

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Саратовский государственный аграрный университет**  
**имени Н. И. Вавилова»**

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Краткий курс лекций**

**для студентов I, II курса**

**Направление подготовки**  
**38.03.02 «Менеджмент»**

**Профиль подготовки**  
**Производственный менеджмент в агропромышленном комплексе**  
**Маркетинг**

**Саратов 2016**

УДК 65.0(075.8)  
ББК 65.010.066я7  
В 75

Рецензенты:

Доктор социологических наук, профессор,  
заведующий кафедрой «Социология молодежи»  
ГОУ ВПО «СГУ им. Чернышевского» Ивченков С.Г.

**Теория менеджмента:** краткий курс лекций для студентов 1,2 курса направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Сост.: Д.А. Воробьева, А.В. Маракова, Е.В. Черненко // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 198 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Теория менеджмента» составлен в соответствии с рабочей программой дисциплины и предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам теории менеджмента. Направлен на формирование у студентов знаний об истории управленческой мысли, основ системного подхода к управлению организационным поведением работников предприятий.

УДК 65.0(075.8)  
ББК 65.010.066я7

©Воробьева Д.А., Маракова А.В., Черненко Е.В. 2016  
©ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2016

## **Введение.**

В современных рыночных условиях хозяйствования важной составляющей качественной подготовки специалистов высшей квалификации (для национальной экономики и управления) является освоение курса «Теория менеджмента».

Данный курс лекций состоит из трех основных разделов: «История управленческой мысли», «Теория организации» и «Организационное поведение». Он ориентирует обучающихся на осмысление исторических аспектов развития менеджмента в России и за рубежом, на применение системного подхода к управлению организациями и управлению поведением работников в организации.

Основная цель краткого курса лекций по дисциплине «Теория менеджмента» - помочь студентам в изучении научно-практических основ менеджмента, формирования необходимой научно-практической базы для последующего эффективного изучения специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции у студентов. Краткий курс лекций учитывает государственные образовательные стандарты и охватывает основные теоретико-методологические основы менеджмента.

Краткий курс лекций по дисциплине «Теория менеджмента» предназначен для студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, соответствующего профиля подготовки «Менеджмент организации». Он раскрывает исторические аспекты развития управленческой мысли в России и за рубежом, ключевые категории и концепции управления, теории организаций, их основоположников и основные постулаты, типологию организаций, теории поведения человека в организации.

Курс лекций нацелен на формирование у студентов общепрофессиональных и профессиональных компетенций: «Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия» (ОПК-3); «Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры» (ПК-1).

## Лекция 1

### ВВОДНАЯ. ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ

#### 1.1. Необходимость изучения истории менеджмента

В нашей стране на протяжении десятилетий монопольного господства командно-административной системы имела место недооценка теории и практики управления. А менеджмент с присущими ему принципами децентрализации, автономии и мотивации воспринимался буквально как «заморское чудачество». Кроме того, почти не осуществлялась подготовка специалистов по управлению. Вследствие этого к 90-м годам XX в. мы имели по существу всеобщую управленческую безграмотность, в том числе среди руководителей-реформаторов, что явилось одной из основных причин глубочайшего в новейшей истории системного кризиса российского общества и экономики, наиболее продолжительного за последнее столетие спада промышленного и сельскохозяйственного производства, однако в начале 90-х годов возобладало понимание необходимости кардинального изменения отношения к управлению. А формирование в России рыночных отношений, обретение организациями самостоятельности, рост конкуренции сделали просто необходимым изучение и использование, с учетом российских условий, опыта управления в развитых странах и ведущих мировых фирмах, обобщение накопленного отечественного опыта, а также проведение дальнейших научных исследований, подготовку специалистов в области менеджмента.

#### 1.2. Связь прошлого, настоящего и будущего менеджмента. Определение возможностей эффективного развития менеджмента

Как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже XIX-XX вв., именно в этот период появились первые работы, посвященные управлению хозяйственной деятельностью. В начале XX века были сформулированы такие концепции, как концепция «научного управления» Ф. Тейлора, концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера, «наука администрирования» А. Файоля, которые заложили основу этой области знаний. Первоначально эта теория развивалась как сугубо рациональная.

