо льготные путевки на отдых, лечение, материальные подарки, лучшее оборудование и инструмент и т. д.

Виды **нематериального стимулирования**:

- *социальное стимулирование* – социальное признание, участие в управлении, наделение полномочиями, создание условий для профессионального и служебного роста;
- *психологическое стимулирование* – личный психологический комфорт, ощущение защищенности, причастности к делам организации, конструктивное профессиональное общение;
- *творческое стимулирование* – возможности для раскрытия творческих способностей, использование творческого потенциала работников;
- *моральное стимулирование* – уважение со стороны коллег и руководства, присвоение почетных званий и иных знаков отличия.

Потребность – физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо.

Потребности работника определяют побуждения (мотивацию) и поведение в рамках поставленной производственной цели. Далее следует вознаграждение, которое приводит к чувству удовлетворенности. Руководитель осуществляет стимулирование, ставит производственную цель и обеспечивает вознаграждение¹.

Работник вовлекается в процесс «стимулирование – мотивация» через потребности.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Существуют два главных типа вознаграждения – внутреннее и внешнее.

Особое место в процессе мотивации работника занимает мотив, который является, с одной стороны, связующим звеном между потребностями человека и его поведением, а с другой – побудителем к действию. Таким образом, под **мотивом** понимается состояние предрасположенности, готовности и склонности действовать определенным образом.

Мотивы могут **классифицироваться** по следующим основаниям:

- по видам активности – мотивы общения, игры, учения, профессиональной деятельности, общественной деятельности;
- времени проявления – ситуационные и постоянно проявляющиеся, кратковременные и устойчивые мотивы;
- видам потребностей человека – биологические и социальные мотивы, мотивы самоуважения, самоактуализации, достижения, стремления к самой деятельности, к успеху, избегания неудач;
- установкам личности – личностные и общественные, эгоистические и общественно значимые, идейные и нравственные, коллективистские мотивы.

¹ См.: Леонов А.П. Управление органами внутренних дел. Ч. 2. С. 68.

В *структуру* мотива входят:

- *потребность*, которую хочет удовлетворить работник;
- *благо* (вознаграждение), способное удовлетворить эту потребность;
- *действие*, необходимое для получения блага.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. В этой связи мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Необходимо также отметить, что для успешных руководителей знание логики процесса мотивации дает существенные преимущества в управлении организацией. Так, мотивация, рассматриваемая в процессном аспекте, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна нижеприводимая модель.

Первая стадия характеризуется *возникновением потребностей*. Потребность у человека проявляется в виде ощущения, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинается как бы «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми разными. Условно их можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

В ходе второй стадии происходит *поиск путей устранения потребности*, которая создает проблемы для человека, а это, как правило, детерминирует поиски возможностей устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – *определение целей* (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия – *осуществление действия*. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-либо, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – *получение вознаграждения* за осуществление действия. Проведя определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо становится обладателем того, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполненные действия дали желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – *устранение потребности*. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, привело ли устранение потребности к ослаблению или усилению мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Как видим, процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению, рассмотрению которых посвящен следующий параграф данной главы.

3.1.2. Теории мотивации

Для того чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию. Теории мотивации принято делить на две группы: содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, заставляющих человека поступать определен-

ным образом. Эти теории связаны с изучением человеческих потребностей, их учетом и влиянием на них в процессе мотивации деятельности работника. О существовании потребности можно судить по тому, что делает человек, поскольку именно потребности во многом определяют поведение людей. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория иерархии потребностей Маслоу;
- теория ERG Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- двухфакторная теория Герцберга.

Теория иерархии потребностей. Абрахам Маслоу (1908–1970) – первый психолог, обративший внимание руководителей на влияние потребностей на мотивацию персонала. Мотивация, по Маслоу, это процесс формирования мотивов человека или группы людей, процесс побуждения их к более эффективной работе для достижения целей организации и личностных целей¹. Мотив – побудительная причина, повод к какому-нибудь действию.

В соответствии с этой теорией все потребности, испытываемые людьми, можно расположить в виде строгой иерархической последовательности (рис. 21).



Рис. 21. Теория иерархии потребностей Маслоу

¹ Теория иерархии потребностей изложена в работе А. Маслоу «Теория человеческой мотивации» (1943).

Первичными потребностями являются:

- физиологические;
- в безопасности.

В качестве вторичных потребностей выступают:

- социальные;
- в самоуважении;
- в самовыражении.

Физиологические потребности необходимы для выживания. Это потребности во всем, что необходимо для гомеостаза: в еде, воде, одежде, жилище.

Потребности в безопасности включают в себя потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенности, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Социальные потребности составляют чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Потребности в самоуважении – потребности в личных достижениях, уважении со стороны окружающих, признании.

Потребности в самовыражении – потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Теория иерархии потребностей Маслоу постулирует следующие тезисы:

1. Иерархический характер последовательности потребностей состоит в том, что потребности нижних уровней влияют на поведение человека прежде, чем более высоких уровней.
2. Если у человека существуют две потребности разных уровней, то доминирующей, т. е. определяющей его поведение, будет потребность более низкого уровня.
3. Физиологические потребности и потребности безопасности являются первичными, т. е. врожденными, или потребностями низших уровней.
4. Социальные потребности, потребности в самоуважении и самовыражении являются вторичными, т. е. приобретенными, или потребностями высших уровней. Вторичные потребности развиваются вместе с развитием человека. Они никогда не могут быть полностью удовлетворены. Мотивация через них бесконечна.

5. В конкретный момент человек стремится удовлетворить наиболее для него важную, насущную, активную потребность. Прежде чем потребность следующего уровня станет фактором, определяющим поведение человека, должна быть в определенной мере удовлетворена потребность более низкого уровня.

6. Чтобы стимулировать работника к эффективному труду, руководитель должен знать, какие именно потребности движут подчиненными ему работниками.

Исследования А. Маслоу стали важным вкладом в понимание того, что лежит в основе стремления людей выполнять работу эффективно. Однако обозначенный А. Маслоу состав потребностей – это открытая система и по мере развития человечества она может изменяться.

Ограничения теории Маслоу:

- относительность дифференциации уровней потребностей;
- удовлетворение потребностей нижнего уровня не приводит к мотивации высшего;
- отсутствие учета индивидуальных приоритетов.

Теория ERG Альдерфера. Как и А. Маслоу, Клейтон Альдерфер (1940–2015) исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие от Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три (рис. 22):

- потребности существования;
- потребности принадлежности;
- потребности роста.

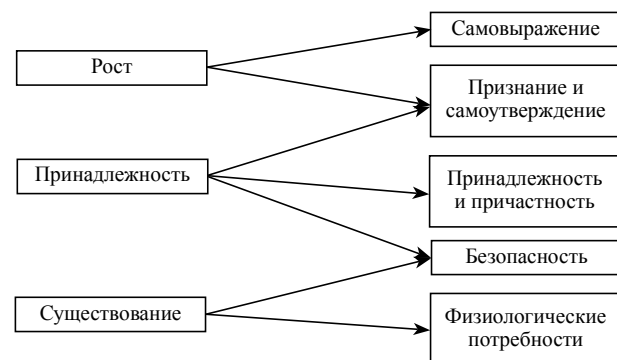


Рис. 22. Теория ERG Альдерфера

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей из пирамиды Маслоу: потребности в безопасности (за исключением групповой безопасности) и физиологические потребности. Группа потребностей принадлежности по Альдерферу отражает социальную

природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, руководителей и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей в самоуважении и самоутверждении из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей в безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям в самовыражении пирамиды Маслоу и включают в себя те потребности группы самоуважения и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, самосовершенствованию и т. д.

Как и в теории Маслоу, эти три группы потребностей расположены иерархически. Однако между теориями Альдерфера и Маслоу наблюдается одно принципиальное различие. Так, у А. Маслоу движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх, т. е. переход к следующей потребности происходит только после удовлетворения предыдущей. У К. Альдерфера движение идет в обе стороны. Навверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом К. Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек не смог удовлетворить потребности роста, то у него опять «включаются» потребности принадлежности и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. И этот процесс определяет наличие обратного хода сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей К. Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании работников организации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность принадлежности. И в данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения

данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования данного работника. Знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Теория приобретенных потребностей – широко распространенная мотивационная концепция. Дэвид Мак-Клелланд (1917–1997), не отрицая, разумеется, существования потребностей низшего порядка, основное внимание уделил высшим специфическим личностным потребностям. Именно они, по его мнению, решающим образом влияют на своеобразие человеческого поведения, на его сложность и противоречивость. Эта концепция также относится к группе содержательных теорий мотивации, так как в ней рассматриваются три основные группы потребностей: во власти, в успехе, в причастности (партиципативная потребность) (рис. 23).



Рис. 23. Теория потребностей Мак-Клелланда

В соответствии с идеями Д. Мак-Клелланда, эти потребности оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к их удовлетворению. При этом Д. Мак-Клелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребность во власти является первой крупной потребностью, влияние на поведение человека которой было изучено и описано Д. Мак-Клелландом. Данная концепция, по существу, впервые ввела в систему побудителей человеческой активности потребность во власти как таковую. Она рассматривается как синтетическая и производная от потребностей в самоуважении и самоутверждении. Люди с развитой потребностью во власти характеризуются личностным качеством доминантности; они, как правило, активны, энергичны, не боятся конфронтации, стремятся к отстаиванию своих позиций.

Управленческая деятельность, бизнес часто являются благодатной почвой для людей такого типа, поскольку именно этот род занятий открывает наибольшие возможности для удовлетворения данной потребности. Однако потребность во власти – еще не есть способность властвовать. Если они сочетаются, то имеет место тип мотивированного и эффективного руководителя; если нет, то имеет место, скорее, тип карьеристски ориентированного на себя в деле, а не на дело в себе руководителя.

Данная потребность, согласно Д. Мак-Клелланду, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью такой потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Потребность во власти имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и в противоположность этому стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание полностью избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

Лица с высокой потребностью во власти могут быть подразделены на две в принципе взаимоисключающие друг друга группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность во власти тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе решения поставленных задач. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на решение этих задач и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. Иными словами, потребность во власти для этих людей – это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

Потребность в успехе (достижении) проявляется в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности в достижении предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь и что они могут сделать. Люди с выраженной потребностью в успехе склонны принимать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений. Им нравится принимать решения и отвечать за решение задачи, они одержимы теми задачами, которые решают, и легко берут на себя персональную ответственность.

Исходя из вышеуказанных характеристик, можно отметить, что члены организации, имеющие высокую потребность в успехе, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако при этом им очень трудно заниматься той работой, у которой отсутствует ясный и осязаемый результат, наступающий достаточно быстро. Они могут с энтузиазмом и все время заниматься решением задачи, но при этом им постоянно нужно получать успешный результат. Важно отметить, что совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы они сами этот результат получили в одиночку.

Д. Мак-Клелланд на основе проведенных исследований пришел к выводу, что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных обществ. Те общества, где высока потребность достижения успеха, обычно имеют хорошо развивающуюся экономику. И наоборот, в обществах, характеризующихся низкой потребностью в успехе, экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается.

Считается, что наличие у работников высокой потребности в успехе оказывает влияние на их активность и результативность. В этой связи полезно оценивать уровень такой потребности у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на вхождение в организацию. Оценка уровня потребности в успехе может быть использована также и для приведения характера и содержания работы в соответствие потребностям достижения работников.

В целях регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение персонала организации и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу наличие регулярной обратной связи, разбирать примеры успешного достижения целей. В связи с тем что люди с высокой потребностью в успехе имеют

повышенную самооценку и, соответственно, не склонны ставить трудные цели, также нужно пытаться корректировать их самооценку.

Стремление к удовлетворению этой потребности делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Успешный предприниматель должен иметь высокий уровень потребности. Однако парадокс состоит в том, что часто именно люди с высокой потребностью в успехе не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высоким уровнем потребности в успехе. Поэтому вполне однозначно можно утверждать, что для людей, занимающихся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, желательно иметь высокую потребность в успехе, если же человек работает в большой организации, высокая потребность достижения успеха может создавать много проблем и ему, и окружающим его коллегам.

Потребность в причастности (соучастии) проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью в причастности стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, что о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям. Индивиды с высокой потребностью в соучастии предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми, как со своими коллегами, так и с клиентами.

Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных ему работников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных работников уровня потребности в соучастии. Естественно, анализ уровня потребности в причастности должен оцениваться и при приеме человека в организацию.

Д. Мак-Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (власть, успех и причастность) для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность во власти второго типа. В связи с чем исключительно важно, чтобы работа руководителя, с одной стороны, давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность, а с другой – способствовала развитию этой потребности.

Потребности, описанные в теории Мак-Клелланда, не расположены иерархически и не исключают друг друга, как это было представлено в теориях Маслоу и Альдерфера. Более того, распространение влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния. Так, если человек находится на руководящей должности и имеет высокую потребность во власти, то для успешного осуществления управленческой деятельности в соответствии со стремлением к удовлетворению этой потребности желательно, чтобы потребность в соучастии была бы у него относительно слабо выражена. С точки зрения выполнения менеджером своей работы также может приводить к негативному влиянию на ее результат комбинация сильной потребности в достижении успеха и сильной потребности во власти, так как первая потребность все время будет ориентировать властвование на достижение личных интересов менеджера. По-видимому, нельзя делать однозначно жестких выводов о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три рассматриваемые потребности. Однако совершенно очевидно, что необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации человека, при анализе поведения и выработке методов управления человеком.

Двухфакторная теория Герцберга. В обычном понимании удовлетворенность человека своими действиями, своим состоянием, окружением и неудовлетворенность всем этим – это два полюса, противоположности, между которыми может находиться состояние и настроение человека. И в зависимости от того, как осуществляется мотивирование человека, его внутреннее душевное состояние может переходить из одного в другое и человек может становиться то удовлетворенным, то неудовлетворенным. Однако, как оказывается, не все выглядит так однозначно.

На стыке 1950-х и 1960-х гг. Фредерик Герцберг (в некоторых источниках – Херцберг) (1923–2000) провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы оказывают на поведение человека мотивирующее и демотивирующее воздействие, а также вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. В ходе исследования было проведено анкетирование работников по двум простым вопросам: «можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей вы чувствовали себя особенно хорошо?» и «можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей вы чувствовали себя особенно плохо?». На основе этих исследований был сделан весьма оригинальный вывод.

Так, Ф. Герцберг заключил, что обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности с точки зрения обуславливающих их

факторов являются двумя абсолютно разными процессами. Иными словами, факторы, вызывающие рост неудовлетворенности, при их устранении необязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность (рис. 24).

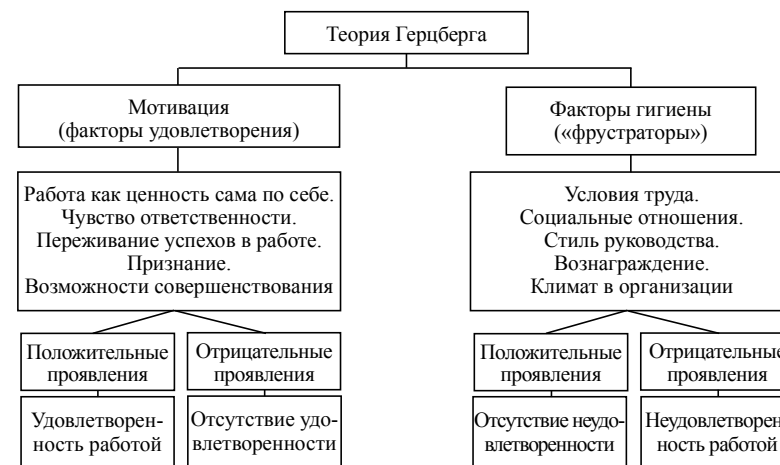


Рис. 24. Теория Герцберга

На основе этого он выделил две категории факторов, влияющих на удовлетворенность работой:

- гигиенические факторы – связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа;
- мотивационные факторы (мотивация) – связаны с самим характером и сущностью работы.

Согласно Ф. Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия в работе гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе они не вызывают удовлетворенность работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или недостаточное присутствие факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой. Однако их наличие мотивирует работников на повышение эффективности деятельности и в полной мере вызывает удовлетворенность.

Иными словами, факторы, вызывавшие неудовлетворенность работой, и факторы, вызывающие удовлетворенность работой и обеспечива-

ющие мотивацию, – это две различные группы факторов. Соответственно, чувства удовлетворенности и неудовлетворенности работой нельзя считать полярными, потому что они вызываются различными причинами. Так, чувством, обратным чувству удовлетворенности от работы, является отсутствие удовлетворенности, а не неудовлетворенность. Соответственно, обратным чувству неудовлетворенности является отсутствие неудовлетворенности, а не удовлетворенность работой.

Теория Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Так, гигиенические факторы Ф. Герцберга условно соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и части социальных потребностей по А. Маслоу. А факторы мотивации Ф. Герцберга преимущественно сравнимы с потребностями высших уровней А. Маслоу (табл. 2).

Таблица 2

Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга

Теория Маслоу	Теория Герцберга
Самоуважение. Уважение	Мотивирующие факторы
Социальные потребности. Потребности в безопасности. Физиологические потребности	Гигиенические факторы

Однако между этими теориями есть значительное различие, существенно влияющее на практику управления. А. Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, определяющее ту или иную линию поведения. Если руководитель дает работнику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то работник в ответ на это будет работать лучше. Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работника.

На основе разработанной им двухфакторной теории Ф. Герцберг сделал вывод, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью гигиенических факторов – практически бесполезное дело. Следовательно, после этого менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

Согласно **процессуальным теориям мотивации** поведение человека – это результат его восприятия окружающего мира и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможными последствиями его поступков. Сторонники процессуальных теорий мотивации не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Процессуальные теории мотивации принято делить на три вида: теорию ожиданий Врума, теорию справедливости, модель Портера – Лоулера.

Теория ожиданий Врума. Поведение личности, согласно процессуальным теориям, определяется не только потребностями, оно является также функцией, зависящей от восприятия и ожиданий человека. Ожидания – оценка личностью вероятности определенного события.

Так, в 1964 г. канадским психологом Виктором Гарольдом Врумом (род. в 1932) в работе «Труд и мотивация» была изложена так называемая теория ожиданий. В. Врум выделяет задачу мотивации как объяснение выбора, сделанного из различных вариантов спонтанной реакции¹. Выбор основывается на трех элементах: мотивационных силах, ожиданиях и валентности. Эти элементы объясняют поведение человека, то, как он будет действовать, если выбранный путь гарантирован результатом. Ожидание, по В. Вруму, – это субъективная вероятность, т. е. возможность предсказать, к какому результату приведут его усилия, при достижении результата – как она будет оценена работником – положительно или отрицательно.

Согласно описываемой теории основой мотивации является ожидание. Формула мотивации работника на рабочем месте, по Вруму, условно может выглядеть следующим образом: приложенные усилия приводят к определенному результату, за данное достижение предусмотрено вознаграждение. Работник ожидает, что если он продолжит выбранный путь поведения, то возможно достижение результата. На третьем этапе возникает ситуация, которую автор теории называет валентностью. Вознаграждение предполагает как удовлетворение, так и неудовлетворение. Иными словами, работник, приложивший усилия, добиваясь результата, может остаться недоволен тем, что он в итоге получил за затраченные усилия.

Основные положения теории Врума следующие.

1. Мотивация – функция факторов ожидания: «затраты труда – результаты», «результаты – вознаграждение» и «ценность вознаграждения (степень удовлетворения потребностей)».

2. Если нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то согласно теории ожиданий мотивация ослабевает.

¹ Vroom V.H. Work and Motivation. N.Y., 1964. 331 p.

3. Если отсутствует четкая связь между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то мотивация трудовой деятельности ослабевает.

4. Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оцениваются людьми невысоко.