Однако уже в 30-е годы технократические иллюзии, которые были заложены в науке об управлении, постепенно начали развеиваться. Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний стало так называемое поведенческое направление.

**В 50-60-е годы** сильное влияние на мышление управляющих оказали идеи так называемого «**организационного гуманизма**», в соответствии с которыми было предложено отказаться от жесткого контроля в пользу более человеческого подхода к рядовым сотрудникам.

**В 70-х годах** большой популярностью пользовалась **концепция ситуационного подхода**, которая исходила из допустимости различных типов систем управления.

**В начале 80-х годов** была осознана огромная важность **организационной культуры** как характеристики, которая игнорирует, объединяет, сплавляет в единое целое все без исключения особенности предприятия: как системные, так и поведенческие.

**Современный менеджмент.** Можно выделить несколько основных направлений, в которых в настоящее время развивается наука об управлении: 1) *организационная культура*, 2) *исследование аспектов управления*, 3) *развитие идеи системы в управлении*, 4) *влияние технического прогресса на управление*.

### **1.3. Исторические тенденции развития управления, их взаимосвязь и воздействие на развитие современного управления**

Первыми вопросы управления начали решать *древние египтяне*. Они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования, контроля результатов.

Известный древнегреческий философ *Платон* (427-347 до н.э.), видимо, первый в истории высказал научные идеи о разделении труда. Великий *Сократ* (469-399 до н.э.), сформулировал идею об универсальном характере управления. В 370 г. до н.э. *Ксенофонт* дал первое известное описание практических преимуществ разделения труда, рассматривая древнегреческую эргастерию (крупную мастерскую, где трудились сотни рабов). В 1513 г. *Н. Макиавелли* в «Рассуждениях» отстаивает принцип единства власти. В 1651г. Англичанин *Т. Гоббс* и его соотечественник *Дж. Стюарт* в 1767г. доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти. Великий английский экономист *А. Смит* в своем труде «Исследование о природе в принципах богатства народов» (1776) других работах сформулировал идею «экономического человека». Во второй половине XIX столетия наряду с эмпирическими рекомендациями в управление стали внедряться результаты прикладных исследований и экспериментов. В 1800-1828 гг. *Р. Оуэн*, своими экспериментами на практике опробовал идею социального партнерства. Но целостной науки об управлении к концу XIX в. еще не сложилось – эта задача была решена уже в XX столетии.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Обоснуйте необходимость изучения истории менеджмента?
- 2) Определите связь прошлого, настоящего и будущего менеджмента?
- 3) Каковы перспективы эффективного развития менеджмента?
- 4) Особенности современного менеджмента?

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

##### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчи́кова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчи́кова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 2

### ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

#### 2.1. Понятие менеджмента, его сущность и перспективы развития

**Под менеджментом понимают профессиональное управление хозяйственной деятельностью предприятия, которое осуществляется в условиях рыночных отношений и направлено на извлечение максимальной прибыли при рациональном использовании ресурсов.**

Многие из определений менеджмента выделяют именно этот процессуальный аспект. В зарубежной литературе имеется много определений понятия *менеджмент*. Мы приведем три из них:

\*достижение целей организации посредством скоординированных усилий, работающих в ней людей;

\*особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производственную группу (организацию);

\*процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации, скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

Кроме того, менеджмент – это научная теория управления.

#### 2.2. Исторические предпосылки возникновения современного менеджмента. Теория управления и необходимость ее познания

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, явилась промышленная революция в Англии. Однако идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке, которая стала родиной современного управления.

Моментом оформления же менеджмента как науки принято считать начало XX века, когда Фредерик Тейлор в США, Анри Файоль во Франции и Вальтер Ратенау в Германии опубликовали свои первые работы по научной организации труда. Это были первые работы, в которых сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления. Они явились ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ.