Применительно к управленческой практике данную теорию можно рассматривать в том аспекте, что иногда руководители не берут во внимание тот факт, что не каждый работник желает об одном и том же вознаграждении: у кого-то это повышение уровня оплаты труда или дополнительные стимулирующие выплаты, у кого-то эти вопросы связаны с выходными днями, социальным пакетом, страховкой и т. д. Некоторые руководители, заинтересованные в росте производства и активно работающие с системой мотивации персонала, принимают принцип «кафетерия» для определения вознаграждения. При данном принципе каждый работник лично выбирает тип вознаграждения за полученный результат. Таким образом, следует отметить, что использование данной теории позволит менеджерам прогнозировать поведение работников, а работникам позволит легко и понятно определять, какие действия приведут их к достижению результата и получению вознаграждения. С помощью идей Врума руководители могут целенаправленно стимулировать отдачу, зная о предпочтениях работника.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса (род. в 1925) постулирует, что люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение с затраченными усилиями, после чего соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс, то человек испытывает чувство несправедливости и психологическое напряжение. В этом случае люди начинают работать менее интенсивно или стремятся повысить вознаграждение.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что работники будут уменьшать интенсивность своего труда до тех пор, пока не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение. Успешный менеджер для эффективной мотивации в условиях применения теории справедливости, для того чтобы добиться максимальной трудовой отдачи от работника, должен использовать различные методы вознаграждения труда и изучать предпочтения подчиненных, разграничивая уровни их потребностей. Продуктивный результат заложен в достижении баланса оценки вклада и вознаграж-

дения работников. По нашему мнению, теория справедливости Адамса не должна ограничиваться лишь материальными формами вознаграждения. Большинство теоретиков менеджмента предлагают при использовании различных форм вознаграждений отдельно оценивать каждый уровень потребностей человека в соответствии с иерархией А. Маслоу (физиологические потребности – базовое денежное вознаграждение; в безопасности – условия труда и пенсионное обеспечение; в социальных контактах – взаимоотношения в коллективе; в самоуважении – возможность карьерного роста, похвала; в самовыражении – возможность самовыражения в организации). Следует отметить, что использование различных форм мотивации позволяет добиться максимального эффекта для большинства работников.

*Модель Портера – Лоулера*¹ – это комплексная процессуальная теория мотивации, включающая в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В модели мотивации, предложенной Лайманом Портером (1913–1990) и Эдвардом Лоулером (род. в 1938), фигурируют пять переменных (рис. 25):

- восприятие человеком себя, своих потребностей и внешнего окружения;
- усилия, затрачиваемые на выполнение работы;
- получаемый результат;
- получаемое вознаграждение;
- удовлетворенность этим вознаграждением.

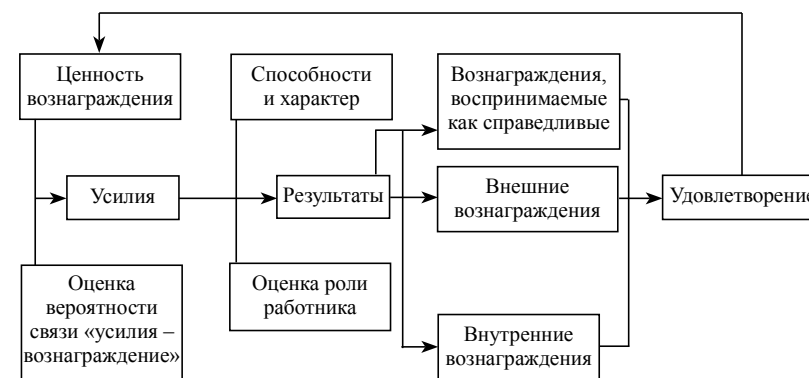


Рис. 25. Модель Портера – Лоулера

¹ Модель предложена Л. Портером и Э. Лоулером в их работе «Руководящие отношения и их исполнение» (1968).

Модель Портера – Лоулера основывается на том, что затрачиваемые человеком усилия на выполнение какой-либо работы зависят от его личностных качеств, ценности обещанного вознаграждения и оценки соотношения «усилия – вознаграждение». Затрачиваемые человеком усилия приводят к определенному результату, за который работник получает вознаграждение, приносящее ему удовлетворение.

На наш взгляд, для современных руководителей, в том числе органов внутренних дел, в аспекте мотивации также будут небезынтересны взгляды современных исследователей, изложенные в работах Р.К. Шпренгера «Мифы мотивации: выходы из тупика» и Д. Пинка «Драйв: что на самом деле нас мотивирует»¹.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Под мотивом понимается осознанное внутреннее побуждение к активности. Для того чтобы эффективно использовать мотивационный потенциал работников, руководитель должен знать, из каких факторов он состоит. Все побудительные источники активности личности объединяются понятием мотивационной сферы, которая включает в себя следующие компоненты: потребности и интересы личности, стремления, влечения, убеждения, установки, идеалы, намерения, стереотипы поведения, жизненные цели и ценности, мировоззренческие ориентации.

Цель содержательных теорий мотивации и их моделей – установление потребностей работников для определения средств и способов их удовлетворения, соотношенных с достижением успеха организации. В теории иерархии потребностей Маслоу последовательная динамика управления связана с переходом от удовлетворения первичных потребностей (физиологические потребности, потребности в безопасности) к удовлетворению вторичных потребностей (потребности в социальных контактах, потребности в самоуважении и самовыражении). В модели потребностей Мак-Клелланда учитываются только вторичные потребности: потребность во власти, успехе, социальные потребности.

Процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как работник распределяет свои усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса и модель Портера – Лоулера.

В теории ожиданий Врума учитываются три поведенческих фактора: соотношение затрат труда и его результатов, соотношение результатов

труда и вознаграждения, соотношение вознаграждения и удовлетворенности вознаграждением. Сила стремлений работника к достижению цели определяется следующими основными факторами: зависимостью между прилагаемыми усилиями и качеством выполняемой работы; зависимостью между качеством выполненной работы и получаемым вознаграждением; удовлетворенностью получаемым вознаграждением. В теории ожиданий формулируются следующие практические рекомендации для управления поведением работников:

- обеспечение соответствия между индивидуальными потребностями и вознаграждением;
- обеспечение соответствия между вознаграждением и достигнутыми результатами;
- установление высокой планки результативности с внушением уверенности в ее достижении при определенных условиях.

В теории справедливости Адамса доминирующим поведенческим фактором является субъективная оценка соотношения затраченных на работу усилий и полученного вознаграждения на фоне вознаграждения других работников, выполняющих аналогичную работу. Практические рекомендации теории справедливости по факторному управлению поведением работников состоят в следующем:

- обеспечить справедливое соотношение между результатами труда и вознаграждением;
- иметь в виду, что сохранение заработной платы втайне снижает мотивацию, связанную с карьерным ростом.

Факторная комплексная мотивационная модель Портера – Лоулера основана на использовании пяти мотивационных элементов: восприятия человеком себя, своих потребностей и внешнего окружения; усилий, затрачиваемых на выполнение работы; получаемого результата; получаемого вознаграждения; удовлетворенности этим вознаграждением.

Практические рекомендации модели Портера – Лоулера:

- определить доминирующие поведенческие факторы работника – узнать его личную философию;
- создать атмосферу, благоприятную для мотивации (уменьшить мотивационные возмущения – риски);
- через общение с работниками организовать мотивационную обратную связь.

Мотивация является результатом сложной системы потребностей, которые постоянно меняются. Первоначально основным приемом мотивации являлся метод кнута и пряника, согласно которому люди могут работать только под страхом наказания или ради обещанного вознаграждения.

¹ См.: Шпренгер Р. Мифы мотивации: выходы из тупика : пер. с нем. Калуга, 2004. 296 с. ; Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует : пер. с англ. М., 2013. 112 с.

В дальнейшем исследования в этой области привели к созданию современных теорий мотивации, которые основаны на изучении потребностей людей (содержательные теории) и поведения людей с учетом их восприятия и ожиданий (процессуальные теории). Руководители, воплощающие свои решения в практические дела, должны знать и уметь применять на практике основные положения современных теорий мотивации.

3.2. Стили руководства в менеджменте

Сегодня очень многие работы, посвященные менеджменту, социологии управления и управленческой психологии, затрагивают в той или иной мере вопрос о стиле руководства. Это вполне закономерно. Однако в связи с этим возникает необходимость анализа многообразных подходов к понятию «стиль руководства», тактик и стратегий, которые реализуются при изучении стиля руководства, как в теоретическом, так и в методологическом плане. Важными для исследования вопросами являются определение факторов, влияющих на выбор стиля, ориентиров для поиска оптимального стиля руководства, воздействие стиля руководства на эффективность деятельности организации.

В современной науке существует большое количество определений понятия «стиль руководства». Под стилем руководства понимают «важнейшую качественную характеристику управленческой деятельности. Это не что иное, как основанный на определенных закономерностях способ, образ жизни и деятельности индивида»¹; «способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений с сотрудниками в процессе исполнения служебных обязанностей, обобщенный тип поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей»²; «регулярно проявляющиеся черты и формы взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий и профессионально-личностных особенностей руководителя»³ и т. д.

Стиль руководства (лидерства) – типичная для руководителя (лидера) система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы.

¹ Краткая философская энциклопедия / ред.-сост.: Е.Ф. Губский, Г.В. Коралева, В.А. Лутченко. М., 1994. С. 436.

² Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.В. Современный экономический словарь. М., 1996. С. 323.

³ Управление персоналом государственной службы : учеб.-метод. пособие / под общ. ред. Е.В. Охотского. М., 1997. С. 139.

Нужно отметить, что в традиции социальной психологии исследуется вопрос именно о стиле лидерства, а не руководства. Однако в экспериментальных исследованиях эти понятия очень трудно разграничить и практически используются единые методики.

Первая, на наш взгляд, удачная попытка классификации стилей руководства и определения их влияния на эффективность деятельности организаций (1930-е гг.) принадлежит Курту Левину (1890–1947). Каждый из трех выделенных стилей руководства: авторитарный, демократический и либеральный – имеют свои достоинства, недостатки и влияние на эффективность деятельности организации.

Следует отметить, что создание К. Левиным теории стилей стало возможным с появлением идей уже рассмотренной нами бихевиористской школы, прежде всего идей Д. Мак-Грегора о мотивации людей и поведении в управлении согласно теориям Х и Y и, соответственно, о двух подходах к управлению людьми в рамках этих теорий.

Под руководством К. Левина (1938) был проведен классический эксперимент. Группа подростков (мальчики 11–12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы потом сравнивали эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства (лидерства): авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (разрешительный, попустительский).

Каждый из стилей имеет две характеристики – формальную, в которую входят приемы и способы руководства, и содержательную, которая определяет решения, предлагаемые группе.

Авторитарный стиль:

1) формальная характеристика:

- деловые, краткие распоряжения;
- запреты без снисхождения, с угрозами;
- четкий язык, неприветливый тон;
- похвала и порицания субъективны;
- эмоции игнорируются;
- позиция лидера – вне группы;

2) содержательная характеристика:

- дела в группе планируются заранее во всем их объеме;
- определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны;
- голос руководителя решающий.

Демократический стиль:

1) формальная характеристика:

- инструкции в форме предложений;
- товарищеский тон;
- похвала и порицание с советами;
- распоряжения и запреты с дискуссиями;
- позиция лидера – внутри группы;

2) содержательная характеристика:

- мероприятия планируются не заранее, а в группе;
- за реализацию предложений отвечают все;
- все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.

Либеральный (попустительский) стиль:

1) формальная характеристика:

- отсутствие похвалы, порицаний;
- никакого сотрудничества;
- позиция лидера – незаметно в стороне от группы;

2) содержательная характеристика:

- дела в группе идут сами собой;
- лидер не дает указаний;
- работа складывается из отдельных интересов участников группы.

К. Левин рекомендовал именно демократический стиль как наиболее эффективный стиль руководства. Эту позицию разделяли многие специалисты по психологии управления, т. е. задачей руководителя считалось совершенствование индивидуального стиля руководства в сторону его демократизации. Типология стилей управления, по К. Левину, сейчас рассматривается как несколько устаревшая.

Нетрудно заметить, что основным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является способ принятия решения руководителем. Существуют два способа, пути принятия управленческих решений – демократический (коллегиальный) и авторитарный (директивный). Некоторые специалисты в области управления склонны считать, что демократический путь является более эффективным: снижается риск принятия неверного решения, возникают альтернативы, в ходе обсуждения формулируются новые варианты решения, невозможные при индивидуальном анализе, появляется возможность учесть позиции и интересы каждого и т. д. Вместе с тем исследования показали, что концепция К. Левина, несмотря на свою ясность, простоту и убедительность, имеет ряд существенных недостатков:

1) было доказано, что нет никаких оснований считать, что демократический стиль управления всегда более эффективен, чем авторитар-

ный. Сам К. Левин установил, что объективные показатели продуктивности у обоих стилей одинаковы. Было также выявлено, что авторитарный стиль управления более эффективен, чем демократический в некоторых случаях:

- экстремальные ситуации, требующие немедленного решения;
- достаточно низкие квалификация работников и их общий культурный уровень (установлена обратная зависимость между уровнем развития работников и необходимостью использования авторитарного стиля управления);

– предпочтение некоторыми работниками в силу своих психологических особенностей, чтобы ими руководили авторитарно;

2) было также установлено, что оба эти стиля управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель в зависимости от ситуации и своих личностных качеств бывает и демократом, и автократом. Порой бывает очень сложно распознать, какого стиля управления придерживается на самом деле руководитель (как эффективный, так и неэффективный);

3) бывает, что форма и содержание работы руководителя не совпадают: авторитарный по сути руководитель ведет себя внешне демократично (улыбается, вежлив, благодарит за участие в дискуссии, но решение принимает единолично и до начала самой дискуссии), и наоборот. Кроме того, многое зависит от ситуации – в некоторых ситуациях руководитель может действовать авторитарно, а в других – как демократ.

Концепция управленческой матрицы Блейка – Моутон. Американские исследователи Роберт Блейк (1918–2004) и Джейн Сригли Моутон (1930–1987) предложили измерять любую управленческую деятельность двумя «мерами» – вниманием к производству и заботой о людях (вниманием к человеку) (1971)¹.

Внимание к производству – это отношение руководителя к широкому кругу вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации персонала и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т. д.

Забота о людях подразумевает обеспечение личного участия работников в процессе достижения целей, поддержку их самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений.

Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления. Большинство исследователей пользуются типологией Блейка – Моутон (рис. 26).

¹ См.: Дизель П., Мак-Кинли Р.У. Поведение человека в организации. М., 1998. С. 302.

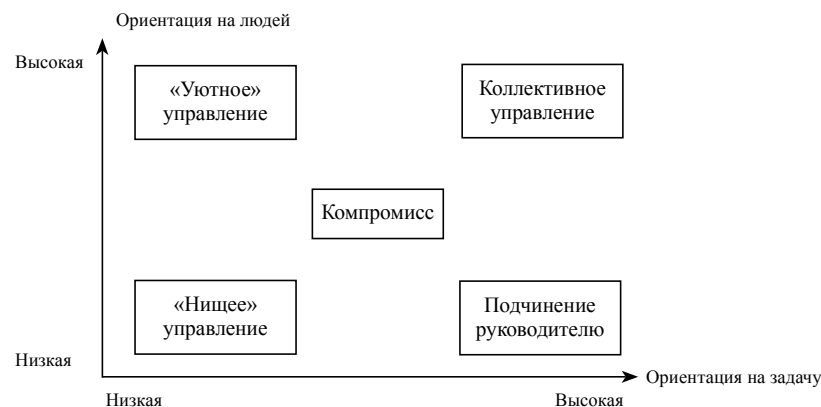


Рис. 26. Стили управления по Блейку – Моутон

Стилям руководства по Блейку – Моутон присущи следующие характеристики:

- минимальные усилия руководителя, достаточные лишь для того, чтобы сохранить организацию;
- внимательное отношение к людям, создающее приятную, дружественную атмосферу в организации (атмосферу «загородного клуба»);
- обеспечение руководителем высокого уровня функционирования организации за счет пренебрежения интересами подчиненных;
- баланс между необходимостью выполнять работу и поддерживать моральное состояние людей на удовлетворительном уровне;
- выполнение работы преданными делу работниками, понимающими цели организации, в результате устанавливаются отношения доверия и уважения.

Как видим, эта концепция фактически вытекает из теории Левина, тем не менее она вводит новые критерии эффективного управления (как сочетание высоких показателей по обоим измерениям). Однако этот критерий имеет, в сущности, лишь теоретический характер. В реальной управленческой деятельности едва ли возможно сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям. В этой связи рассмотрим некоторые современные концепции управления, обращая внимание на критерии управленческой эффективности.

Ситуационная модель Фидлера. Поскольку многочисленные эмпирические исследования не позволили выявить единственно эффективный стиль управления, то наиболее эффективным признается так называемый адаптивный стиль, меняющийся в зависимости от сложившейся

ситуации. При этом возникает вопрос об определении факторов, характеризующих ситуацию.

Ситуационный подход к выбору эффективного стиля управления основан на использовании двух моделей – вероятностной модели ситуации Фидлера и модели жизненного цикла коллектива Херси – Бланшара.

В ситуационной (вероятностной) модели, предложенной в 1965 г. Фредом Эдвардом Фидлером (1922–2017), эффективный стиль управления определяется возникающей ситуацией, которая характеризуется:

- сложившимися отношениями между руководителем и членами возглавляемого коллектива, важнейшими параметрами этих отношений являются лояльность и доверие подчиненных руководителю, основанные на привлекательности его личности;
- стоящей перед коллективом задачей, важнейшими параметрами которой являются структурированность (возможность разделения на подзадачи), новизна для коллектива и четкость постановки;
- полномочиями руководителя, определяемыми объемом ресурсов, которые он может использовать для поощрения подчиненных, и поддержкой, оказываемой ему со стороны вышестоящей организации.

Исходя из этих трех характеристик, можно определить восемь возможных ситуаций, пронумерованных по мере убывания их привлекательности для руководителя (табл. 3).

Таблица 3

Вероятностная модель ситуации

Отношения с подчиненными	Задача	Полномочия	Ситуация
Хорошие	Структурирована	Сильные	1
		Слабые	2
	Не структурирована	Сильные	3
		Слабые	4
Плохие	Структурирована	Сильные	5
		Слабые	6
	Не структурирована	Сильные	7
		Слабые	8

Вывод, вытекающий из вероятностной модели Фидлера, состоит в следующем: поскольку руководитель не может постоянно изменять свой стиль управления при изменении ситуации, то он должен сам пытаться изменить ситуацию, сделав ее наиболее благоприятной для себя.

Типология Херси – Бланшара. В 1970-х гг. к изучению организаций стали применять теорию систем и системный подход, в соответствии с ко-

торыми организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Это привело к отказу от универсализма и возникновению ситуационной теории управления, в соответствии с которой не существует идеального управления, а его эффективность зависит от адекватности действий руководителя в зависимости от ситуации. Этой теории соответствует типология, предложенная Полом Херси (1831–2012) и Кеннетом Хартли Бланшаром (род. в 1939) (рис. 27).

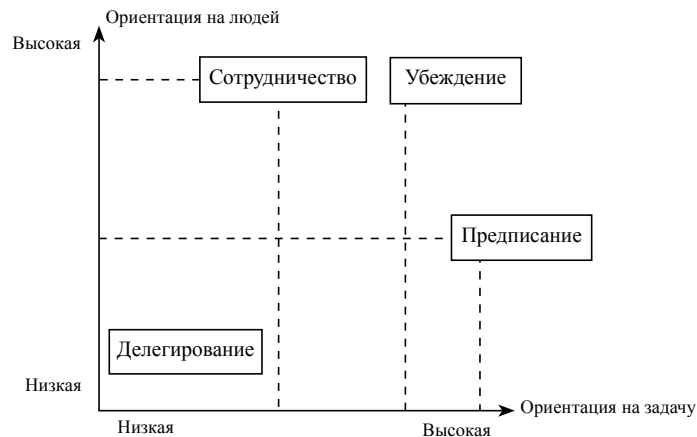


Рис. 27. Стили управления по Херси – Бланшару

Интерпретируя оси координат, мы видим, что сильная ориентация на людей означает, что для руководителя важен микроклимат в коллективе (группе), насколько работники заинтересованы заданием, получают ли они удовольствие от порученной им работы. Слабая ориентация на людей, в свою очередь, не означает, что руководителя вообще не волнуют нужды его подчиненных; она означает, что в данной ситуации (при решении данной задачи) руководитель непосредственно не решает проблемы создания благоприятного микроклимата, его контакты с подчиненными минимальны. Ориентация на задачу означает степень структурированности задания, руководитель лишь обозначает проблему или четко указывает, что, как и в какие сроки должно быть сделано. Иными словами, слабая ориентация на задачу вовсе не означает, что руководителя не заботит конечный результат.