*Существует множество причин, которые сделали необходимым возникновение социального управления, основные из них следующие: разделение труда; технологическое усложнение процесса производства; усложнение структуры производства и др.*

#### 2.3. Значимость менеджмента и различные взгляды ученых на управление

Еще в древности великие мыслители, размышляя о причинах бедственного положения людей, связывали его с отсутствием должного управления в обществе. Уже

в античное время рассматривали управление как процесс, возникающий из необходимости достижения общих целей в ходе совместной жизнедеятельности людей.

Развитие техники и новой технологии, рост масштабов производства на рубеже XIX-XX вв. резко усложнили управление, выделили его в особую сферу деятельности, требующую специальных знаний. Понятие «научное управление» впервые в обиход ввел представитель американских фрахтовых компаний Луис Брандейс в 1810 г.

Англичанин *Р. Аркрайт*, заложил основы того, что можно было бы назвать индустриальным управлением или, говоря современным языком, организацией производства. *Э. Уитни* применил стандартизацию, широко использовал контроль качества и обновил норму управляемости. *Э. Юр* в 1835 г. написал книгу «Философия производства», где сделал вывод, что главной причиной многих проблем организации является недостаток механизации. Но целостной науки об управлении к концу XIX в. еще не сложилось – эта задача была решена в XX столетии.

Необходимые предпосылки для преобразований к тому времени уже имелись (опыт индустриального управления, накопленный в XIX в. и достижения в экономике, социологии и психологии). Они и позволили создать *концепцию научного менеджмента*. Практической основой ее формирования стали массовые эксперименты на производственных предприятиях.

Из краткого обзора подходов видно, что управленческая мысль постоянно развивалась, что способствовало зарождению новых идей об эффективном управлении организацией.

### Вопросы для самоконтроля

- 1) Понятие и сущность менеджмента?
- 2) Многоаспектность менеджмента?
- 3) Основные предпосылки возникновения современного менеджмента?
- 4) Суть различных взглядов ученых на науку управления?

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 3

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

Исторически управление зародилось намного раньше, чем произошло становление менеджмента и как вида управленческой деятельности и как области научного исследования. Управление появилось вместе с людьми, с образованием человеческого общества.

Необходимость управления у людей возникла, по мере того как доисторические люди стали жить организованными группами. Выделение и обособление управления в самостоятельный вид деятельности произошло в процессе разделения и кооперации труда, что обусловило необходимость организации, координации и согласования деятельности людей в общественном производстве. Там, где хотя бы два человека объединялись для достижения какой-либо цели, возникла задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя.

Управление появилось вместе с образованием человеческого общества, когда люди стали жить организованными группами.

Оно выделилось в самостоятельный вид деятельности в процессе разделения и кооперации труда. Это обусловило необходимость организации, координации и согласования деятельности людей в общественном производстве. Там, где люди объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникла задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. При этом один становился руководителем, т. е. управляющим, а другие - его подчиненными, т. е. управляемыми.

Наиболее наглядно систематизацию мировых исторических тенденций развития управления можно проследить согласно концепции управленческих революций, т.е. качественных преобразований управления в ходе исторического развития общественно-экономических процессов общества.

**Первая управленческая революция (религиозно-коммерческая)** произошла 7 тыс. лет назад в древних Шумере, Египте, Аккаде. На этом этапе произошло зарождение слоя жрецов, которых по праву можно назвать первыми бизнесменами в истории человеческого общества. Ими были переформулированы основополагающие религиозные принципы. Благодаря этому шумерские жрецы стали самым богатым и влиятельным общественным слоем. Они стали обладателями огромного имущества, собираемым в виде своеобразной дани и пускаемым в хозяйственный оборот.

Среди самих жрецов существовала определенная иерархия - каждый из них должен был отчитываться перед верховным жрецом за полученное имущество. Сохранились глиняные таблички с деловыми записями жрецов. Согласно их содержанию в древнем Шумере реализовывались такие функции, как снабжение, бухгалтерский учет, контроль и пр., что в настоящее время является неотъемлемой частью управленческого процесса.