Стилям руководства по Херси – Бланшару присущи следующие методы:

– *предписание* – руководитель точно ставит задачу перед подчиненным, при этом ему неважно, насколько его взгляды разделяются в коллективе, он не принимает предложения подчиненных и не объясняет им происхо-

щих процессов. Работа персонала строится в соответствии с четко определенными инструкциями, строго контролируется руководителем; поощряется четкое следование инструкциям и четкое выполнение задания;

– *убеждение* – руководитель рекламирует свою позицию и идеи, посредством убеждения старается превратить своих работников в союзников. Возникающие идеи могут обсуждаться совместно с подчиненными. Идеи группы принимаются, но при этом руководитель сам контролирует и направляет работу;

– *сотрудничество* – руководитель на равных с подчиненными участвует в формировании задачи. Инициатива в определении тактики и ее реализации принадлежит группе, а задача руководителя – постоянно поддерживать инициативу и заинтересованность подчиненных, наравне с ними участвовать в работе и не слишком контролировать;

– *делегирование* – руководитель делегирует право принятия решения группе (или подчиненному), однако при необходимости готов оказать помощь. Группа самостоятельно определяет задачи, вырабатывает тактику и выполняет работу. Процесс обсуждения проблем может происходить и без руководителя. Руководитель лишь наблюдает за ходом выполнения работы (не всегда открыто), но ответственность за конечный результат лежит на нем.

Таким образом, руководитель (лидер) должен владеть разными стилями руководства в зависимости от обстановки. При выборе конкретного стиля руководства нужно учитывать, по меньшей мере, три фактора:

1) ситуацию – спокойная, стрессовая, неопределенная. В ситуации дефицита времени оправдан авторитарный стиль (крайний пример – военные действия);

2) задачу – насколько четко структурирована. К решению сложных проблем необходимо привлекать экспертов, организовывать дискуссии, и в этой ситуации необходим демократический стиль;

3) группу – ее особенности по полу, возрасту, времени существования. Для сплоченного коллектива, заинтересованного в решении задачи, адекватен демократический стиль; в творческих коллективах и при решении творческих задач – либеральный стиль (ситуация типа мозгового штурма и т. д.).

Эффективный руководитель должен иметь в своем арсенале все стили и использовать их в соответствии с конкретной ситуацией. Однако в реальности у каждого руководителя есть свой доминирующий, вспомогательный и нежелательный для него стиль. Это, в частности, подтверждается на практических занятиях.

Модель принятия решений руководителем. Эта модель была первоначально описана Виктором Гарольдом Врумом (род. в 1932) и

Филиппом Йеттоном (род. в 1955) в 1973 г. в книге «Лидерство и принятие решений». Данная модель позволяет построить методику получения ответов на вопросы о принципах формирования наилучшего решения в той или иной ситуации, поэтому она часто используется в качестве инструмента поддержки принятия управленческих решений. Тем не менее ее также рассматривают в качестве инструмента, призванного помочь руководителю определиться с типом лидерского поведения.

Согласно этой модели существуют пять стилей принятия решения, которые руководитель должен использовать в зависимости от складывающейся ситуации. Ситуации определяются структурированностью задачи и степенью участия подчиненных в процессе принятия руководителем своего решения.

Стили принятия решений для руководителя по Вруму – Йеттону:

AI – самостоятельно решить проблему или принять решение, используя при этом имеющуюся на данный момент информацию;

AII – получить необходимую информацию от подчиненных, после чего самостоятельно решить проблему. Получая информацию, можно сказать или не сказать подчиненным, в чем состоит проблема. Роль подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений;

CI – изложить проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушать их идеи и предложения, не собирая подчиненных вместе в одну группу. Далее принять решение, которое отражает или не отражает мнения подчиненных;

CII – изложить проблему группе подчиненных, после чего эта группа выдвигает свои идеи и предложения, далее принять решение, которое отражает или не отражает мнения подчиненных;

G – изложить проблему группе подчиненных, после чего вместе найти и оценить альтернативы и попытаться достичь согласия (консенсуса) относительно выбора решения. Роль руководителя в этой ситуации сходна с председательской: не надо пытаться повлиять на группу, чтобы она приняла «нужное» решение, а необходимо принять и выполнить любое решение, которое группа сочтет наиболее приемлемым.

Эти пять стилей представляют континуум, начиная с *авторитарного* стиля принятия решений (AI и AII), далее следует *консультативный* (CI и CII) и завершается *полным участием* (G).

Стиль руководства зависит от семи ситуативных факторов, которые можно выразить в форме вопросов, стоящих перед руководителем в процессе формирования решения.

Отвечая («да» или «нет») на каждый из вопросов, руководитель тем самым идентифицирует сложившуюся ситуацию и продвигается по со-

ответствующим ветвям дерева решений (рис. 28), в результате приходя к окончательному решению (рекомендации). Каждая рекомендация представляет собой один из конкретных стилей лидерского поведения, наиболее соответствующий сложившейся ситуации¹.

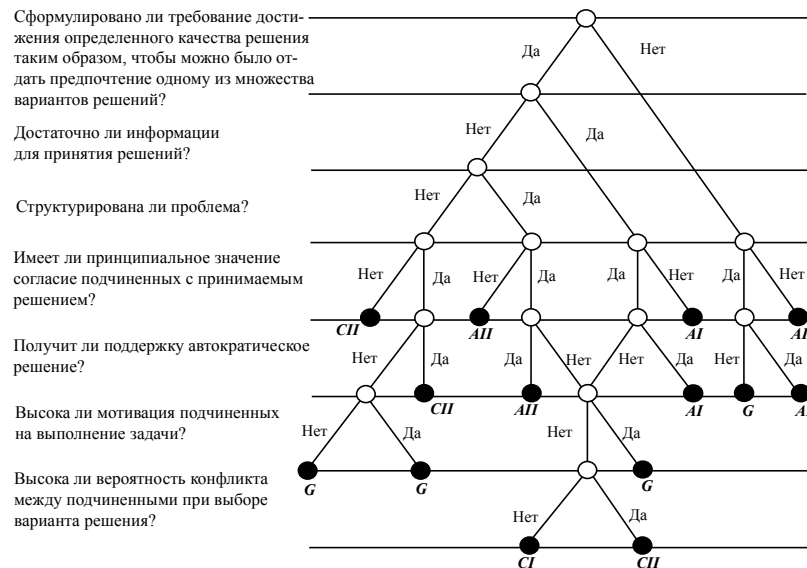


Рис. 28. Модель принятия решений Врума – Йеттона

К **дополнительным стилям управления** относятся следующие вариации авторитарного стиля руководства: административный, бюрократический, плановый, консервативный, авральный.

Административный стиль руководства означает всевластие аппарата. Руководитель может подписать самый важный документ, не читая его, если на нем будут все визы и многочисленные согласования. В случае ошибки претензии предъявляются к соответствующему специалисту, который визирует документ.

Бюрократический, или документальный, стиль руководства основан на всевластии бумаг. Любое движение в организации возможно только на основании письменного указания руководителя.

Плановый стиль руководства базируется на скрупулезном следовании планам. Все должно происходить в полном соответствии с тем, что

¹ Позже, в 1988 г., В. Врум и А. Яго скорректировали дерево решений первоначальной модели.

предусмотрено в планах. Роль руководителя состоит в обеспечении выполнения плановых заданий.

Консервативный стиль руководства направлен на соблюдение традиций заведенного порядка. Руководитель отрицательно относится ко всякого рода новшествам. Он считает, что успех достигается стабильностью, т. е. тогда, когда происходит «все как всегда». Любое отклонение – это плохая новость.

Авральный стиль управления заключается в повышенной активности в выполнении очередных указаний и проведении кампаний. Руководитель развивает бурную деятельность в условиях аврала. После этого наступает затишье до следующего аврала. Предпринять какие-то действия, для того чтобы не потребовалось нового аврала, такой руководитель не считает нужным.

В конце XX в. в теории и практике управления сложилось несколько **новых стилей руководства**. Наиболее известные из них харизматический, сервисный, инновационный (трансформирующий) и командный стили.

Название *харизматического стиля* руководства происходит от греческого слова *charisma* – божественный дар. Харизма – это особая одаренность личности в интеллектуальном, эмоциональном, духовном или каком-либо другом отношении, природная способность к лидерству. Данный стиль основан на безграничной вере подчиненных в руководителя (лидера) и его правоту. Главной особенностью харизматического стиля руководства является то, что все зависит от личности руководителя, его убежденности, которая передается подчиненным. Руководитель внушает доверие и ведет за собой. Подчиненные даже не пытаются понять на уровне знания его поведение. Все строится на эмоционально-подсознательном влиянии, вере в руководителя. Харизматический руководитель обладает способностями внушать работникам веру в возможность достижения высоких результатов. Он способен увлечь подчиненных на реализацию общей идеи. Если руководитель обладает необходимыми знаниями и ответственностью, харизматический стиль руководства будет весьма эффективным. Харизматические руководители могут быть как социально положительными, так и социально отрицательными.

Сервисный стиль руководства предполагает направление усилий руководителя на создание условий для решения задач организации, труда и отдыха работников. Руководитель видит свою роль в обеспечении подчиненных необходимыми условиями для работы. Правило сервисного стиля руководства гласит: надо поставить работнику четкую задачу и создать условия для ее выполнения, а далее не мешать ему работать.

Инновационный (трансформирующий) стиль руководства означает повышенную подверженность руководителя к нововведениям, обновлениям, реформам. Данный стиль вполне можно считать прогрессивным, если у руководителя нет желания сначала все поломать, а лишь затем строить. Надо действовать в соответствии с японской народной мудростью: «Строим новое рядом со старым, ничего не ломая. Ненужное старое отомрет само».

При *командном стиле* руководства субъектом выступает группа (команда) менеджеров. Управленческая команда представляет собой единый организм, где каждый играет свою роль и все дополняют друг друга. Их совместный результат не есть простая сумма отдельных усилий, это всегда общее дело, в которое каждый член команды вносит свою лепту. Формирование управленческой команды является задачей лидера. Среди способов ее создания – привлечение единомышленников, приглашение специалистов, делегирование коллегам значительной части властных полномочий. Командный стиль управления в последнее время вышел на первое место по своей эффективности. Это связано с тем, что управление постоянно усложняется.

Таким образом, проблема эффективного управления организацией связана с комплексом устойчивого сочетания форм и методов действий руководителя, проявляющегося в виде конкретного стиля управления. Эффективный управленческий стиль имеет ситуационную природу и его результативность зависит от умения руководителя правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальные управленческие воздействия.

Основными чертами современного стиля работы руководителя организации являются: научный подход к работе, высокий профессионализм; организаторское мастерство, деловитость; неразрывная связь с населением, общественностью; высокая требовательность к подчиненным и забота о них; критическое отношение к результатам своей работы и объективность в оценке результатов работы подчиненных.

КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ЦИКЛЕ**4.1. Контроль как функция управления**

Контроль – одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения коррективов в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей организации. В этой связи контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование организации и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства. В современных условиях внутренний контроль как управленческая функция осуществляется на всех уровнях управления.

Во многих источниках контроль представлен как управленческая деятельность, являющаяся системой наблюдения, фиксирующей состояние объекта управления в заданные моменты времени, а также проверки соответствия процесса функционирования объекта принятым управленческим решениям, и комплексная функция, включающая в себя функции учета, оценки, анализа.

В аспекте этимологии слово «контроль» происходит от французского *controle*, что дословно означает «встречная, контрольная запись с целью проверки первой». Первоначально это слово использовалось преимущественно в бухгалтерском учете. Английское слово *control* имеет другой смысл: «господство, власть, насилие». Для многих оно, действительно, ассоциируется с насилием, командованием, со словами «поймать», «уличить», «схватить», поэтому термин «контроль» часто вызывает негативные эмоции. Такое представление о контроле уводит в сторону от истины. Контроль – это не чрезвычайная мера, не вопрос доверия или

недоверия к работникам, это неотъемлемая часть управленческой деятельности, ее функция.

Основатель административной школы управления А. Файоль дал следующее определение функции контроля в управлении: «На предприятии контроль заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с утвержденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель – выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия»¹.

Резолюцией, принятой IX конгрессом Международной организации высших контрольных органов, состоявшимся в Лиме (Перу) в 1977 г., установлено, что «контроль – неотъемлемая часть системы регулирования, целью которой является вскрытие отклонений от принятых стандартов на возможно более ранней стадии, с тем чтобы иметь возможность принять корректирующие меры, осуществить мероприятия по предотвращению или сокращению таких нарушений в будущем».

Содержание контроля заключается в своевременном обнаружении возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды, основывается на принципах эффективности, всесторонности, непрерывности, убедительности, гласности, массовости.

Целью контроля является обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Задачи контроля:

- *сбор и систематизация* информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах;
- *оценка* состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов;
- *анализ* причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности;
- *прогнозирование* последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Существует четыре основные **сферы контроля**:

- *ресурсы организации* – человеческие, финансовые, физические, информационные;
- *организационная среда*: внутренняя – технологии, культура, структура; внешняя – потребители, поставщики, конкуренты;

¹ Цит. по: Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981. Т. 2. С. 365.

– *организационные и управленческие процессы* – планирование, организация, мотивация;

– *результаты деятельности* – товары, услуги.

Для осуществления контроля необходимо:

– наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;

– наличие организационной структуры, поскольку руководителю нужно знать, кто из его подчиненных отвечает за данный участок работы.

Контроль может быть представлен в трех аспектах: как процесс, как функция управления, как технология.

Контроль как процесс обеспечивает достижение организацией поставленных целей и состоит из трех основных *элементов*:

– установки стандартов, выработки критериев оценки;

– измерения фактических результатов;

– принятия необходимых корректирующих действий.

Этапы процесса контроля включают в себя:

1) определение объекта и субъекта контроля;

2) установление стандартов;

3) определение вида контроля (предварительный, текущий, заключительный);

4) сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами;

5) оценку информации о результатах;

6) принятие корректирующих действий (1–3-й этапы);

7) внесение корректив¹.

Контроль как функция управления представляет собой вид управленческой деятельности, состоящей в установлении стандартов, измерении фактически достигнутых результатов и проведении корректировок в случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. В функцию контроля входят сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений организации, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

В функциональном аспекте управления контроль можно рассматривать как вид управленческой деятельности, осуществляемый с целью сохранения направления развития организации посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами и принятия необходимых мер при отклонениях.

В процессе управленческого контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чего мы достигли; что следует сделать иначе в следующий раз; в чем причина отклонений от намеченного; какое воздействие оказал контроль на принятие решений; было ли воздействие контроля позитивным или негативным; какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

Функция контроля реализуется повсеместно в связи с выполнением любых других функций управления, в деятельности всех руководителей и подразделений. Контроль заставляет все процессы в организации происходить предопределенным образом, более скоординированно, с минимальными потерями. Можно сказать, что он реализует сравнительный подход к оцениванию явления. Только на этой основе и можно принимать эффективные управленческие решения. Эту схему можно описать следующим образом: для осуществления контроля из должного значения D показателя вычесть его фактическое значение F ; разность P – есть отклонение ($P = D - F$).

Контроль как технология включает в себя следующие составные *элементы*:

– выбор концепции контроля – система, процесс или частные проверки;

– предмет и цель контроля;

– контролирующий орган;

– определение цели контроля – целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля;

– нормы контроля – этические, правовые, производственные и т. д.;

– методы контроля – предварительный, текущий, заключительный;

– объемы и области контроля – полный, сплошной, тематический, эпизодический, выборочный, финансовый и т. д.

С помощью категории «эффективность контроля» определяется успешность, полезность контроля. При определении **эффективности контроля** оцениваются в первую очередь следующие показатели:

– *результат влияния на людей* – выяснение вопроса, оказывается ли применяемая технология контроля положительным или отрицательным стимулом для работников либо вызывает у них стрессовые реакции;

– *выполнение задач контроля* – определение совпадений или отклонений в системе управления организацией, содействие устранению отклонений, выработка эффективных решений;

– *определение границ контроля* – осуществление контрольных мероприятий без ограничений, период проверяемой деятельности должен позволять выявить отклонения на самой ранней стадии;

¹ Более подробно процесс контроля будет рассмотрен ниже.

– *соблюдение норм контроля*, определенных действующим законодательством.

Существуют различные системы *классификации* контроля, вместе с тем большинство авторов придерживаются следующей классификации контроля¹.

По времени осуществления контроль подразделяется на предупредительный (превентивный), текущий (оперативный), последующий (проверка исполнения).

Предупредительный контроль реализуется для мониторинга степени готовности подчиненных к выполнению поступившего решения вышестоящего органа управления либо к действиям в условиях резких изменений внешней среды организации. Такой вид контроля, как правило, нацелен на проверку человеческих, финансовых и материальных ресурсов организации.

Текущий контроль, выступая элементом организационно-управленческой деятельности руководителя, реализуется посредством организации исполнения решения. Этот вид контроля позволяет осуществлять соответствующие координирующие и корректирующие действия. Текущий контроль направлен на измерение результатов деятельности, а также целевых рассогласований (отклонений) по показателям контроля.

Последующий (заключительный) контроль осуществляется после реализации решения. Он обеспечивает установление целевых обратных связей после завершения всех видов работ. На основе заключительного контроля осуществляется корректировка будущих решений с учетом выявленных успехов и недостатков, а также проводится объективная мотивация персонала на будущую деятельность от достигнутых результатов.

По степени охвата различают общий и специальный (выборочный) контроль.

Общий контроль предназначен для изучения всех сторон и направлений деятельности конкретного контролируемого органа, подразделения или работника.

Специальным контролем охватываются лишь отдельные направления и линии работы.

По периодичности проведения контрольных операций контроль подразделяют на систематический, периодический и контроль разового характера.

Систематический контроль проводится в заранее установленном режиме. Он осуществляется в отношении наиболее важных объектов

¹ См., например: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел. Ч. 2. С. 92–96.

производственной деятельности организации. При таком виде контроля сроки проверок прямо пропорционально зависят от степени важности процесса.

В условиях обычной, повседневной служебной деятельности применяются следующие *периодические формы контроля*: проверка хода технологического процесса, состава и наличия материалов на складе, режима выхода работников на работу, объективности статистической отчетности.

Отдельное место в организационно-управленческой деятельности принадлежит *контролю разового характера*, который по общему правилу реализуется специализированными функциональными органами. Его целевое назначение заключается во всесторонней проверке какого-либо отдельного аспекта или всей деятельности организации.

По характеру взаимоотношений с внешней средой выделяют внутренний и внешний контроль.

Внутренний контроль применяется в случае, если управляющий субъект и объект управленческого воздействия находятся в одной системе; *внешний* – если и субъект, и объект управления относятся к разным системам и не связаны между собой отношениями субординации и соподчиненности.

По субъектам организации и осуществления различают государственный и общественный контроль.

В зависимости от субъектов реализации контрольных полномочий, *государственный контроль* подразделяется на политический, административный, судебный.

Политический контроль реализуется прежде всего органами государственного управления. Исходя из территориального и политико-государственного устройства, в качестве таковых могут выступать президент, высший законодательный орган (парламент), региональные и местные представительные органы. В некоторой степени функции политического контроля могут выполнять политические партии.

Административный контроль находит выражение в деятельности исполнительных органов всех ветвей власти. В нем чаще всего находит выражение ведомственный контроль вышестоящих органов и должностных лиц за выполнением обязанностей подчиненными. С этой целью формируются контрольно-надзорные и инспекционные отделы и службы, решающие задачи информационно-аналитического характера в части изучения объема и полноты выполнения законов, нормативных правовых и локальных актов, иных управленческих решений. Они же

исследуют качество и эффективность внутриорганизационной и внешневластной административной деятельности.

Данная разновидность контроля имеет диалектическую связь с проверкой выполнения функциональных обязанностей работниками, оценкой интенсивности и качества их труда, рабочих операций и поступков.

Судебный контроль осуществляют все имеющиеся в Республике Беларусь суды: Конституционный Суд, Верховный Суд, суды общей юрисдикции, в том числе экономические.

Суды разрешают уголовные и административные дела о правонарушениях, рассматривают протесты органов власти о признании правовых актов управления не соответствующими требованиям законности, а также нарушающими права граждан и организаций, публичные интересы.

Общественный контроль осуществляется институтами гражданского общества; общественными организациями; средствами массовой информации; путем изложения требований в письмах, жалобах, обращениях граждан; в рамках изучения общественного мнения.

По способу получения информации подразделяют на документальный и реальный (фактический) контроль.

С учетом целей, круга проверяемых вопросов и субординационного положения субъекта контроля он может осуществляться в различных **формах**. При этом контроль является более действенным и эффективным, если он осуществляется в комбинации известных его форм.

Все множество известных форм контрольной деятельности в целом и осуществляемой в рамках системы органов внутренних дел в частности по определенным общим признакам и с известной долей условности принято подразделять на три основные группы: непосредственное ознакомление с деятельностью исполнителей на местах; изучение информационных материалов, характеризующих их работу; заслушивание исполнителей об их работе.

Исходя из этого, известные формы осуществления контроля, например, в органах внутренних дел следует рассматривать в составе образующих их аспектов:

1) *непосредственное ознакомление с деятельностью исполнителей на местах*:

- инспекторская проверка;
- контрольная проверка;
- целевая проверка;
- наблюдение за работой исполнителей на местах;

2) *изучение информационных материалов, характеризующих работу исполнителей*:

- истребование от подчиненных органов информационных данных и отчетов;
- изучение и анализ оперативной и статистической информации о работе исполнителей;
- изучение уголовных дел, материалов проверок, иных материалов, отражающих работу сотрудников;
- изучение общественного мнения о работе подчиненных по жалобам и заявлениям граждан, материалам средств массовой информации;
- рассмотрение и утверждение подготовленных подчиненными проектов решений;

3) *заслушивание исполнителей об их работе*:

- индивидуальное – в ходе личного (индивидуального) общения с сотрудниками;
- коллективное – на совещаниях, во время подведения итогов.

Организация и осуществление эффективного контроля связаны с соблюдением ряда **требований**: всеобщности, всесторонности, глубины, объективности, гласности, систематичности:

Всеобщность контроля означает, что контроль должен распространяться на все организации, их подразделения, службы и на каждого работника. Не должно быть органов, подразделений и работников, остающихся вне контроля.

Всесторонность контроля состоит в том, что контролем должны охватываться все направления, линии и стороны деятельности подчиненных органов, подразделений и работников.

Глубина контроля заключается в изучении органом управления служебной деятельности проверяемых объектов. Глубина должна иметь обстоятельный, содержательный и подробный характер. Реализация этого требования исключает поверхностные выводы и формальные оценки работы подчиненных.

Объективность контроля означает, что по итогам реализации контрольных мероприятий у субъекта управления должна иметься достоверная информация, позволяющая сделать обоснованные и объективные выводы о работе проверяемых, отражающая реальное положение вещей на контролируемом объекте. Объективность анализа препятствует проявлениям субъективизма, тенденциозности и предвзятости в ходе организации и осуществлении контроля.

Гласность контроля в значительной мере обеспечивает предупреждение и устранение недостатков в работе других, не подвергавшихся проверке органов; внедрение положительного опыта; укрепление дис-

циплины и повышение ответственности работников. Гласность контроля осуществляется посредством обязательного доведения до сведения руководства и персонала проверяемого объекта управления информации об основаниях, сроках, перечне проверяемых направлений деятельности и результатах контроля.

Систематичность контроля заключается в регулярности его осуществления, что исключает параллелизм и дублирование в его осуществлении, обеспечивает учет и преемственность результатов ранее проведенных проверок.

Контроль как процесс. Он представляет собой развернутое во времени и пространстве наблюдение за изменениями внешней и внутренней среды организации и их проверку, форму обратной связи в процессе управления.

Через функцию контроля в процессе управления реализуются оперативные обратные связи, позволяющие определить целевые рассогласования между реальными показателями деятельности организации и ее планами.

В подавляющем большинстве публикаций, учебников и пособий по теории управления процесс контроля разбивается на ряд этапов (стадий).

1. *Выработка стандартов, норм и критериев оценки.* Стандарты выступают в роли конкретных целей, прогресс в достижении которых поддается количественному и качественному измерению. Все стандарты, применяемые в ходе контроля, должны коррелировать со стратегией и целями организации. Цели, используемые в определении стандартов, должны отвечать таким требованиям, как наличие временных интервалов, установленных для выполнения конкретных видов работ, операций, процедур; определение показателя или параметра, сопоставляя с которым можно оценить качество и полноту выполнения работы.

2. *Измерение фактических результатов работы организации* – наиболее дорогостоящий и трудоемкий этап контроля. В числе необходимых условий качественного выполнения этого процесса следует указать такие критерии и показатели, которые в действительности отражают движение организации в направлении достижения поставленных перед ней задач и целей. Фактическое и документальное измерение обычно делается выборочным способом и должно в максимальной степени соответствовать установленным правовым и технологическим нормам, стандартам и плановым заданиям.

Для того чтобы эффективно функционировать, организация должна отвечать требованию максимального соответствия содержания и поряд-

ка осуществления перечня и видов работ, которые подвергаются наблюдению и проверке. Определенное методологическое значение имеют правильный выбор единицы измерения, установление порядка и периодичности измерений, их точность. Кроме того, необходимо определить, сколько объектов контроля одинакового или сходного функционального назначения могут подлежать одновременной проверке (иными словами, определить масштаб контроля). Важное значение в этом аспекте имеет своевременное и надлежащее информирование соответствующих работников организации не только в части установленных требований, норм, правил и стандартов, но и о полученных итогах измерения контролируемых параметров.

3. *Сопоставление реально достигнутых результатов с установленными стандартами и критериями* позволяет правильно идентифицировать имеющиеся отклонения в ту либо другую сторону, обнаружить факторы и условия, оказывающие влияние на процесс функционирования организации.

В ходе этого этапа объектам управленческого контроля оказывают методическую и иную помощь в устранении выявленных недостатков, разработке организационно-практических мероприятий с целью улучшения конкретных направлений деятельности, формулируют предложения и рекомендации для их последующего включения в окончательные документальные материалы по результатам контроля¹.

Следует понимать, что преимущества от использования системы контроля должны быть больше затраченных ресурсов на его проведение. В связи с этим достаточно высокий уровень контроля вовсе не означает его эффективности. При завышении масштаба контроля первоначально имеющие место небольшие отклонения впоследствии могут трансформироваться в сложную проблему для организации еще до наступления стадии фиксации их контрольной системой. В противном случае, если масштаб контроля носит явно заниженный характер, организация будет активно реагировать и на незначительные отклонения. Это приведет к возникновению непроизводительных затрат человеческих и временных ресурсов, будет способствовать развитию факторов парализации и дезорганизации технологии работы, установленной в организации. При таком подходе контроль может стать для организации экономически невыгодным. Осуществление измерений не является самоцелью: в процессе коммерческой деятельности контрольные измерения проводят в

¹ См.: Латфуллин Г.Р., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента : учеб. для вузов. 3-е изд. СПб., 2019. С. 321–326.

том числе для поиска возможностей увеличения прибыли, а не только для того, чтобы как можно объективнее определить, что происходит в конкретно складывающихся социально-экономических условиях.

4. *Оценка результатов и принятие необходимых корректирующих действий.* По количественно-качественным параметрам, оцениваемым в ходе контроля, полученные итоговые результаты могут быть трех видов:

- позитивные – фактически достигнутые результаты лучше запланированных мероприятий;
- негативные – фактически полученные результаты хуже запланированных;
- ожидаемые – контролируемые достигнутые показатели по своим содержательным характеристикам соответствуют плановым.

При получении ожидаемых результатов контроля со стороны руководителя не требуется каких-либо дополнительных корректирующих действий. В ситуации, когда достигнуты позитивные результаты, последние следует закрепить и выполнить корректирующие действия, направленные на интенсификацию мер, способствовавших положительному результату. Полученные негативные результаты следует детально проанализировать и разработать комплекс мер по исправлению сложившейся управленческой ситуации. Руководитель в данной ситуации может делать выбор из трех альтернативных вариантов:

- применить управленческое воздействие и устранить отклонение;
- не предпринимать никаких корректирующих действий;
- изменить стандарт.

Контроллинг и тотальный менеджмент качества. Современный этап развития общества требует от организаций использования приемов и методов, отдельных инструментов контроля только в их совокупности. Сегодня в качестве перспективного направления видится внедрение комплексных технологий управленческого контроля, предоставляющих возможность реализовать оптимальное наблюдение и оперативное реагирование на обнаруженные отклонения в различных элементах подсистем производственно-технологического и организационно-управленческого процесса организации. К числу таких технологий можно отнести метод сравнительного анализа эффективности (бенчмаркинг), контроллинг, систему тотального менеджмента качества (TQM)¹.

В качестве внутриорганизационной системы интегрированного информационного обеспечения процесса планирования и контроля в современной литературе по управлению выделяют **контроллинг** – новое

понятие, пока недостаточно устоявшееся, вследствие чего оно в различных государствах трактуется по-разному.

Так, в Великобритании под контроллингом понимается процесс измерения и мониторинга результатов деятельности организации в сравнении с предварительно определенными целями, планами, стандартами и бюджетами, а также принятие требуемых корректирующих действий. В США этот термин понимается несколько шире: *controlling function* означает вообще деятельность по управлению и контролю, направленную на выполнение производственных операций согласно установленному плану. В Германии под контроллингом обычно понимают систему управления прибылью организации¹.

По своему *содержанию и назначению* контроллинг – разработанная в 1980-х гг. и получившая дальнейшее развитие определенная концепция экономического управления, представляющая собой средство активного предотвращения социальных ситуаций организационно-управленческого характера, развитие которых приводит организацию к состоянию банкротства. Основная идея данной концепции, называемой в научно-методической литературе «управление по отклонениям», заключается в следующем:

- сравнение в ограниченных временных рамках базовых нормативно установленных и фактических показателей для обнаружения отклонений;
- определение факторов обнаруженных отклонений с целью приведения деятельности организации в требуемое состояние функционирования.

Данное средство интегрированного планирования и контроля может быть использовано в деятельности организаций различного организационно-функционального построения, разного размера и штатной численности.

Основное назначение контроллинга заключается в направлении системы управления организацией на достижение поставленных целей. В *функциональном плане* контроллинг представляет собой сложную конструкцию. В частности, он аккумулирует в себе такие различные содержательные компоненты, как установление целей, планирование, порядок учета, подсистему контроля, методику, анализ, управление информационными системами и потоками, подготовку рекомендаций для разработки управленческих решений. Вследствие своей интегрированности контроллинг способствует формированию целостного взгляда на деятельность организации в разрезе ее прошлого, текущего и будущего состояния, обеспечению комплексного подхода к обнаружению и решению возникающих перед организацией проблем.

¹ См.: Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления : учебник. М., 2016. 336 с.

¹ См.: Контроллинг : учебник / А.М. Карминский [и др.]. 3-е изд., дораб. М., 2017. С. 36.

Контроллинг состоит из административного контроля, технологического контроля, ревизии, аудита.

Административный контроль заключается в проверке происходящих в организации процессов и явлений, непрерывном наблюдении за ними и фиксации текущих состояний и отклонений от нормативно установленных руководством значений, обеспечении достижения поставленных целей.

Технологический контроль представляет собой операцию, являющуюся неотъемлемым элементом организационно-технологического процесса (управленческий, производственный, иной). К технологическому контролю относится контроль составных операций, этапов и процедур, специальная приемка продукции и контроль управленческого характера в части используемых ресурсов.

Ревизия – это разновидность контроля, которая представляет собой документальную проверку как финансово-хозяйственной деятельности организации в целом, так и должностного лица. Она предназначена для определения правильности и законности его действий. Ревизия, как правило, проводится по письменному поручению правоохранительных и контрольно-ревизионных органов, министерств (государственных комитетов) более высокого управленческого уровня или собственника организации. При плановой ревизии изучаются и анализируются документы на предмет соблюдения финансовой дисциплины, также определяются правильность ведения бухгалтерского учета, достоверность и законность совершения финансово-хозяйственных операций в целом. Ревизия, проводимая по инициативе правоохранительных органов, как правило, связана с установлением наличия в действиях должностных лиц фактов экономических правонарушений, в том числе коррупционных.

Аудит, как и ревизия, является документальной проверкой информационных сведений и данных в соответствующей профессиональной деятельности. С помощью аудита определяется уровень их соответствия установленным критериям, нормам и стандартам.

В менеджменте принято различать активный и пассивный контроллинг.

Для **пассивного контроллинга** характерна периодичность действий работников или руководителей по приему и анализу текущей информации относительно состояния и развития процесса функционирования системы производства и управления организации. Интенсифицируется данный процесс контроллинга только по мере необходимости. Ему соответствуют такие формы реализации, как ревизия и аудит.

Активный контроллинг, наоборот, отличается непрерывным контролем порядка и хода процесса достижения целей организации. Для

него характерны такие формы использования, как административный и технологический контроль.

Тотальный менеджмент качества (total quality management, TQM) ориентирован на обеспечение высокого качества продукции; разработан в 1980-х гг. на базе идей тотального контроля качества (total quality control, TQC)¹. Определенные инициативы организаций по разработке и развитию методов управления качеством начали зарождаться еще в 50-х гг. XX в., которые стали научно-методологической базой для управления качеством в ряде сфер и отраслей легкой, тяжелой и перерабатывающей промышленности СССР.

Основная идея TQM состоит в том, что организации необходимо работать не только в аспекте достижения должного качества продукции, но и над качеством функционирования в целом, в том числе над эффективным выполнением задач работниками. Непрерывное параллельное усовершенствование таких составляющих, как качество товаров и услуг, качество организации процессов, и состояние профессионального уровня квалификации персонала способствуют достижению более динамичного и эффективного развития организации. При такой постановке вопроса понятие «качество» оценивается с помощью такой категории, как степень реализации.

В случае если организация рассматривается как единая, целостная система, то и вся система менеджмента функционирует лучше.

TQM включает в себя два относительно самостоятельных и одновременно взаимосвязанных механизма: контроль качества и повышение качества.

Назначение **контроля качества** состоит в поддержании нормативно установленного уровня качества, т. е. организации предоставляется ряд определенных гарантий, направленных на формирование у потребителя товаров, работ и услуг уверенности в их качестве.

Повышение контроля – механизм, в соответствии с которым уровень качества следует не только поддерживать, но и совершенствовать, а соответственно, поднимать имеющийся уровень гарантий.

Разработка **системы менеджмента качества** в общем виде состоит из следующих относительно самостоятельных этапов:

- анализа имеющихся потребностей, а также ожиданий потребителей и заинтересованных сторон;
- разработки политики качества и определения целей организации в этой области деятельности;

¹ См.: Редькин В.В. Тотальный менеджмент качества в российских организациях: теоретико-методологический аспект : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Гос. ун-т упр. М., 2006. 23 с.

- определения процессов и ответственности в сфере обеспечения качества;
- разработки приоритетов, выделения ресурсов для реализации качества;
- определения групп методов оценки качества на каждом технологическом этапе производства и реализации;
- применения совокупности методов оценки качества для определения эффективности и результативности;
- детального анализа имеющихся несоответствий, их причин, наличия возможностей для их устранения, профилактики появления несоответствий;
- организации и регулирования систем контроля и управления качеством, а также выработки путей их совершенствования.

Такой методологический подход применим для выработки, поддержания в актуальном состоянии и дальнейшего улучшения уже работающей системы управления качеством. Организация, реализующая этот подход, формирует у потребителей товаров, работ и услуг определенный уровень доверия относительно применения возможностей технологических процессов и качества производимого продукта, а также позволяет обеспечить прочную основу для непрерывного дальнейшего его улучшения. Следование такому подходу в конечном итоге способствует достижению определенного роста удовлетворенности потребителей и успеху деятельности организации.

Немецкие исследователи В. Зигерт и Л. Ланг утверждают, что контроль является необходимым элементом управления по следующим причинам¹:

- исчезает неопределенность – никакие тщательно разработанные планы и программы действий не могут учесть все возможные осложнения и обстоятельства, поэтому контроль, корректируя решение задачи, позволяет устранять или уменьшать неопределенность;
- появляется возможность предвидеть кризисные ситуации – ошибки и мелкие нерешенные вопросы, которые присутствуют всегда, порой так многочисленны, что превышают критическую массу, конечно, это происходит в случае, если их не решать, именно контроль способствует фиксации и исправлению ошибок до того, как их последствия приведут к кризису;
- выявляются не только и не столько ошибки, сколько успехи – контроль предоставляет возможность определить, какие именно направления деятельности наиболее перспективны.

¹ См.: Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов : сокр. пер. с нем. М., 1990. С. 334.

Правильную систему контроля создать и поддерживать непросто, и проблема не только в ее сложности и затратности. Дело не обстоит так: чем больше контроля, тем лучше. Контроль должен быть не максимальным, а максимально эффективным, оптимальным; полным, но рентабельным и не убивающим инициативу; достаточным, но не чрезмерным.

Контроль направлен на борьбу с хаосом, который в соответствии с принципом необходимого многообразия английского кибернетика У. Эшби является неотъемлемым компонентом всякой сложной системы. Существует «норма» хаоса, при которой эволюция системы направлена на развитие и совершенствование. При дефиците хаоса (крайне авторитарном стиле) и при его избытке (либеральном стиле) эволюция системы направлена на деградацию. Эта «норма» хаоса в разных организациях различна. Если субъект управления не способен собрать и переработать информацию о внешней и внутренней средах организации настолько быстро, как этого требует скорость протекания процессов в организации, то говорят, что он не обладает необходимым разнообразием своих состояний, в том числе решений по управлению, как следствие, происходят потеря управляемости организацией, нарастание хаоса (энтропии) и потерь. В этом и состоит суть принципа необходимого многообразия. Именно поэтому каждый руководитель создает систему контроля, опираясь, во-первых, на требования нормативно-правовой базы, во-вторых, на свой опыт, в-третьих, на теоретические положения менеджмента.

Таким образом, **контроль как функция менеджмента** – это вид управленческой деятельности с целью сохранения направления развития организации посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами и принятия необходимых мер при отклонениях.

Значение контроля заключается в следующем:

- завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными предметными функциями менеджмента;
- производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения, т. е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

4.2. Анализ в управлении

Анализ (от греч. – *analysis*) буквально означает расчленение, разложение, разделение изучаемого объекта на составные элементы, на внутренне присущие этому объекту составляющие (мысленные или

реальные) для изучения их как частей целого. Анализ выступает в диалектическом, противоречивом единстве с понятием «синтез» (от греч. – *sinthesis*) – соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое. Анализ без синтеза невозможен.

Анализ в управлении – деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мероприятий по устранению выявленных недостатков. В.И. Кнорринг целью анализа определяет выявление потенциальных возможностей, имеющихся резервов, причин неудач¹.

Управленческий анализ интегрирует три вида внутреннего анализа: ретроспективный, оперативный и перспективный, каждому из которых свойственно решение собственных задач.

Объектом управленческого анализа является деятельность подчиненных.

Субъект управленческого анализа – это лицо, осуществляющее управление.

Предмет управленческого анализа – это хозяйственные процессы, протекающие в организации, социально-экономическая эффективность и результаты ее деятельности.

Основная **цель** управленческого анализа – это информационное обеспечение принятия обоснованных управленческих решений.

Управленческий анализ осуществляется на основе следующих **принципов**:

- **системности** – организация изучается как открытая сложная система, состоящая из нескольких элементов, т. е. подсистем, взаимодействующих с внешней средой и между собой;
- **комплексности** – одновременное изучение подсистем, составляющих организацию, и их взаимосвязей;
- **динамичности** – аналитический срез всех имеющихся подсистем в развитии;
- **сравнения** – относительный анализ деятельности организации по сравнению показателями конкурентов;
- **учета специфики организации** – знание значимых региональных и отраслевых качеств деятельности организации.

Основными вопросами управленческого анализа считаются:

- оценка хозяйственной ситуации;
- обнаружение отрицательных и положительных причин и критериев имеющегося состояния;

- подготовка управленческих решений;
- мобилизация и выявление ресурсов увеличения эффективности деятельности.

Анализ в управленческом цикле выполняет тройственную роль:

- предшествует планированию и необходим для оценки образовавшегося положения и собственного потенциала;
- предоставляет возможность выявить причину отклонений, появляющихся в процессе реализации плана;
- является следующим этапом после заключительного контроля, заканчивая управленческий цикл, и необходим для оценки достижений.

Совокупность работ, выполняемых в рамках этой функции, достаточно широка: сбор информации, ее обработка, систематизация, классификация, анализ и хранение в управленческих целях. Анализ – это внутренняя вспомогательная функция управления.

Анализ предваряет все функции менеджмента, но не является характеристикой активности воздействия субъекта управления на объект управления. Функция анализа распространяется на все организационные компоненты и элементы, поэтому в структуре управления формируются обособленные подразделения по осуществлению функции анализа. К подобным подразделениям относят аналитические и социологические службы, отделы статистики.

Совокупность выбранных аналитиком приемов и способов, применяемых в определенной последовательности при изучении деятельности организации, составляют **методику** управленческого анализа.

Выбор метода разработки варианта будущего решения достаточно сложен и зависит от множества факторов: результативности, практичности, экономичности.

Результативность заключается в том, что метод должен обеспечить получение результата – управленческого решения, которое должно ликвидировать проблему.

Практичность – обеспечение возможности использовать метод без увеличения степени неопределенности ситуации и достоверности получаемого результата.