*Результатом первой управленческой революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, постепенно превращаясь в особый социальный институт и новое профессиональное знание.*

**Вторая управленческая революция (светско-административная)** связывается с именем и деятельностью вавилонского царя *Хаммурапи (2123-2081 гг. до н.э.)*, издавшего знаменитый свод законов управления государством. Согласно этим законам вводился светский стиль управления, усиливался контроль и ответственность вавилонян. В Законах (Кодексе) Хаммурапи впервые на государственном уровне

констатировалось наличие частной собственности. Он применил для нужд управления и контроля письменные документы на глиняных табличках и свидетельские показания, при этом недопустимым считал перекалывание должностными лицами ответственности на своих подчиненных, законодательно установил уровень зарплаты.

В древнем Шумере на глиняных табличках, датированных XXIV в. до н. э., были записаны сведения о законах государства, что свидетельствует о существовании там практики управления.

Определенный вклад в управление был внесен в эпоху античности, за 400 лет до н. э. Сократ сформулировал принцип универсальности управления. Его современник, персидский царь Кир, выдвинул идею о необходимости специальных исследований причин, побуждающих людей к действию, т. е. мотивации. Он рассматривал также проблему обработки управленческой информации и составления планов. Чуть позже в Греции занимались изучением методов выполнения трудовых операций и обеспечения их ритмичности. Платон сформулировал принцип специализации.

Это, однозначно, был качественно новый уровень управления (не на микро-, а на макроэкономическом уровне, т.е. уровне всей страны). Кроме того, Хаммурапи интересовали вопросы лидерства и мотивации.

**Третья управленческая революция**, известная в истории как **производственно-строительная**, произошла за 600 лет до н.э. во времена правления *авилонского царя Навуходоносора II (605-562 гг. до н.э.)*. Свое название эта революция получила благодаря тому, что была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Так, на текстильных фабриках того времени имеются примеры производственного контроля и стимулирования работников. Кроме того, своеобразной формой материального стимулирования являлась оплата труда женщин продуктами питания, количество которых зависело от объема выполненной работы каждой работницей. Помимо развития текстильного производства Навуходоносор II являлся автором проектов некоторых из семи чудес света, а именно Вавилонской башни и висячих садов Семирамиды.

В 325 г. до н. э. Александр Македонский создал впервые штаб как центр управления боевыми действиями.

В древности организации имели определенную структуру, в которой выделялись уровни управления. Существовали и крупные политические организации, руководителями которых являлись короли и генералы. Были также и управляющие, хранители житниц, погонщики, надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность этих организаций.

Шли годы, управление многими организациями становилось более четким и сложным, а сами организации - сильными и устойчивыми. Примером может служить Римская империя, которая просуществовала сотни лет. Римские легионы имели четкую структуру управления, состояли из генералов и офицеров, армия подразделялась на дивизии. Они шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы установить связь с Римом.

Почти все элементы современного управления можно проследить в древних организациях, хотя их характер и структура управления существенно отличались от сегодняшних.

В эпоху рабовладения также имело место управление, однако преобладали методы прямого принуждения и страха наказания в качестве главных средств побуждения к труду.

В дальнейшем, с развитием общественного производства, такой труд обнаружил органически присущую ему неэффективность. Его заменила система наемного труда зарождающейся буржуазной эпохи. Она основывалась на использовании принципиально иного, опосредованного механизма принуждения, применявшего материальные стимулы и экономические рычаги в управлении трудом. Возникший свыше 250 лет назад в ряде стран Западной Европы торговый капитализм имел совсем иную основу - денежный капитал. Вместо прямых и грубых форм принуждения к труду при капитализме формировался и повсеместно использовался рыночный механизм, действовавший на базе обмена меновыми стоимостями и предполагавший формальную личную независимость и равенство обменивающихся сторон.

Главным, по сути революционным, преобразованием этого периода в области менеджмента, лежащим в основе его возникновения, было отделение капитала-собственности от капитала-функции, менеджмента от собственности, за рождение профессионального менеджмента.