Экономичность связана с необходимостью получения максимально-го результата при минимальных затратах.

К факторам, влияющим на выбор метода разработки альтернатив, относятся:

- наличие информации о структуре системы и внешней среде – информация может быть полной, неполной или отрывочной;

¹ См.: Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. С. 38.

- уровень представления информации – описание качественное, количественное и неопределенное;
- размерность задач – малая, средняя и большая.

На каждом из этапов анализа применяют соответствующие методы. Наиболее широко используются методы сравнения, цепных подстановок, логарифмирования, интегральный, индексный, балансовый, графический методы, имитационное моделирование, параметрический, кластерный, дисперсионный, матричный методы, математическое программирование, метод сценариев, ситуационный метод, позиционирование, ранжирование, метод балльной оценки, анкетирование, опрос.

В управленческом анализе принято выделять социологические и аналитические целевые методы.

Социологические методы.

Метод опроса направлен на получение общей информации от прямых участников исследуемых явлений и процессов. Данный метод может быть проведен посредством группового и индивидуального анкетирования, почтового, прессового и телефонного опроса, формализованного, фокусированного и свободного интервьюирования.

Метод наблюдения применяется с целью сбора необходимых данных наряду с изучением развития явлений или проблем посредством лабораторного и полевого, систематического, включенного, структурированного и несистематического, невключенного и неструктурированного наблюдения.

Экспериментальный метод управленческого анализа направлен на обследование жизнеспособности изучаемого явления или проблемы путем лабораторных, полевых, параллельных, линейных и других экспериментов.

Метод анализа документов направлен на задействование всей доступной информации, хранящейся в документе, с помощью традиционного (качественного) и формализованного анализа (т. е. контент-анализа).

Аналитические методы.

Метод сравнения применяется с целью сравнения сопоставимых данных для анализа отклонений от установленных показателей, определения их причин, а также выявления дополнительных резервов. Сравнение требует обеспечения сопоставимости сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объеме и ассортименте, качестве, сезонных особенностей и территориальных различий, географических условий и т. д.).

Основные типы сравнений, используемые при методе сравнения в управленческом анализе:

- отчетные показатели с плановыми показателями;
- плановые показатели с показателями предшествующего периода;
- отчетные показатели с показателями предшествующих периодов;
- показатели работы за каждый день;
- сравнение со среднеотраслевыми данными;
- показатели качества продукции данной организации с показателями аналогичных организаций-конкурентов;
- показатели уровня технического состояния и качества выпускаемой продукции анализируемой организации с показателями подобных организаций;
- показатели работы одного из подразделений со сходными показателями деятельности иных подразделений;
- показатели личностных и деловых качеств одних работников организации с подобными качествами других (попарное сопоставление);
- показатели персональных данных со средними по всему подразделению;
- показатели результатов проделанных работ до и после внедрения тех или иных нововведений и др.

Метод сравнения позволяет оценить работу организации, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы.

Индексный метод управленческого анализа применяется с целью сортировки по факторам абсолютных и относительных аномалий обобщающего показателя. Это вид анализа используется при исследовании сложных явлений, в которых отдельные элементы часто не измеримы. Как относительные показатели индексы необходимы для оценки выполнения плановых заданий, определения динамики явлений и процессов.

Индексный метод позволяет провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, в последнем случае число факторов должно быть равно двум, а анализируемый показатель представлен как их произведение.

Балансовый метод управленческого анализа с целью сравнения взаимозависимых показателей для выявления и оценки их взаимного влияния и вычисления резервов для повышения качества производства. При использовании балансового метода в управленческом анализе связь между некоторыми показателями будет выражаться в форме равенства результатов, полученных с помощью всевозможных сопоставлений.

Статистический метод управленческого анализа применяется с целью отображения цифровых показателей, характеризующих прохождение многообразных процессов, и состояний предметов с выявленной периодичностью для дальнейшего исследования.

В статистическом методе управленческого анализа выделяют следующие стадии:

- регистрацию и учет начальных данных с помощью особых форм;
- классификацию данных исходя из определенных признаков;
- представление информации в удобном виде для анализа и восприятия;
- проведение анализа для выяснения сущности протекающих процессов и взаимосвязей.

Метод цепных подстановок заключается в получении ряда корреktированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов-сомножителей фактическими.

Сравнение значений двух стоящих рядом показателей в цепи подстановок позволяет вычислить влияние на обобщающий показатель того фактора, базисное значение которого заменяется на фактическое.

Метод элиминирования позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, исключает действие других факторов.

Графический метод управленческого анализа – средство иллюстрации многих процессов, исчисления выборочных показателей и оформления итогов анализа. Графическое изображение экономических показателей различают по назначению (диаграммы сравнения, хронологические и контрольно-плановые графики), а также по способу построения (линейные, столбиковые, круговые, объемные, координатные и т. д.).

При точном построении графические методы обладают хорошей наглядностью и доступностью, кроме того, они помогают при анализе явлений и их изучении.

Различают следующие **приемы** анализа.

Прием сводки и группировки. Сводка предполагает подведение общего результата действия различных факторов на обобщающий показатель производственно-хозяйственной деятельности организации. Группировка заключается в выделении среди изучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам. Сгруппированные данные оформляются в виде таблиц. Такая таблица представляет собой форму рационального изложения цифровых характеристик, изучаемых явлений и процессов.

Прием абсолютных и относительных величин. Абсолютные величины характеризуют размеры (величины, объемы) экономических яв-

лений, относительные величины – уровень выполнения плановых заданий, соблюдение норм, темпы роста и прироста, структуру, удельный вес или показатели интенсивности.

Прием средних величин используется для обобщающей характеристики массовых, качественно однородных экономических явлений. Выражает собой отличительную особенность данной совокупности явлений, устанавливает ее наиболее типичные черты. В экономическом анализе в зависимости от конкретной цели используются различные виды средних величин: средние арифметические, геометрические, простые, средневзвешенные.

Прием динамических рядов предполагает характеристику изменений показателей во времени, демонстрацию последовательных значений показателей, вскрытие закономерностей и тенденций развития. Различают ряды моментные – для характеристики изучаемого объекта в различные моменты времени и периодические – за определенный период времени.

Прием сплошных и выборочных наблюдений. Сплошные наблюдения предполагают изучение всей совокупности явлений, характеризующих какую-либо одну сторону производственно-хозяйственной деятельности организации. Выборочные наблюдения предполагают изучение хозяйственной деятельности организации на основе типовых представителей всей совокупности явлений, процессов. По данным выборочных наблюдений на основе методов теории вероятностей определяется возможность распространения выводов на всю генеральную совокупность изучаемых явлений.

Прием детализации и обобщения. Детализация проводится путем разложения обобщающего (конечного) показателя на частные. Расчетная и детализирующая сложные показатели по отдельным составным частям и факторам, определяют влияние каждого из них на эти показатели.

В современном менеджменте довольно широко используется **анализ состояния и возможностей организации**, который включает в себя анализ внутренней среды, анализ внешней среды.

Основная цель *анализа внутренней среды* – определение степени эффективности использования имеющихся ресурсов.

Анализ внутренней среды затрагивает следующие аспекты:

- накопление общих сведений об организации, включающих в себя отраслевую принадлежность и вид деятельности, форму собственности, количество работающих, в том числе управленческого персонала, уставной фонд и стоимость основных фондов, основных потребителей готовой продукции (услуг) и основных поставщиков;

– анализ производственных и материальных потоков, используемых производственных технологий и оборудования, организации производства и труда промышленного персонала;

– анализ экономического положения (финансовый анализ) – доходности, рентабельности, оборачиваемости фондов, наличия свободных финансовых ресурсов и возможности их получения;

– анализ системы управления – распределения и закрепления за структурными подразделениями конкретных и специальных функций, организационной структуры управления, преимущественно используемых методов управления, господствующего стиля управления, сложившейся методики принятия управленческих решений;

– анализ персонала организации – оценка знаний, навыков и квалификации работников, сплоченности (корпоративного духа) организации, преобладающих интересов работников и их возможных изменений.

При анализе внутренней среды менеджеры выясняют, обладает ли организация внутренними силами для того, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить вероятные будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. В результате руководство выявляет те зоны (проблемные вопросы), которые требуют немедленного вмешательства, и те реперные точки, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

Так, широко признанным подходом, позволяющим провести изучение внешней и внутренней среды, является *метод SWOT-анализа* (рис. 29). Слева в матрице SWOT выделяют два раздела, в которые соответственно вносят все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяют два раздела, в которые вносят все выявленные возможности и угрозы. На пересечении разделов образуется четыре поля: поле СиВ (сила и возможности), поле СиУ (сила и угрозы), поле СЛиВ (слабость и возможности), поле СЛиУ (слабость и угрозы).

SWOT-анализ		Внешняя среда	
		Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Внутренняя среда	Сильные стороны (Strengths)	СиВ (сила и возможности)	СиУ (сила и угрозы)
	Слабые стороны (Weakness)	СЛиВ (слабость и возможности)	СЛиУ (слабость и угроза)

Рис. 29. Матрица SWOT-анализа

На каждом из данных полей рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля *CuB*, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле *СЛиВ*, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле *CuУ*, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле *СЛиУ*, организация должна определить стратегию, которая позволит ей избавиться от слабости и предотвратить угрозу.

Оценив опасности и возможности, организация, используя методы стратегического анализа, формулирует различные варианты стратегии, выявляет относительное положение каждого альтернативного направления деятельности¹.

В результате такого анализа должны быть сделаны следующие выводы: как реагировать на прогнозы, на ожидания связанных групп; по использованию возможностей; по предотвращению опасностей; по укреплению сильных сторон и их использованию; по усилению слабых мест, которые следует учесть в стратегических и годовых планах.

Источники информации для анализа внутренней среды организации можно разделить на объективные и субъективные.

Объективные источники – это отраженные в бухгалтерской и статистической отчетности результаты производственно-хозяйственной деятельности. Основное их достоинство – предоставляемая возможность объективного анализа, а основной недостаток – сложность выявления проблем какой-либо конкретной деятельности в организации из общей совокупности проблем организации.

Субъективные источники – результаты анкетирования, тестирования, интервьюирования руководителей, специалистов и внешних экспертов. Основное их достоинство – возможность сконцентрироваться на специфических проблемах различных служб организации и возможность получения недокументируемой информации, а основной недостаток – не очень высокая степень достоверности.

¹ См.: Теория управления : учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. С. 155.

Основными аспектами *анализа внешней среды* организации являются:

- анализ существующих аналогов продукции организации;
- анализ существующих технологий в той отрасли, где работает организация, и возможное их развитие;
- анализ государственной политики с уделением основного внимания возможным ограничениям видов деятельности организации;
- анализ состояния рынков сбыта и потребления с уделением основного внимания доле рынков сбыта и устойчивости положения на них; отношению потребителей к продукции организации и возможным изменениям поведения потребителей; поведению конкурентов и их возможностям повышения качества продукции и изменения цен на нее; взаимоотношениям с поставщиками и партнерами.

Таким образом, можно составить некоторый **алгоритм решения проблем**, включающий в себя несколько последовательных шагов:

1. *Распознавание проблемы*, в ходе которого важно ответить на следующие вопросы: связаны ли симптомы с существующей проблемой; можно ли объединить симптомы с чем-либо, происходящим в данный момент; какие специфические черты проблемы; какая приоритетность может быть ей приписана; что сначала нужно делать с проблемой?

2. *Анализ проблемы*, в процессе которого используется сочетание прямого наблюдения, интервьюирования, обзора документов. Во время сбора информации не всегда следует привлекать внимание к проблемам – целесообразно говорить о возможных действиях и симптомах. Необходимо начинать с работника, которому было предложено усовершенствовать, собрать максимум информации, изучить категорию проблем, дать их трактовку – начиная от консервативной до радикальной, сосредоточить внимание на конкретных действиях.

3. *Выявление альтернатив*. Так, могут быть предприняты следующие варианты действий: ничего не делать; реструктурировать проект без привлечения новых ресурсов; добавить ресурсы для решения проблем, не обращая внимания на их цену; перераспределить внутри команды проекта ресурсы; устранить из проекта ресурсы; расширить масштабы и (или) цели проекта; сузить масштабы и (или) цели проекта; решить проблемы за пределами проекта; поменять технологию работы в проекте.

4. *Принятие решения*. В этом контексте действия, как правило, подразумевают политику изменения меры и плана в части ресурсов. Определив решение и установив действия, нужно проинформировать руководство о проблемах и рекомендуемом подходе.

5. *Одновременное объявление о действиях и решении*.

6. *Совершение действий*. При этом совершать действия необходимо одновременно, поскольку если производить это последовательно, какое-то время будет функционировать «гибрид» старого и нового.

7. *Проверка, контроль за исполнением*. Результаты решений и действий должны проявиться вскоре после их претворения в жизнь. Для этого следует ответить на ряд вопросов: устранена проблема полностью или же только ее проявления; не создает ли побочный результат решения другие проблемы; есть ли дополнительные области, где существует возможность эти действия применить, и решения с незначительными дополнительными усилиями?

Для применения на практике обычно предлагаются три разных степени детализации варианта структуризации и анализа проблем: формулировка проблемы и ее возможных последствий; определение некоторых проблемных областей и мониторинг потенциальной сложности; структуризация проблемы и возможных вариантов ее решения. Каждый из методов имеет свои преимущества и недостатки, возможна их любая комбинация.

По последовательности в управленческом цикле выделяют: анализ отклонений и анализ результатов.

Анализ отклонений позволяет выяснить, почему произошло то или иное отклонение между планом и фактом, и принять соответствующее решение. Термины «отклонение», «несоответствие» и «дефекты» по своей сути являются синонимами. Однако чаще термин «отклонение» употребляют, когда анализируют процессы, регламенты и спецификации на объекты контроля, термин «несоответствие» – когда речь идет о системе качества и ее бизнес-процессах, а термин «дефект» – в основном в контексте невыполнения требований (установленных потребителем), относящихся к объекту контроля.

Размер отклонения зависит от характеристики самого контрольного стандарта, масштабов финансово-хозяйственной деятельности, показателей, принятой стратегии развития системы.

Анализ отклонений – ключевой элемент в инструментах контроля и принятия решений. В широком смысле – это методика рассогласования: сравнение факта с планом (или нормативами) и выявление критических отклонений. На основе отклонений принимаются решения: по корректировке планов, показателей, могут быть пересмотрены мотивации работников и даже стратегия организации.

Анализ результатов. Управленческий анализ, опираясь на данные учета, составляет базу обоснованного планирования, предваряет плани-

рование, завершает выполнение плана и идет в ходе его оперативного осуществления.

Финансовый результат – это показатель хозяйственной деятельности организации, увеличения или снижения объема прибыли (убытка) за конкретный промежуток времени. Итоговый финансовый результат зависит от объемов реализации товаров (услуг), объемов основного имущества (средств) организации, доходов от внереализационных сделок и т. д. Финансовые результаты организации всегда выражаются в двух основных формах – доход и убыток.

Следует отметить, что такие функции управления, как планирование, анализ и контроль, имеют специфический характер, они нерасчленимо связаны, объединены в цельный процесс и влияют на эффективность организации. Они играют решающую роль в системе производственных отношений на всех уровнях управления и являются определяющими при формировании структуры управления, без проявления функций невозможно нормальное функционирование организации.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Управленческие решения в менеджменте

При достижении целей как человек, так и организация, как правило, сталкиваются с различными проблемами. При этом под целью понимается идеальное представление о состоянии объекта управления или результате деятельности, а проблема может возникать в двух случаях: при отклонении хода процесса достижения цели от запланированного, т. е. проблема рассматривается как отклонение от нормы; при возникновении не учтенных ранее возможностей достижения цели.

Проблема всегда порождается некоторыми условиями, множество которых называется ситуацией. Совокупность проблемы и вызвавшей ее ситуации называется проблемной ситуацией.

Любая проблема может иметь несколько способов разрешения, или альтернатив. Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения. В связи с чем разработка и принятие управленческих решений представляет собой процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации либо какой-то возможности и заканчивается выбором решения – действия по устранению проблемной ситуации либо снижением ее остроты или использованием возможности.

Принятие решения является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Подобно процессу коммуникации, принятие решений отражается во всех аспектах управления. Обмен информацией и принятие решений являются также составной частью любой из общих функций управления (рис. 30).

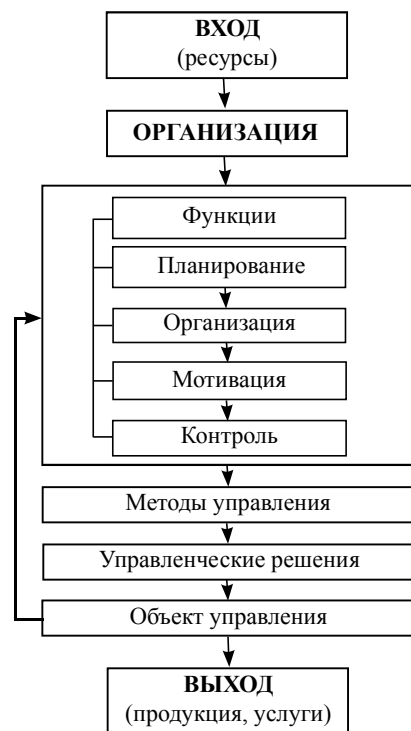


Рис. 30. Место управленческих решений в системе управления

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, но чаще подразделения или организации в целом.

Управленческое решение – это развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Рассматривая решения как мыслительный процесс, можно выделить интуитивные решения; решения, основанные на суждениях; рациональные решения.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правилен. В этом случае лицо, принимающее решение, не взвешивает сознательно все «за» и «против», а часто даже не пытается сознательно анализировать ситуацию. Примерно 80 % менеджеров

высшего уровня утверждают, что при решении серьезных проблем полагаются в основном на неформализованную информацию и интуицию. Однако при этом следует учитывать, что верные интуитивные решения часто принимаются менеджерами, имеющими богатый опыт практической работы, т. е. базой интуиции являются неосознанно накопленные и обработанные большие объемы информации.

Решения, основанные на суждениях, представляют собой осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае человек сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, пытается спрогнозировать последствия принимаемого решения и часто выбирает ту альтернативу, которая принесла успех в прошлом или сходную с ней.

В управленческой деятельности такие решения имеют большое значение, поскольку руководителю часто приходится сталкиваться с похожими друг на друга ситуациями. Именно по этой причине при приеме на работу большое внимание уделяется предшествующему опыту кандидатов.

Рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса и объективных, в той или иной степени формализованных методов. При этом важно отметить, что чем сложнее и масштабнее принимаемое решение и чем для большего числа людей важны его последствия, тем важнее становятся его научная обоснованность и тем менее допустимы при его принятии чисто волевые моменты.

В научной литературе предприняты попытки **классифицировать** управленческие решения, причем для этого использованы разные критерии. В одних случаях речь идет о решениях, принимаемых и действующих в рамках государственного аппарата, в других критерием является содержание решений, в третьих берется несколько классифицирующих признаков. Однако и в этом случае не всегда точно учитываются разный управленческий уровень субъектов, принимающих решения, и сфера их действия.

Наиболее широкий подход к этой проблеме обозначен в работе В.Г. Афанасьева, который подразделяет решения в зависимости от степени охвата и сложности регулируемых отношений и объекта, для которого они предназначены; в зависимости от длительности времени, в пределах которого эти решения действуют; по их значению и роли в развитии общества; по объему и направленности содержащихся в решениях указаний и рекомендаций и, наконец, по степени обязательности выполнения решений ответственными лицами¹.

И.П. Шадрин также выделяет типы управленческих решений в зависимости от их объекта, степени сложности и масштабности, от субъек-

¹ См.: Афанасьев В.Г. Научное управление обществом (опыт системного исследования). М., 1968. С. 198–200.

та, принимающего решения, от длительности их действия и социальной значимости содержащихся в них мероприятий¹.

Собственные подходы к определению видового разнообразия и критериев классификации управленческих решений предложили А.П. Леонов, О.В. Гиммельрейх, В.С. Юкаева и ряд других авторов.

Вместе с тем заслуживает внимания типология управленческих решений, предложенная А.А. Брассом².

По содержанию он выделяет социальные, экономические, организационные, технические, технологические и другие решения.

По длительности действия:

- стратегические – касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения, рассчитаны на длительный период действия, на решение перспективных задач;

- тактические – обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года;

- оперативные – связаны с достижением текущих целей и по времени рассчитаны на период, не превышающий месяца или квартала.

По виду лица, принимающего решение:

- индивидуальные – принимаются руководителем единолично;

- коллегиальные – принимаются коллективным органом управления (например, советом директоров организации);

- коллективные – принимаются всем коллективом организации.