**Четвертая управленческая революция** является наиболее значимой в истории управления и менеджмента, поскольку именно *ее связывают с началом формирования менеджмента в современном его понимании*. Основным характеризующим фактором этой революции является зарождение капитализма и начало индустриального прогресса. На развитие управления в этот период огромное влияние оказал переход от феодализма к капитализму, зарождение и развитие рынка, промышленная революция и дальнейшая индустриализация. Возникла объективная необходимость передачи полномочий по выполнению части работы от хозяина к наемному работнику. Это явилось причиной постепенного отделения от собственности и проявления его как самостоятельной сферы деятельности. Результатом четвертой управленческой революции явилось отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

**Пятая управленческая революция (конец XIX – начало XX века) была определена как бюрократическая и связана с именем М.Вебера**. Результатом этой революции явилось появление возможности формирования крупных иерархических структур менеджмента, разделения труда в управлении, введения норм и стандартов, установления должностных обязанностей и ответственности менеджеров. Кроме того, по мнению большинства специалистов, появление класса менеджеров, появление класса профессиональных менеджеров (менеджеры выделились в отдельный от капиталистов класс) явилось радикальным переворотом в обществе.

Хотя управленческая практика развивается с древних времен, до XX в., вероятно, никто не задумывался над тем, как управлять системно, эффективно. Людей в основном интересовало, как заработать больше денег, завоевать политическую власть, но не то, как управлять организациями.

Понимание того, что организацией можно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей, возникло не в один момент. Эта концепция развивалась в течение длительного периода, начиная с середины XIX в. до 20-х гг. XX в. В связи с этим считается, что менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, науку лишь на рубеже XIX-XX вв.

Следует заметить, что американец Джозеф Вартон в 1881 г. предложил читать студентам, будущим инженерам, "научный курс управления", впервые разработав курс

менеджмента для преподавания в колледже. Вслед за ним в 1886 г. Генри Р. Таун заявил о необходимости разработки научных основ менеджмента как профессиональной деятельности.

Тем не менее моментом оформления менеджмента как науки принято считать начало XX в., когда Фредерик Тейлор в США, Анри Файоль во Франции и Вальтер Ратенау в Германии опубликовали свои первые работы по научной организации труда. Так, американский инженер Ф. Тейлор в 1895 г. опубликовал свою книгу "Сделочная система", в 1903 г. - "Цеховой менеджмент", в 1911 г. - "Принципы научного менеджмента". Книги вызвали всеобщий интерес, в них управление было впервые признано наукой, самостоятельной областью исследования. Это были первые работы, в которых сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления. Они явились ответом на потребности промышленного развития, которое приобретало такие специфические черты, как массовое производство и сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ. Организации-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе подразделений, менеджеров и исполнителей.

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, явилась промышленная революция в Англии. Однако идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке, которая стала родиной современного управления. Этому способствовало бурное развитие в начале XX в. Соединенных Штатов Америки, их промышленного производства.

Таким образом, появление менеджмента было связано со следующими основными условиями:

- развитие машинного производства, возрастание требований к управлению, неспособность собственника и предпринимателя справиться с возрастающими трудностями управления;
- возникновение большого количества рыночных субъектов, возрастание объема и усложнение рыночных связей;
- рост конкуренции и неустойчивость рыночной экономики, которые обуславливают необходимость профессионального подхода к управлению;
- создание крупных корпораций и соответственно увеличение объема и сложности управленческих работ, которые могут быть выполнены только специальным аппаратом работников. Именно в корпорации менеджмент окончательно отделяется от самоуправления собственника-предпринимателя;
- рассредоточение собственности между акционерами, в результате чего появились новые функции управления акционерным капиталом;
- попытки предпринимателей воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции;
- желание группы творческих, любознательных людей создать эффективные способы выполнения работы.