По степени определенности используемой информации:

- решения, принимаемые в условиях определенности, – информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной (в этой ситуации существует возможность построения формальной математической модели задачи принятия решений);

- решения, принимаемые в условиях стохастической определенности, – информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях задана в вероятностных показателях;

- решения, принимаемые в условиях неопределенности, – используемая информация вообще не имеет численного выражения или эта информация противоречива.

¹ См.: Шадрин И.П. Подготовка и принятие управленческого решения – функция научного управления социалистическим обществом // Научное управление обществом. М., 1969. Вып. 3. С. 203–209.

² См.: Брасс А.А. Основы менеджмента. С. 196.

По степени уникальности:

- рутинные – принимаются руководителем автоматически, почти ежедневно;

- периодические – принимаются руководителем с определенной частотой;

- уникальные – принимаются руководителем впервые в его практике, в данном случае важно подчеркнуть, что уникальность решения субъективна: ситуация, для одного руководителя являющаяся уникальной, для другого может быть рутинной.

По степени проявления творчества:

- нетворческие, или запрограммированные, – известен алгоритм выработки решения, т. е. когда решение – это реализация определенной последовательности известных руководителю шагов, представляющих собой логические или математические операции;

- творческие, или незапрограммированные, – необходимость в которых возникает, когда руководитель сталкивается с неструктурированной ситуацией, содержащей неизвестные ему факторы, в этом случае нельзя составить конкретную последовательность шагов, ведущих к принятию обоснованного решения, поэтому руководителю приходится одновременно разрабатывать процедуру выработки и принятия решения и выработать само решение.

Разумеется, на практике практически не встречаются запрограммированные или незапрограммированные решения в чистом виде. Очень немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что полностью исключают инициативу лица, их принимающего. При этом при выработке и принятии незапрограммированного решения всегда можно использовать известные структурированные методы.

По степени сложности:

- простые – принимаются по одному критерию оценки выбора альтернатив;

- сложные – принимаются по нескольким, часто противоречивым критериям, именно эти решения являются наиболее распространенными при управлении организацией.

По виду зависимости переменных от времени выделяют решения статические и динамические.

По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение, выделяют:

- общие – охватывают весь объект;

- частные – охватывают некоторые стороны деятельности объекта (например, сбыт продукции в организации);

– локальные – охватывают только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отзыве из отпуска какого-либо работника).

Классификация управленческих решений также зависит и от прикладной деятельности организации. Так, А.П. Леонов применительно к деятельности органов внутренних дел приводит следующую классификацию управленческих решений¹:

- 1) по длительности действия:
 - стратегические – долгосрочные, принимаются на высших уровнях управления и касаются коренных, основополагающих проблем развития организации;
 - тактические – среднесрочные, относятся к детальной разработке средств и приемов достижения стратегических целей;
 - оперативные – краткосрочные, касаются решения повседневных вопросов оперативно-служебной деятельности;
- 2) по форме подготовки (количеству лиц, принимающих участие в подготовке решения):
 - индивидуальные – принимаются руководителем единолично;
 - коллегиальные – принимаются коллективным органом управления;
 - коллективные – принимаются всем коллективом организации;
- 3) по степени определенности используемой информации:
 - принимаемые в условиях определенности;
 - принимаемые в условиях вероятностной определенности – информация о проблемной ситуации задана в вероятностных показателях;
 - принимаемые в условиях неопределенности – информация о проблемной ситуации не может быть задана в вероятностных показателях в силу уникальности (неповторяемости соответствующих обстоятельств или явлений);
- 4) по степени уникальности:
 - рутинные ежедневные решения;
 - периодические – принимаются с определенной частотой;
 - уникальные – принимаются руководителем впервые в его практике;
- 5) по степени сложности:
 - простые – принимаются по одному критерию оценки альтернативы;
 - сложные – принимаются по нескольким критериям;
- 6) по степени охвата объекта управления:
 - общие – охватывают весь объект;
 - частные – охватывают отдельные направления деятельности объекта;
 - локальные – охватывают отдельные элементы управляемого объекта;

¹ См.: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел. Ч. 2. С. 164.

7) по степени обязательности:

– категоричные – подлежат безусловному выполнению независимо ни от каких обстоятельств, имеют силу подзаконного нормативного акта (приказ, указание, распоряжение);

– рекомендательные – выполняются не всеми объектами управления или различными способами в зависимости от обстоятельств;

8) по функциональной направленности: планирующие, организационные, контролирующие;

9) по причинам возникновения: ситуационные, инициативные, по предписанию, программные, сезонные;

10) по методам обработки информации: алгоритмические, эвристические;

11) по направлению воздействия: внутренние, внешние;

12) по глубине воздействия: одноуровневые, многоуровневые;

13) по способу фиксации: письменные, устные, виртуальные;

14) по юридическим свойствам:

– нормативные – содержат обычно общие положения и правила, рассчитаны на относительно продолжительное их исполнение;

– индивидуальные – как правило, акты применения, частной реализации нормативных решений, носят разовый характер и после реализации прекращают свое действие;

15) по юридической форме:

– приказы – решения высшей юридической силы: изложение норм, регулирующих деятельность органов внутренних дел, их служб и подразделений по отдельным вопросам;

– инструкции – ведомственные нормативные акты, в которых систематизированно излагаются юридические нормы, регламентирующие деятельность должностных лиц одной или нескольких родственных служб органов внутренних дел;

– положения – нормативные акты, определяющие, как правило, правовой статус органов внутренних дел, их структурных подразделений, а также подчиненных им организаций;

– уставы – как правило, кодификационные нормативные акты, содержащие систематизированное изложение норм, регламентирующих тот или иной вид деятельности органов внутренних дел;

– правила (самостоятельная юридическая форма нормативного акта) – систематизированно излагаются нормы, регламентирующие поведение, действия людей в определенных условиях или сферах деятельности;

– наставления (разновидность инструкций) – в систематизированном порядке излагаются как юридические нормы, установленные правомоч-

ным на то лицом, так и неюридические нормы (технические, санитарные, медицинские и т. д.), а также рекомендации по различным вопросам;

– руководства (юридическая форма нормативного акта, представляющая собой разновидность инструкций) – в систематизированном виде излагаются нормы и рекомендации о порядке действия должностных лиц органов внутренних дел, а также использования ими технических средств и т. д. (в руководствах преобладает изложение норм и рекомендаций технического и иного неюридического характера);

– указания – вид управленческих документов, в которых излагаются конкретные предписания по отдельным вопросам разового исполнения на определенном, как правило, ограниченном и непродолжительном промежутке времени;

– решения коллегий (оперативных совещаний) – управленческие решения по частным либо общим вопросам, принятые в особом порядке путем коллективного обсуждения, носят вспомогательный характер и, как правило, издаются для исполнения перечисленных выше основных управленческих решений.

В.С. Юкаева характеризует типологию решений по следующим критериям¹:

– по используемым методам – программируемые (стандартные) и непрограммируемые (нестандартные);

– творческому вкладу – рутинные, адаптационные, селективные, инновационные;

– степени формализации проблемы – хорошо структурированные, слабо структурированные и неструктурированные.

Имеет смысл привести также и относительно новые классификации, основаниями которых выступают степень обязательности исполнения решений подчиненными, стиль принятия решений, степень участия в принятии решений подчиненных и условий, связанных с определением риска, вызванного их принятием.

По степени обязательности исполнения управленческих решений объектом управления обычно выделяют три вида:

– *императивные, или директивные, решения* – всегда обязательны для исполнения;

– *рекомендательные решения* – готовятся совещательными органами (различного рода комитетами или комиссиями), их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, не подчиняются тем, кто их принимает;

¹ См.: Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В. Принятие управленческих решений : учебник. М., 2012. С. 41–44.

– *ориентирующие, или диспозитивные, решения* – представляют собой подготовленную субъектами управления информацию для находящихся на значительном удалении от них объектов управления, на основании которой те сами могут принять соответствующие решения.

Данная классификация управленческих решений определяет различные их виды в зависимости от воли субъекта управления. Однако степень исполнения решений зависит и от других факторов, в том числе и от объекта управления. Действительно, как показывает анализ управленческой практики, иногда принимаются решения, выполнимые только теоретически, или же выполнимые при определенных условиях, или же в принципе выполнимые, но исполнять которые подчиненные отказываются (в явной или неявной форме).

По стилю принятия решения субъектами управления различают:

– *уравновешенные решения* – на предварительном этапе принятия такого решения осуществляется формулировка его исходной идеи, такие решения характеризуются, как правило, критическим подходом к предпринимаемым действиям и проверкой гипотез;

– *импульсивные решения* – принимаются без достаточных обоснований, без предварительной подготовки, в дальнейшем могут многократно уточняться, изменяться и т. д.;

– *инертные решения* – преобладают уточняющие и контрольные действия, каждый свой шаг субъект управления проверяет неоднократно, что ведет к растягиванию во времени процесса принятия решения;

– *рискованные решения* – допускается риск, обоснованный субъектом правления;

– *осторожные решения* – характеризуются тщательностью оценки всех вариантов;

– *рациональные решения* – все начинается с выявления и формулирования проблемы, затем решения осуществляются в соответствии с принципами и методами управления.

В зависимости от степени участия коллектива в выработке решений, последние подразделяются:

1) на *единолично принимаемые руководителями*:

– с передачей на исполнение подчиненным без всяких пояснений, убеждений и т. д.;

– мотивацией их правильности при передаче исполнителям;

– пояснением причин и обстоятельств их принятия;

2) *принимаемые руководителем на основе предложений подчиненных*;

3) *выбранные руководителем из совокупности альтернатив, разработанных рабочей группой*;

4) *групповые решения, разработанные в рамках ограничений*, заданных руководителем;

5) *решения, принимаемые рабочей группой самостоятельно* при участии руководителя в качестве координатора действий как внутри, так и вне группы.

Решения первого вида отражают авторитарный стиль руководства, когда руководитель не считает нужным советоваться с подчиненными при принятии решений и что-либо пояснить при передаче им их на исполнение. Далее коллектив постепенно начинает привлекаться к процессу принятия решения, заканчивается этот ряд решениями, принимаемыми коллективом, где руководитель играет лишь роль координатора. Такие виды решений встречаются почти во всех сферах человеческой деятельности, например, решения оперативных совещаний, коллегий и т. д.

Условия, в которых принимаются управленческие решения, характеризуются степенью определенности проблемной ситуации, т. е. полнотой и достоверностью информации, описывающей эту ситуацию. И по этому критерию делятся на три группы: решения, принимаемые в условиях определенности (детерминированные); решения, принимаемые в условиях риска, вероятность которого можно подсчитать; решения, принимаемые в условиях неопределенности¹.

Решение принимается *в условиях определенности*, когда имеется полная и достоверная информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях решения. Сама проблема и ситуация, в которой она возникла, точно описываются совокупностью соответствующих характеристик. Цели и ограничения формально определяются в виде целевых функций и неравенств (равенств). Критерий выбора решений определяется минимумом или максимумом целевой функции. Все это позволяет построить формальную математическую модель задачи принятия решения и алгоритмически найти оптимальное решение. Для решения таких задач применяются различные методы оптимизации, например методы математического программирования. Задачи принятия решений в условиях определенности называют также детерминированными.

Сравнительно немногие управленческие решения принимаются в условиях определенности. Однако часто некоторые элементы крупных решений можно рассматривать как определенные.

Принятие решений *в условиях вероятностной определенности* осуществляется в тех случаях, если отсутствует достоверная информация

¹ См.: Дафт Р.Л. Менеджмент : для слушателей программ MBA / пер. с англ. С. Жильцова. 6-е изд. М. [и др.], 2004. С. 322–324 ; Яськов Е.Ф. Управленческие решения : курс лекций. М., 2006. С. 19.

о проблемной ситуации, а каждое решение может привести к одному из множества возможных исходов, причем каждый исход имеет определенную вероятность появления, которая может быть рассчитана. Показатели, характеризующие проблемную ситуацию, также описываются с помощью вероятностных характеристик, т. е. неполнота и недостоверность исходной информации находит отражение в вероятностных характеристиках. Сами вероятностные характеристики являются уже неслучайными, поэтому с ними можно производить операции по нахождению оптимального решения так же, как и с детерминированными характеристиками. Решение таких задач базируется на теории статистических решений.

Руководитель обязан учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора, причем переоценка риска может повлечь за собой потери не меньшие, чем недооценка. Во многих случаях руководитель не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако опыт руководства с высокой достоверностью показывает, что именно может, скорее всего, случиться. Решения принимаются *в условиях неопределенности*, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов, т. е. когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что невозможно получить достаточную информацию для оценки вероятности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах.

Несмотря на то что все случайные явления и факторы, сопровождающие управляемый процесс и влияющие на его результат, хорошо изучены и все их необходимые статистические характеристики известны, исход реализации каждого конкретного решения неизвестен, случаен. В этом смысле руководитель всегда рискует получить не тот результат, на который ориентируется, выбирая оптимальное решение на основе осредненных статистических характеристик случайных факторов.

В связи с чем рассматриваемый вид решений называют также решениями, принимаемыми в условиях риска. Роль человека при решении задач методами теории статистических решений заключается в постановке задачи, т. е. в приведении реальной задачи к соответствующей типовой, определении вероятностей событий на основе статистических данных, а также в утверждении получаемого оптимального решения.

Для решений, принимаемых в условиях неопределенности, характерна большая неполнота и недостоверность исходной информации, многообразие и сложность влияния социальных, экономических, политических и технических факторов. При этом руководитель не может оценить вероятности потенциальных результатов с достаточной степенью

достоверности. Эти обстоятельства не позволяют построить адекватные математические модели задач по определению оптимального решения.

Именно поэтому основную работу по поиску приемлемого решения выполняет человек. Формальные методы и технические средства используются человеком в процессе формирования решений в качестве вспомогательных инструментов.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Первая – попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Посредством этого часто удается уменьшить неопределенности ситуации и сложность проблемы. Сочетая эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к рассуждению или интуицией, руководитель может придать ряду параметров субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность – действовать в соответствии с прошлым опытом, рассуждением или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур велики. Временные и информационные ограничения имеют важное значение при принятии управленческих решений.

Классификация решений по степени формализации позволяет использовать разные способы организации процедур их принятия и методы разработки. Запрограммированные решения принимаются, как правило, в повторяющихся, стандартных ситуациях и представляют собой результат определенной последовательности шагов или действий. При этом как сама проблема, так и принимаемое для ее разрешения решение являются хорошо структурированными и формализованными. Выбор решения должен быть сделан из ограниченного числа вполне определенных вариантов с помощью стандартной процедуры.

Незапрограммированные решения принимаются в ситуациях новых, плохо структурированных, сопряженных с неизвестными факторами, с неполной и недостоверной информацией. Выбор решения должен быть сделан из множества вариантов, причем сам набор вариантов не может быть полным. Это не позволяет находить решение путем построения адекватных математических моделей и требует разработки соответствующих процедур, ведущих к решению задачи. В этом случае большую роль играют квалификация, опыт, интуиция, творческий потенциал руководителя. При принятии сложных незапрограммированных решений могут применяться на отдельных этапах формальные модели и процедуры.

Незапрограммированными являются решения по определению целей организации, стратегии ее развития, изменению ее структуры, прогнозированию рыночной конъюнктуры и т. д. Количество таких решений возрастает с увеличением размеров и сложности организаций, числа их внешних связей.

Соотношение между запрограммированными и незапрограммированными решениями в организации разное на разных уровнях управления. На верхних уровнях преобладает доля незапрограммированных решений, которая уменьшается по мере понижения уровня управления. В низовом звене преобладают решения, принятие которых осуществляется по заранее разработанным правилам и процедурам.

В соответствии с имеющимися в научно-теоретической литературе по вопросам менеджмента классификациями управленческие решения делятся на виды исходя из следующих критериев: по субъекту принятия решения, по функциональному содержанию, по характеру решаемых задач, формам юридического закрепления, времени действия решения, по характеру целей, по причинам возникновения, в зависимости от повторяемости проблемы и т. д. – всего около 20 критериев¹.

К управленческим решениям предъявляются определенные *требования*. В самом общем понимании качество управленческих решений – это совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. Подготовка и принятие управленческого решения являются самой ответственной стадией управленческого цикла. От того, насколько правильно осознал субъект управления цель и средства ее достижения, насколько точно рассчитал во времени, пространстве и с точки зрения ресурсных затрат возможности осуществления этой цели, зависит успех всего управленческого цикла.

При этом необходимо учитывать, что решение становится действительно глубоким и всесторонне обоснованным, когда оно опирается на общественное мнение, коллективный опыт и знания. Это одно из важнейших условий. Например, во многих случаях при подготовке решений используются мнения граждан, высказанные в письмах, жалобах, предложениях, материалы печати, опросы путем анкетирования, личные наблюдения, беседы с персоналом, населением и др. Причем следует учитывать не только прямые следствия управленческих решений, но и косвенные последствия их реализации.

В составе основных свойств, определяющих качество управленческих решений, выделяют следующие.

¹ См.: Русаков В.К. Управленческие решения в сфере правоохранительной деятельности в территориальных органах МВД России на районном уровне : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11. М., 2013. Л. 23, 181–182.

1. *Научная обоснованность.* Данное требование обязывает должностных лиц, принимающих решения, соблюдать действующее законодательство и положения действующих нормативных правовых актов. Действия управленческого решения не должны выходить за рамки правового поля.

Кроме того, управленческое решение должно:

- соответствовать объективным закономерностям, действующим в системе управления (закономерностям общественно-исторического развития, в том числе социально-психологическим, а также общим закономерностям развития в сложных динамических системах, изучаемых наукой управления);

- основываться на анализе полной и достоверной информации, дающей основание для квалифицированного определения целей, задач, средств и способов решения этих задач (информационная обеспеченность);

- быть всесторонним, т. е. по возможности максимально учитывающим все стороны рассматриваемого вопроса.

Следует отметить, что соблюдение данного требования достигается в первую очередь обеспечением надлежащего уровня контроля со стороны штабных подразделений либо должностных лиц, осуществляющих подготовку управленческих решений, а также развитыми навыками самоконтроля у лиц, принимающих решения.

2. *Наличие соответствующих полномочий* у лица, принимающего решение. На практике реализация указанного требования достигается путем четкого распределения функций управления, в том числе посредством разработки должностных инструкций для конкретных подразделений и конкретных должностей. При этом каждый руководитель должен четко знать свое должностное поле.

3. *Конкретная целевая и адресная направленность.* Реализуется это требование обозначением в тексте ясной и понятной цели, ради которой разрабатывается и реализуется управленческое решение (например, сложно добиться эффективной реализации управленческого решения, в соответствии с которым предписано «активизировать...», «усилить...», «улучшить...» и т. д.), а также конкретных исполнителей соответствующих мероприятий. При этом решение не должно носить половинчатого характера, а должно иметь направленность на полное решение проблемы.

4. *Соответствие формы управленческого решения его содержанию, четкость и ясность изложения.* Данное требование касается организационно-правовой стороны оформления управленческого решения. Основные формы управленческого решения (приказ, распоряжение и т. д.) составляются и заполняются в соответствии с соответствующими

государственными стандартами. При этом текст решения должен быть изложен грамотно (без грамматических, пунктуационных, стилистических, синтаксических ошибок) с использованием юридической терминологии.

5. *Согласованность и непротиворечивость.* Единство управления не может достигаться иначе, чем последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер.

То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно и есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них разными органами управления и руководителями и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый руководитель, принимая решение, так или иначе преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом. Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать непротиворечивость внутреннюю и внешнюю.

Под внутренней непротиворечивостью понимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения. Непротиворечивость внешняя – преэминентность решений, их соответствие стратегии, целям и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

6. *Своевременность.* Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

При этом, если необходимость обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

7. *Реальность.* Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Иными словами, возможности (в том числе ресурсного и материального харак-

тера) конкретной организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

8. *Адаптивность*. Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения, – адаптивности.

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность – не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее.

В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможным и качество выбранной альтернативы следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое решение. Управлять нужно таким образом, чтобы оставалась определенная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подобной адаптации и носят излишне жесткий характер.

9. *Гибкость по отношению к исполнителям*. В данном случае речь идет о необходимости учета субъективных особенностей исполнителей и избежания навязывания излишне строгих рамок поведения. Во всех случаях наиболее эффективны управленческие решения, оставляющие простор для проявления инициативы и творчества подчиненных. Такие решения воспринимаются исполнителями как проявление доверия к ним. В то же время при оценке этого требования следует прежде всего исходить из конкретно сложившейся ситуации, поскольку явно облегченные решения дают отрицательный эффект и могут существенным образом снизить эффективность принимаемых мер.

10. *Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля*. Указанное требование предполагает реализацию обратной связи в процессе разработки и принятия управленческого решения. Контроль – это необходимая функция управления. В тексте управленческого решения следует указывать промежуточные и окончательные сроки контроля реализации необходимых мероприятий с указанием конкретных контролирующих лиц или подразделений, а также предусматривать механизм доведения результатов контроля лицу, принявшему решение, или иным должностным лицам.

11. *Учет возможных отрицательных последствий*. Реализация любого управленческого решения наряду с положительным эффектом может иметь различного рода отрицательные последствия. В этой связи особое значение необходимо придавать их прогнозированию и в тексте управленческого решения определять меры по уменьшению их влияния.

12. *Наличие возможности обоснованного положительного результата*. Данное требование касается активизации деятельности работников, которые будут разрабатывать или реализовывать управленческое решение. Работник лучше исполняет управленческое решение, которое обязательно принесет положительный результат как для него, так и для других людей или подразделения. Наличие возможности обоснованного положительного результата также следует отражать в тексте управленческого решения.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, так как несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

Процесс принятия решений сложен и многогранен (рис. 31). Он включает в себя целый ряд этапов и процедур. Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенных правил и процедур.

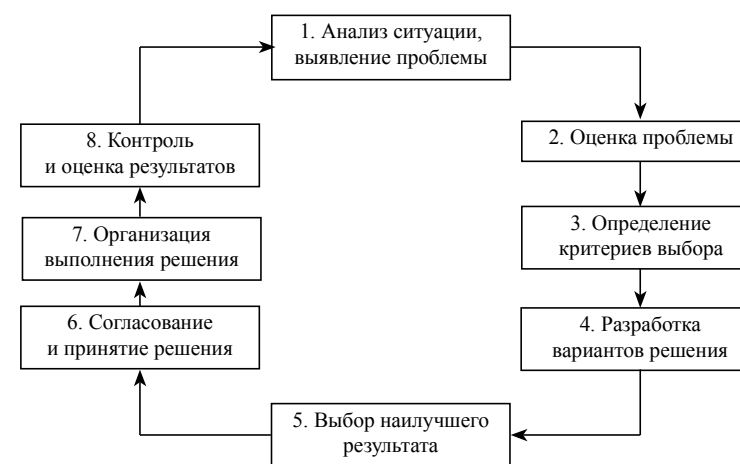


Рис. 31. Схема процесса принятия управленческих решений

Если проблемная ситуация неочевидна, а ее решение неоднозначно, то процесс принятия решения требует структуризации, которая позволит определить этапы и процедуры, направленные на ее решение (табл. 4).

Таблица 4

Этапы и процедуры процесса принятия решения

Этапы	Процедуры
1. Постановка проблемы	Возникновение новой ситуации. Появление проблемы. Сбор необходимой информации. Описание проблемной ситуации
2. Разработка вариантов решения	Формулирование требований-ограничений. Сбор необходимой информации. Разработка возможных вариантов решения. Определение критериев выбора
3. Выбор решения	Выбор вариантов решения, отвечающих критериям. Оценка возможных последствий. Выбор предпочтительного варианта решения

Цель первого этапа – выявление и описание проблемы и проблемной ситуации; второго этапа – поиск возможных вариантов решения; на третьем этапе производится оценка вариантов и выбор окончательного решения.

Обязательным элементом процесса принятия решений является его информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации производится на всех этапах этого процесса.

Проблема, решение и лицо, принимающее его, – три основных элемента процесса принятия управленческих решений.

Проблема – это несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному (запланированному).

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, называется ситуацией. Рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию. Описание проблемной ситуации содержит две части: характеристику самой проблемы (место и время ее возникновения, сущность и содержание, границы распространения ее воздействия на работу организации или ее частей) и ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы (они могут быть внешними и внутренними по отношению к организации).

Анализ ситуационных факторов позволяет рассмотреть проблему в связи с вызвавшими ее событиями и изменениями во внутренней и внешней среде организации и начать поиск решения.

Большое значение в процессе принятия решения имеет определение степени полноты и достоверности информации о проблемной ситуации. Для осуществления такого анализа необходимо описывать проблемную ситуацию по определенной системе, сущностью которой является структура информации и логическая последовательность ее изложения. Еще философ Древнего Рима Квинтилиан (ок. 35 – ок. 96) утверждал, что любую сколь угодно сложную ситуацию можно полностью описать, руководствуясь следующими семью вопросами: «что?», «где?», «когда?», «кто?», «почему?», «с какой целью?», «при каких условиях?». Эти вопросы определяют структуру изложения информации и позволяют детализировать описание проблемной ситуации.

Важным элементом процесса управления являются люди, принимающие в нем участие, или лица, принимающие решения. Под **лицом, принимающим решение**, понимается человек или группа людей, на которых возложена функция окончательного выбора одного из возможных вариантов решения.

Лицо, принимающее управленческое решение, называется субъектом решения. Это может быть как отдельный руководитель, так и группа работников, которые имеют полномочия для принятия решений. Как индивидуальный, так и групповой вид принятия решений имеют свои преимущества и недостатки.

Для индивидуальных решений, принимаемых отдельным субъектом, характерен более высокий уровень творчества. В них нередко реализуется много новых идей и предложений. Как правило, такие решения требуют меньше времени, так как не связаны с необходимостью их согласования на промежуточных этапах. Однако индивидуальные решения чаще, чем групповые, оказываются неверными, в них значительно больший риск ошибок. Это связано с тем, что проблемы организаций становятся все более сложными и требуют многоаспектного рассмотрения, а следовательно, и разнообразных, нередко специальных знаний. Именно поэтому в настоящее время все возрастающее количество управленческих решений принимаются на основе обсуждения, путем привлечения специалистов разных профилей или создания специальных рабочих групп.

Групповое принятие решений имеет ряд преимуществ по сравнению с индивидуальным. Это прежде всего более полное информационное обеспечение процесса принятия решений, являющееся следствием привлечения лиц, обладающих разными знаниями в отношении решаемой проблемы. Участники группы как бы дополняют знания

друг друга, создавая более полную картину как в описании проблемной ситуации, так и в путях ее возможного развития. Участие в работе группы повышает ответственность и мотивацию каждого ее члена, а результаты групповой работы обычно лучше воспринимаются коллективом организации по сравнению с индивидуальными решениями. Групповой подход к принятию решений обеспечивает более высокую обоснованность и меньший процент ошибок, чему способствует сам механизм работы групп (взаимная корректировка решений в процессе групповой работы, создание атмосферы сотрудничества и взаимодействия между членами группы).

Однако у группового принятия решений есть и отрицательные стороны. Это прежде всего более высокие затраты времени из-за необходимости формирования группы, ознакомления ее с проблемой и создания условий для нормального и эффективного взаимодействия членов группы. Согласование различных взглядов на проблему и пути ее решения также требует времени, дефицит которого, как правило, остро ощущается в процессе управления. Чем больше размер группы, тем больше времени уходит на координацию, а следовательно, увеличивается время выработки решения.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Принятие решения – это выбор альтернативного варианта. В процессе принятия решений выделяются три этапа: постановку задачи, формирование вариантов решения и выбор решения. Реализация каждого из них связана с выполнением конкретных процедур. Так, на этапе постановки задачи проводятся выявление и описание проблемной ситуации, определение времени и ресурсов, необходимых для принятия решения. На этапе формирования вариантов решения осуществляются анализ проблемной ситуации, генерация вариантов решения, измерение предпочтений вариантов решения. Наконец, на этапе выбора решения выполняются следующие процедуры: определение допустимых (приемлемых) вариантов решения, формирование критериев выбора решения, определение эффективных вариантов решения; определение единственного решения.

С точки зрения степени определенности используемой информации задачи, возникающие при принятии решений, подразделяются на три основных класса: хорошо структурированные, выраженные количественно; неструктурированные, выраженные качественно; слабо структурированные (промежуточный класс), не имеющие в большинстве случаев четких алгоритмических решений.

Информационная среда принятия решений варьируется в зависимости от степени риска. Условия определенности существуют, когда руководитель точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью. Если информации недостаточно для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости от выбора, условия принятия решения являются неопределенными. В условиях неопределенности руководитель на основе интуиции и опыта должен установить вероятность возможных последствий.

Все методы принятия управленческих решений можно условно объединить в три группы – эвристические, количественные и коллективные методы принятия решений. Эвристические методы принятия решений базируются в основном на интуиции и опыте работы руководителя. Количественные методы принятия решений основаны на выборе оптимальных решений путем применения математических методов и обработки с помощью компьютера больших массивов информации. Коллективные методы принятия решений основаны на групповой работе. Основным вопросом в процессе групповой работы над принятием решений является определение круга лиц – участников данной процедуры. Главные критерии при формировании такой группы – компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность ее участников.

5.2. Основы управления персоналом организации

Многообразие управленческой деятельности требует и многообразия средств воздействия на управляемые объекты. Эти средства чаще всего отождествляются с методами, технологиями механизмов управления. Для изучающих теорию управления человеческими ресурсами эти средства важно знать и уметь грамотно применять их на практике.

Эффективное управление людьми является ключевой компетенцией менеджеров XXI в. В данном случае вполне уместно напомнить непреложную истину: нет плохих подчиненных, есть плохие руководители. Еще наши предки вывели формулу: пусть нами правильно скамандуют, а мы все сделаем. Однако не все организации могут считать собственную службу управления персоналом подразделением, отвечающим современным требованиям, а менеджеров – способными на должном уровне мотивировать, развивать, оценивать своих подчиненных. Так, по мнению С.Д. Резника, «эффективный труд руководителя – это органи-

ческий сплав науки и искусства, тесное сочетание мастерства, которым следует овладеть, и лидерских качеств, которые необходимо стремиться трансформировать в лидерское поведение»¹.

Понятие «трудовые ресурсы» является частью более общего понятия «человеческие ресурсы», включающего в себя совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств всех членов данного общества. Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения, в силу своих интеллектуальных, физических, психофизиологических свойств и практического опыта способную производить товары и оказывать услуги.

Из трудовых ресурсов, которыми располагает данный населенный пункт, регион или страна в целом, формируется персонал организаций.

Персонал организации – это совокупность работников, принимающих участие в осуществлении деятельности организации и состоящие с ней в отношениях, регулируемых трудовым договором. Категория «персонал» употребляется для характеристики людей, занятых общественно полезным трудом. В этом случае понятие «персонал» – одного порядка с понятиями «кадры» и «трудоустроенный».

Так, вся работа с персоналом организаций осуществляется на основе применения современных кадровых технологий. Кадровая технология представляет собой разновидность социальной технологии, специфика которой заключается в алгоритмизации деятельности и многократности использования при решении сходных задач. Благодаря применению технологий в управлении оптимизируются все управленческие процессы, что в конечном итоге повышает эффективность управленческой деятельности.

Кадровые технологии – это структурированное и алгоритмизированное описание функций управления персоналом организации (кадровых функций), или результат перевода кадровых функций на язык структур и алгоритмов их реализации.

В научной литературе встречаются различные классификации кадровых технологий.

Так, Л.С. Вечер кадровые технологии, применяемые в управлении персоналом госслужбы, разделяет на три категории²:

1) технологии, обеспечивающие получение всесторонней, достоверной персональной информации о человеке, в их основе лежит технология оценки;

2) технологии, которые позволяют обеспечивать требуемые для организации количественные и качественные характеристики состава персонала, основу этой категории составляют технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования и профессионального развития;

3) технологии, позволяющие получить высокие результаты деятельности каждого специалиста и совокупный эффект от согласованных действий всего персонала, к ним относится целый комплекс кадровых мероприятий, объединенных общим названием «управление карьерой» (подбор персонала, ротация, управление деловой карьерой и т. д.).

Вместе с тем, учитывая специфику предназначения данного пособия, считаем целесообразным придерживаться классификации, предложенной А.П. Леоновым, который на основании функционального критерия в качестве базовых кадровых технологий выделил их минимальный набор, включающий технологии¹:

– планирования – в эту группу входят технологии планирования потребности, набора, высвобождения, использования, развития персонала и затрат на персонал;

– формирования – включают в себя технологии набора, отбора и адаптации персонала;

– развития – данную группу составляют технологии профессионального обучения и управления деловой карьерой персонала;

– оценки и контроля персонала – здесь представлены технологии деловой оценки персонала и оценки эффективности труда персонала.

Вместе с тем все кадровые технологии взаимосвязаны и взаимодополняемы. В реальной управленческой практике они в основном не реализуются одна без другой. Управление персоналом как вид профессиональной деятельности предполагает комплексное использование кадровых технологий.

Так, одной из центральных функций управления персоналом является его **планирование**. Целью планирования персонала является определение количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени и каким образом эта потребность может быть удовлетворена.

В планировании персонала можно выделить пять основных этапов:

На первом этапе разрабатывается *кадровая политика организации*. Кадровая политика – целостная система работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводи-

¹ Резник С.Д. Персональный менеджмент : учебник. М., 2004. С. 9.

² См.: Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учебник. Минск, 2020. С. 190–192.

¹ См.: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел. Ч. 2. С. 165–184.

тельного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды.

Среди всего многообразия можно выделить следующие типы кадровой политики.

Пассивная кадровая политика характерна тем, что у руководства отсутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала и кадровая работа сводится к ликвидации различного рода негативных последствий. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами.

Реактивная кадровая политика характерна для организаций, руководство которых ориентировано на понимание причин, приведших к возникновению кадровых проблем и имеющих средства для адекватной экстренной помощи. В программе развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения.

Превентивная кадровая политика предполагает наличие у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию. Руководство в состоянии прогнозировать кадровую ситуацию на среднесрочный период. Ввиду ограниченности источников квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости на первый план выходит задача развития и максимального использования уже имеющегося у организации трудового потенциала.

Активная кадровая политика характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Разрабатываются антикризисные кадровые программы, проводится постоянный мониторинг ситуации, корректируется исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Выделяют также открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика характеризуется прозрачностью организации для потенциальных работников на любом уровне управления и готовностью принять на работу любого работника, если он обладает соответствующим уровнем квалификации.

Закрытая кадровая политика характерна тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а последующее замещение должностей происходит только из числа работников данной организации. Средний и высший уровни управления непроницаемы для нового персонала со стороны.

На втором этапе определяется *количественная и качественная потребность в кадрах* на основе прогнозов и планов развития организации. Более развернутое планирование потребности в персонале можно представить в виде следующего алгоритма:

- анализ имеющегося персонала – базируется на объективных характеристиках: возрасте, поле, стаже, уровне образования и квалификации, перечне выполняемых задач, характере занятости, режиме труда, физических, экономических, социальных условиях труда;

- анализ конкретных потребностей в персонале на планируемый период в целом по организации, по структурным подразделениям организации. Данный этап невозможен без прогнозирования. При прогнозировании потребности в кадрах осуществляется анализ кадровой ситуации на основании изучения и сравнения статистических данных кадровой работы по комплектованию, изучения тенденций и закономерностей. На основании прогнозных показателей осуществляется планирование набора, высвобождения, использования и развития персонала.

Основой планирования набора персонала являются потребность в персонале и политика организации в области персонала, которая определяет приоритеты руководителей при наборе работников.

В планировании набора персонала можно выделить следующие составные части:

- планирование найма персонала – решаются вопросы выбора способов привлечения персонала;

- планирование выбора из претендентов – определяются критерии отбора из кандидатов;

- планирование принятия на работу – решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых работников;

- планирование адаптации работников – разрабатываются мероприятия по адаптации с целью интеграции новых работников в производственные группы и саму организацию.

Целью планирования высвобождения персонала является установление и своевременное или опережающее уменьшение численности работников организации.

Выделяют реактивное и опережающее высвобождение персонала.

Реактивное высвобождение персонала применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность в организации и свидетельствует о плохой кадровой работе.

Опережающее высвобождение персонала основано на прогнозах потребности в персонале. Оно использует такие средства, как альтернативное применение работников, естественная убыль рабочей силы.

Это позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений.

Опережающее высвобождение является своеобразным буфером, позволяющим избежать социальной напряженности.

Планирование использования персонала связано с выделением работников в распоряжение структурных подразделений организации.

С точки зрения временной перспективы можно выделить два вида планирования использования персонала:

- краткосрочное – касается распределения работников по рабочим местам в соответствии с имеющимися вакансиями; предпосылкой для этого является соответствие квалификации требованиям, предъявляемым к рабочим местам;

- долгосрочное – планирование использования персонала находится в тесной связи с организационным планированием и планированием использования технических средств.

С качественной точки зрения в планировании использования персонала можно выделить два аспекта:

- выделение работников в распоряжение структурных подразделений – по сути является планированием расстановки персонала на основе штатного расписания;

- планирование использования индивидуального и группового рабочего времени – включает в себя разработку планов рабочих смен, планирование отпусков, участия работников в образовательных программах и т. д.

Целью планирования развития персонала является определение мероприятий по подготовке персонала к тем требованиям, которые будут предъявляться к нему в будущем.

В планировании развития персонала можно выделить планирование образования и планирование карьеры.

Планирование образования персонала предусматривает мероприятия:

- по обучению работников организации на рабочем месте;
- обучению работников вне рабочего места внутри организации;
- обучению работников вне организации;
- самообразованию работников.

Главной задачей планирования карьеры сотрудников является обеспечение соответствия между потребностями работников в должностном и профессиональном росте, их потенциальными возможностями и потребностью организации в персонале различных специальностей и квалификации.

На третьем этапе происходит *анализ количественных и качественных характеристик имеющегося в организации персонала, совокупного кадрового потенциала.*

Трудовой потенциал используется для характеристики человеческих ресурсов на различных иерархических уровнях: отдельного работника, организации или ее подразделения и общества в целом.

Трудовой потенциал работника – совокупность его физических и духовных свойств, позволяющая в заданных условиях достигать определенных результатов и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи по мере развития и совершенствования знаний и навыков.

Совокупный трудовой потенциал работника состоит из психофизиологического, квалификационного и личностного потенциалов. Психофизиологический потенциал – это способности и склонности человека, возраст, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, темперамент, характер и другие качества. Квалификационный потенциал – это объем, качество, разносторонность общих и специальных знаний, трудовых умений и навыков, обуславливающие способность к труду определенного содержания и сложности. Личностный потенциал – это уровень социальной зрелости работника, степень усвоения норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы. Личностный потенциал во многом определяет возможности работника к коллективному труду, способность к сотрудничеству и взаимодействию (коммуникативность работника).

Трудовой потенциал организации складывается из потенциалов отдельных ее работников, но при этом он не бывает равным их сумме в силу возникновения синергетического эффекта, обусловленного такими факторами, как разделение труда и взаимодействие работников в коллективе.

Высшим уровнем оценки трудового потенциала является трудовой потенциал всего общества – возможное количество и качество труда, которым располагает общество. На количественные параметры данного показателя в первую очередь влияет величина трудовых ресурсов общества.

На четвертом этапе *перспективная потребность сравнивается с фактическим наличием персонала и существующими процессами изменения* (ожидаемый выход на пенсию, уход в отпуск по уходу за детьми, на учебу, переводы, организационно-штатные мероприятия и т. д.). В зависимости от выявленного недостатка или избытка персонала в планируемом временном промежутке разрабатываются мероприятия по высвобождению, набору и развитию персонала.

Пятый этап включает *планирование адаптации, использования, мотивации, оценки, продвижения персонала*. Планируются также затраты на персонал. Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, являются:

- основная и дополнительная заработная плата;
- социальные выплаты;
- отчисления на социальное страхование;
- расходы на служебные командировки;
- расходы на подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала;
- расходы на охрану труда;
- расходы, связанные с приобретением спецодежды, и т. д.

После планирования следующей стадией кадрового процесса является **формирование персонала**, которое включает в себя технологии набора, отбора и адаптации персонала. Так, определив необходимые потребности в персонале, любая организация начинает заниматься его поиском и привлечением. Поиск и привлечение персонала направлены на выявление новых работников для удовлетворения количественной и качественной потребности организации в персонале. Как верно отметил А.Я. Кибанов, наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом¹.

Данный процесс в теории и практике управления персоналом еще называют *набором персонала*. В процессе набора персонала создается резерв кандидатов на вакантные должности с целью последующего отбора наиболее подходящих, соответствующих установленным требованиям.

К основным принципам набора персонала, по мнению В.С. Загорца и И.В. Загорец, можно отнести²:

- обязательное соответствие привлекаемых работников требованиям вакантной должности и другим требованиям организации;
- поиск работников не идеальных, а наиболее подходящих;
- преимущественная ориентация на сильные, а не слабые качества людей, за исключением случаев, когда они могут препятствовать выполнению профессиональных и должностных обязанностей;

¹ См.: Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М., 2009. С. 310.

² См.: Загорец В.С., Загорец И.В. Управление человеческими ресурсами : пособие. Минск, 2015. С. 46.

– сохранение после приема на работу новых кадров благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Набор персонала может осуществляться из внутренних или внешних источников.

Набор персонала из внутренних источников осуществляется, как правило, путем внутриорганизационных перемещений работников организации как по горизонтали (на другие равнозначные вакантные должности), так и по вертикали (на вышестоящую или нижестоящую должность). Привлечение персонала из внутренних источников позволяет оперативно и с наименьшими затратами заместить вакантную должность, повысить мотивацию работников, обеспечить их служебный рост, однако ограничивает возможности для выбора кадров.

При внутреннем наборе используются следующие методы:

- внутренний конкурс путем объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации (газета организации, специально изданные информационные листы) либо обращение к руководителям подразделений организации с просьбой выдвинуть кандидатов на конкретную должность, соответствующих требуемым характеристикам;
- ротация руководящих кадров;
- внутриорганизационное перемещение кадров;
- обращение к кадрам организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих коллег, родственников и знакомых;
- совмещение профессий (совместительство, временное исполнение обязанностей по должности) и др.

Использование внешних источников, с одной стороны, предоставляет более широкие возможности выбора наиболее достойного кандидата, а с другой – требует более высоких затрат на привлечение персонала, его адаптацию.

К методам внешнего набора относятся:

- формирование и поддержание базы данных на людей, чьи знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем (информация для базы данных черпается из писем, телефонных звонков, устных обращений людей, занятых поисками работы);
- объявления в средствах массовой информации (телевидение, радио, пресса, интернет). В объявлениях о приеме на работу рекомендуется отражать следующие сведения: особенности организации (наименование, местоположение, сфера деятельности); характеристику деятельности (круг задач, место в структуре, перспективу роста); требования к соискателю (знания, опыт, квалификация, навыки, работоспособность); систе-

му оплаты труда и льгот; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны организации;

- выезд в учреждения образования;
- контакты с другими смежными по профилю деятельности организациями;

- обращения в государственную службу занятости, которая имеет собственную базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях (возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа);

- обращения в частные агентства по подбору кадров, так называемые рекрутерские фирмы, располагающие обширными банками данных по квалифицированным кадрам самых разнообразных профессий и осуществляющие специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента;

- проведение презентаций, участие в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях;

- временный найм работников (лизинг кадров). Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности знаниями и умениями, может выполнять соответствующие задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований, предъявляемых к выполняемой работе. Недостаток найма временных работников в том, что они плохо знают специфику организации, что мешает эффективной работе.

Следующий этап формирования персонала – *отбор персонала*.

Среди множества различных определений выделим наиболее полное, на наш взгляд, определение отбора персонала, которое дал М.В. Петрович. Отбор персонала – это процесс изучения профессиональных, деловых, психологических качеств кандидатов на вакантные должности, установления их пригодности для выполнения обязанностей на определенной должности в организации. Отбор означает выбор из совокупности претендентов кандидатуры, наиболее соответствующей по квалификации, специальности, личностным качествам и способностям характеру предстоящей деятельности¹.

При этом М.В. Петрович обращает внимание, что отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала, в процессе которого осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей,

видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности. Можно сказать, что при отборе первичны должностные требования, а при подборе – возможности работника¹.

В процессе отбора должны соблюдаться основные принципы:

- отсутствие любых форм дискриминации кандидатов по признакам социальной, расовой, национальной, языковой, религиозной принадлежности, пола и возраста;

- компетентность работников, проводящих отбор;

- защита и ограничение доступа к сведениям о личностных качествах гражданина².

Поскольку отбор персонала представляет собой одну из сложных кадровых технологий, то для ее осуществления важно соблюсти необходимые условия:

- определить наиболее общие характерные черты, отражающие специфику работы, и на их основе сформулировать существенные социальные требования к человеку;

- раскрыть содержание, характер и условия профессиональной деятельности работника по обеспечению выполнения функций;

- сформулировать и конституировать (официально установить) с учетом специализации должности и социальных требований к профессиональной деятельности необходимые профессионально-квалификационные требования (профессиограмму должности) к претендентам на замещение должности;

- изучить, используя разнообразные методы, качества и способности претендентов на должности, и произвести их идентификацию (сопоставление, сравнение) с требованиями соответствующей должности;

- установить полномочия субъектов управления процессом отбора, порядок его проведения и оформления его результатов.

Для принятия оптимальных решений в области отбора персонала важно в первую очередь четко определить требования к кандидату.

Все многообразие требований к будущему кандидату может быть условно разделено на несколько групп. Это знания, умения и навыки, способности, личностные качества, интересы и потребности, дополнительные требования.

Критерии профессионального отбора обусловлены той предметной областью, которая составляет содержание должностных функций или

¹ См.: Петрович М.В. Управление персоналом : учеб. пособие. Минск, 2013. С. 159.

¹ См.: Петрович М.В. Управление персоналом. С. 159–160.

² См.: Загорец В.С., Загорец И.В. Управление человеческими ресурсами. С. 47.

требований профессионального вида деятельности. В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом:

- профессиональных способностей;
- личностных качеств;
- уровня и профиля образования;
- стажа работы по специальности;
- профессионального опыта.

В общем виде технология отбора включает несколько этапов.

На этапе первичного отбора осуществляется анализ списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям вакантной должности. Главная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Основным методом отбора на этом этапе являются анализ анкетных данных (автобиографии, анкеты, резюме). Документом, который все чаще используется в практике современной кадровой работы, является резюме. Резюме – это самопрезентация кандидата. Как недостаток оно не имеет стандартизированной формы, поэтому не всегда позволяет получить исчерпывающей информации о кандидате.

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала, успешности выполнения определенных профессиональных функций. При использовании этого метода проводится анализ информации, содержащейся в заполненной кандидатом анкете, автобиографии, сравниваются фактические данные с «идеальной моделью». Наличие такой модели является обязательным условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. В случае если «идеальная модель» отсутствует, значительно снижается эффективность отбора, поскольку решение будет приниматься на основе субъективного мнения работников, осуществляющих обработку анкет.

Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора. В то же время этот метод лишь приближителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию.

Еще одним распространенным методом на этапе первичного отбора является собеседование. Собеседование является очень популярным методом при отборе персонала, так как за короткий промежуток времени

работодатель может получить полное представление о кандидате и о его соответствии вакантной должности.

Чаще всего собеседование проходит в виде беседы, в ходе которой кандидату задаются вопросы, включающие в себя несколько блоков: личностные качества, выявление профессионализма, интересов, хобби и т. д.

Первичный отбор завершается формированием списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям должности.

На втором этапе осуществляется сбор дополнительной информации и проводятся проверочные мероприятия. Здесь могут быть использованы такие методы, как наведение справок о кандидате, запрос характеристик с прежних мест работы или учебы, рекомендательные письма, тестирование, метод экспертных оценок, испытательный срок и иные методы.

Составной частью технологии формирования персонала является технология *адаптации персонала*.

Адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости работника в новые профессиональные условия, социальные и организационно-экономические условия труда. Это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личностных качеств работника¹.

А.Я. Кибанов выделяет два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную².

Первичная адаптация связана с вхождением в должность молодых работников, не имеющих профессионального опыта трудовой деятельности. Данная категория персонала нуждается в особом внимании со стороны руководства организации, которое обеспечивает создание необходимых условий для приобщения человека к труду, овладения профессией, включения в производственную деятельность. Такой вид адаптации чаще всего характерен для выпускников учреждений образования, молодых специалистов. В данном случае большое распространение получил институт наставничества.

Вторичная адаптация происходит в случае перехода работника, имеющего опыт профессиональной деятельности, на новое рабочее ме-

¹ См.: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел. Ч. 2. С. 173.

² См.: Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. С. 356.

сто или изменения условий труда, предполагающее изменение сферы, объекта или предмета трудовой деятельности.

Еще одно направление трудовой адаптации, обоснованно выделенное М.В. Петровичем, называется реадаптация. Это процесс привыкания и освоения новой организационной роли на более низком уровне организационной иерархии, что может быть связано с понижением должностного статуса работника¹.

Назначение технологии адаптации персонала – служить превращению новичка в максимально эффективного члена организации. Приходя в новую организацию, человек приносит с собой ранее накопленный опыт и взгляды, которые могут соответствовать, а могут и не соответствовать требованиям новой среды.

Сам процесс адаптации состоит из нескольких взаимосвязанных этапов.

На первом этапе оцениваются уровень подготовки работника, его деловые и личностные качества и разрабатывается программа адаптации. На втором этапе осуществляется реализация программы. Третий этап – анализ и оценка реализации программы.

Среди основных методов адаптации персонала можно отметить следующие: организация обучающих семинаров, курсов; проведение индивидуальных бесед, постоянных консультаций руководителей, наставников с новым работником; выполнение разовых общественных поручений для установления контакта нового работника с коллективом; проведение совместных коллективных мероприятий; инструктажи; участие в подготовке управленческих решений и т. д.

Таким образом, технология планирования персонала – это часть общей системы планирования любой организации, в его рамках решаются задачи обеспечения организации рабочей силой необходимого количества и качества для выполнения стоящих перед ней задач. Технология планирования персонала является центральной в кадровой работе, поскольку она не только тесно связана со всеми остальными, но и является их частью.

Технология формирования персонала включает в себя технологии набора, отбора и адаптации персонала. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Первый этап – это набор персонала, в процессе которого создается резерв кандидатов на вакантные должности с целью последующего отбора наиболее подходящих, соответствующих установленным требованиям.

Следующий этап – отбор персонала. Как кадровая технология это идентификация, сопоставление, соотнесение наиболее общих требований, выдвигаемых организацией, сферой деятельности, с характери-

ками конкретного человека. Отбор персонала представляет собой одну из сложных кадровых технологий. Именно в процессе отбора персонала на службу (работу) в органы внутренних дел решаются задачи комплектования персоналом органа внутренних дел.

Адаптация персонала является не менее важной кадровой технологией, или этапом формирования персонала. Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус работника в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, признание, приемлемое вознаграждение за труд, удовлетворенность организацией труда и т. д.). В то же время показатели низкой адаптации – это отклоняющееся поведение работника, текучесть кадров и др.

Следующая группа кадровых технологий связана с *развитием персонала*. Развитие персонала нужно рассматривать как одну из основных функций системы управления персоналом, которая определяет и поддерживает компетенцию работников организации на уровне, необходимом для стратегического роста организации.

Составляющими технологии развития персонала являются технологии профессионального обучения и управления деловой карьерой персонала в организации.

Обучение персонала, как пишет А.П. Леонов, – это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение целей организации. Профессиональное обучение – процесс формирования у работников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения¹.

Большинство авторов выделяют два основных вида обучения персонала: на рабочем месте (без отрыва от производства или внутрипроизводственное обучение) и вне рабочего места (с отрывом от производства или внепроизводственное обучение).

В зависимости от целей различают три вида обучения персонала: подготовку, повышение квалификации и переподготовку.

Подготовка персонала – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков, способов общения.

¹ См.: Петрович М.В. Управление персоналом. С. 159–181.

¹ См.: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел. Ч. 2. С. 177.

Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях развития знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала – обучение работников в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда¹.

Второй составляющей технологии развития персонала является технология *управления деловой карьерой*, которая также представляет собой одну из сложнейших кадровых технологий.

Под деловой карьерой понимаются²:

- продвижение работника по ступенькам служебной иерархии;
- последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни и ее внутреннее восприятие человеком;
- совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности.

Управление карьерным ростом – это функция управления профессиональным потенциалом человека. Можно предположить, что понятие карьеры носит по большей части личностный характер, но тем не менее она значительно влияет на интересы коллектива в целом и его подразделений (действенность работы, престиж и т. д.). Постановка вопроса о карьере обусловлена взаимодействием заинтересованных сторон – личности и организации. Иными словами, можно сделать вывод о том, что карьера – объективная необходимость для успеха, постоянного развития, движения вперед, мотивации и перспектив всей организации и отдельных ее частей, а также представление работника о его будущем профессиональном развитии и его ожидания по поводу способов самосовершенствования.

Управление деловой карьерой представляет собой комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации³.

Процесс управления карьерой включает в себя мероприятия, связанные с оценкой персонала, определением направлений развития карьеры в организации по целям, срокам и мероприятиям, а также планирование и контроль деловой карьеры.

Планирование карьеры является необходимой составной частью процесса управления деловой карьерой. Как одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, оно представляет собой процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста¹.

А.П. Леонов отмечает, что управление карьерным ростом персонала представляет собой комплексный процесс и включает следующие этапы²:

- кадровую диагностику, составление списка кадрового резерва;
- работу с кадровым резервом;
- мониторинг эффективности работы с кадровым резервом;
- принятие решений по работникам, состоящим в кадровом резерве.

Отдельное и очень важное направление в процессе управления карьерой – формирование резерва руководящих кадров и его подготовка.

И, наконец, четвертая группа кадровых технологий – технологии *оценки персонала*. Под оценкой персонала понимается целенаправленный процесс установления степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.

В научной литературе предлагаются разные подходы к содержанию понятия оценки персонала.

М.Ф. Мизинцева и А.Р. Сардарян отмечают разнообразие применяемых в научной литературе терминов, например «оценка персонала», «персональная оценка», «кадровая оценка», «оценка кадров», «деловая оценка» и др., которые являются вариантами перевода на русский язык английских терминов, применяемых в мировой практике и означающих в ряде случаев различные процедуры оценки: труда, результатов работы, личностных черт работника, должности и т. д. Вместе с тем в русскоязычном переводе авторы чаще всего используют общий термин «оценка».

С точки зрения указанных авторов оценка персонала – это целенаправленная и регулярная процедура для решения широкого диапазона организационных и управленческих задач, установленных для всех ка-

¹ См.: Петрович М.В. Управление персоналом. С. 226.

² См.: Веснин В.Р. Менеджмент : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2006. С. 410.

³ См.: Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. С. 451.

¹ См.: Добровинский А.П. Управление персоналом в организации : учеб. пособие. Томск, 2011. С. 218.

² См.: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел. Ч. 2. С. 181–182.

тегорий работников и позволяющих определять профессиональные и личностные качества работника, результаты его труда за установленный период и их соответствие предъявляемым требованиям к должности или рабочему месту¹.

А.Я. Кибанов использует термин «деловая оценка», под которой понимает целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места².

А.М. Асалиев акцентирует внимание на том, что оценка персонала – это³:

- комплекс мероприятий, позволяющих определить, какими характеристиками и знаниями, необходимыми для решения производственных задач, обладает работник;

- процесс определения эффективности выполнения работником должностных обязанностей, результативности его деятельности, развития компетенций;

- информация, основанная на сравнительном анализе нормативных и конкретных показателей оцениваемого персонала, об уровне профессиональной подготовки, ее соответствии занимаемой или планируемой должности, о выраженности деловых качеств, психологических особенностей претендента или работника, а также о результатах практической или учебной деятельности;

- форма обратной связи в управленческом взаимодействии.

Деловая оценка персонала как важнейшая функция в системе управления персоналом любой организации присутствует практически на каждом этапе кадровой работы, начиная от отбора кандидатов на работу и заканчивая увольнением работников, так как она служит трем основным целям: административной, информационной, мотивационной.

Под *административными целями* понимается определение стратегии планирования карьеры персонала: перемещение, перевод, включение в резерв руководящих кадров, увольнение.

Информационные цели означают получение руководителем организации объективных данных о результатах труда подчиненных, их потенциале и степени его использования, а также обеспечивают обратную

¹ См.: Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала : учеб. и практикум для академ. бакалавриата. М., 2018. С. 20–21.

² См.: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2008. С. 159.

³ См.: Оценка персонала в организации : учеб. пособие / А.М. Асалиев [и др.]. 2-е изд., испр. и доп. М., 2017. С. 5.

связь с работниками, которые, получив объективную информацию о результатах своего труда, имеют возможность корректировки поведения и исправления ошибок.

Мотивационные цели оценки персонала – это применение приемов и методов мотивации работников для повышения производительности их труда, улучшения результатов работы и эффективности деятельности организации в целом.

Все эти цели взаимосвязаны, взаимообусловлены и не могут рассматриваться отдельно друг от друга.

В итоге цель деловой оценки персонала – обеспечение субъекта управления объективными сведениями о состоянии и тенденциях изменений кадрового потенциала организации, своевременной корректировки кадровой политики.

В нашей стране традиционной формой деловой оценки в системе государственных органов является *аттестация персонала*, которая представляет собой проводимую в специальной организационно-правовой форме процедуру объективной проверки уровня профессиональной подготовки работников, деловых и личностных качеств, определения квалификации на предмет соответствия требованиям, предъявляемым для замещения соответствующей должности. В отличие от других систем оценки она закреплена на государственно-правовом уровне и является обязательной формой оценки государственных служащих. Основными недостатками аттестации, и это отмечается в большинстве исследований по данной теме, являются субъективность оценки и ориентированность на прошлое. Вместе с тем данная форма оценки является комплексной, индивидуальной, отличается простотой и экономичностью.

Основными целями аттестации являются оценка уровня квалификации работника требованиям занимаемой должности, перспективы использования его трудового потенциала, а также определение основных направлений повышения эффективности деятельности как работника, так и подразделения в целом.

Таким образом, с одной стороны, овладение современными технологиями кадровой работы позволяет оптимально использовать кадровый потенциал организации, что создает условия для реализации активной кадровой политики. С другой – ориентация на активную, открытую, гибкую кадровую политику побуждает внедрять новые технологии, позволяющие максимально использовать потенциал каждого работника для достижения организационных целей, т. е. кадровые технологии выступают как инструмент реализации кадровой политики в организации.

Учебное издание

НИКИФОРЁНОК Александр Павлович
СИВАКОВ Юрий Леонидович

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Пособие

Редактор *М.Н. Колотуха*
Технический редактор *Ю.С. Санина*
Корректор *М.С. Прушак*

Подписано в печать 03.11.2023. Формат 60×84 $\frac{1}{16}$.
Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 13,49. Уч.-изд. л. 12,39.
Тираж 48 экз. Заказ 230.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/102 от 02.12.2013.
Пр-т Машерова, 6А, 220005, Минск.

Кадровые технологии представляют собой совокупность определенных действий, приемов, операций по отношению к статусу или характеристик персонала организации. С их помощью определяются соответствие работников характеру исполнения служебных обязанностей, эффективность их труда, уровень соответствия деловых, профессиональных и личностных качеств потребностям организации, осуществляются планирование и управление деловой карьерой персонала, профессиональное развитие, оценка, отбор и подбор персонала. Кадровые технологии используются и в целях обновления сменяемости кадров.

Каждая кадровая технология обладает своими особенностями, отличиями. Вместе с тем все они взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике в большей части не реализуются одна без другой.

Кадровые технологии органично включены в структуру управления персоналом организации, имеют специфику, объект своего воздействия, выполняют важные управленческие функции и, как правило, получили нормативное закрепление.

- Никифорёнок, А.П.**
Н62 Основы менеджмента : пособие / А.П. Никифорёнок, Ю.Л. Сиваков ; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». – Минск : Академия МВД, 2023. – 229, [3] с.
ISBN 978-985-576-414-5.

Рассматриваются базовые категории и эволюция менеджмента в исторической ретроспективе, анализируются крупные теоретические направления, определяющие классические и современные тенденции управления, оценивается вклад разных ученых в мировую теорию менеджмента.

Раскрываются методологические подходы в менеджменте; классические и современные принципы управления; методы менеджмента; содержание, видовая классификация и особенности реализации базовых функций менеджмента; стили руководства, их классификация; взаимосвязь и взаимозависимость стили руководства и эффективности деятельности организации. Дается целостное представление об управленческих решениях; рассматриваются требования, предъявляемые к ним. Приведена классификация управленческих решений, описывается методология их выработки, принятия и реализации. Раскрывается процесс управления персоналом в аспекте применения и использования классических и современных кадровых технологий, представлена их характеристика.

Адресовано студентам (слушателям) учреждений высшего образования, обучающимся по специальности «Государственное управление и право», профессорско-преподавательскому составу учреждений высшего образования и руководящему составу органов внутренних дел, иным специалистам, занимающимся изучением научно-теоретических и прикладных проблем управления.

УДК 338.24
ББК 65.290-2