## **2.2. Условия, факторы и эволюционные этапы возникновения и развития менеджмента**

Начало становления менеджмента связывают с периодом промышленной революции и индустриального развития европейского сообщества. В связи с этим в

**теории и практике менеджмента выделяют следующие факторы его возникновения:**

1. **Рыночные отношения.** Рынок предусматривает распространение рыночных отношений на подавляющее большинство общественных процессов. Наиболее емкое определение роли этого фактора в возникновении и становлении менеджмента было дано известным историком менеджмента Д. Реном: «Возникновение и совершенствование рыночной экономики вызвало к жизни потребность в более творческих управляющих, лучше информированных о том, как наилучшим образом управлять организациями. Столкнувшись с конкуренцией, изменчивой внешней средой, управляющие развивали систему знаний о том, как лучше использовать ресурсы. Люди стали думать о личной выгоде и приспосабливаться к любой рациональной административной системе. Возникновение современного менеджмента основано на рациональных способах принятия решения; организации больше не могли работать в соответствии с прихотями нескольких лиц».

2. **Индустриальный способ организации производства.** Возникший к концу XVIII в. промышленный капитализм ознаменовал собой переход от ручного труда к машинному производству и переворот в прежних методах организации мануфактурного производства. Новые условия производства послужили мощным толчком к развитию производительных сил общества. Прежняя система управления, основанная на эмпирическом подходе, не могла восполнить необходимость рациональной организации производства и труда. Поэтому без управления «нового формата», отражавшего суть менеджмента, функционирование фабричной системы было невозможно.

3. **Появление акционерной (корпоративной) собственности.** Согласно мнению большинства теоретиков именно переход национального богатства из формы индивидуальной частной собственности в форму собственности корпораций повлек за собой отделение собственности от распоряжения. Вместо одного собственника появилось много акционеров, владельцев одного капитала. Возникновение и развитие акционерной (корпоративной) формы собственности обусловило необходимость в профессиональных управляющих – менеджерах является дополнительным фактором возникновения менеджмента.

Особенности развития общественно-экономических процессов на историческом этапе появления менеджмента, обусловили следующие **основные условия развития менеджмента:**

- органическим строением капитала, развитием машинного производства, возрастанием требований к управлению, неспособностью собственника и предпринимателя справиться со все возрастающими трудностями управления;
- возникновением большого количества субъектов рыночной экономики, возрастанием объема и усилением рыночных связей;
- развитием конкуренции и неустойчивостью рыночной экономики, которые обуславливают необходимость профессионального подхода к управлению;
- появлением крупных корпораций, приводящим к увеличению объема и сложности управленческих работ, которые могут быть выполнены только специальным аппаратом работников. Именно в корпорации менеджмент окончательно отделяется от самоуправления собственника-предпринимателя;
- рассредоточением собственности между акционерами, в результате чего появились новые функции управления акционерным капиталом, распределения прибыли между акционерами и др.;

- попытками предпринимателей воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции;
- желанием группы любознательных людей создать самые эффективные способы выполнения работы.

Развитие менеджмента происходило в соответствии с проблемами и задачами, характерными для очередной исторической эпохи. Таким образом, представляется возможным рассмотрение эволюционных этапов развития менеджмента параллельно этапам развития предпринимательства.

Известный специалист в области менеджмента И. Ансофф историю развития предпринимательства разбил на три эпохи: массового производства, массового сбыта, постиндустриальную эпоху.

1. **Эпоха массового производства.** Возникновение этой эпохи было обусловлено мощнейшим развитием НТП, достижениями научно-технической мысли. Формирование сильнейшей технической базы для быстрого индустриального роста предприятий происходило параллельно с становлением одной из самых действенных форм социальной организации – *фирмой*. Рыночная ситуация в этот период характеризовалась почти неограниченным спросом. Главной задачей, стоящей на тот момент перед предпринимателями, являлась разработка и совершенствование механизма массового производства, снижавшего издержки выпуска товаров, а также оптимизация затрат на производство для предложения рынку продукции по наиболее низким ценам по сравнению с конкурентами. Основное препятствие, с которым сталкивались предприниматели на этом этапе заключалось в том, что производственный процесс конца XIX в. основывался на дедовских способах ведения производства и не в состоянии был полноценно воспользоваться достижениями НТП. Поэтому возникла острая необходимость в научной организации производства, труда и управления.

2. **Эпоха массового сбыта.** Окончание эпохи массового производства к концу 1920-х гг. ознаменовалось кризисом перепроизводства. Произошло практическое насыщение спроса на основные потребительские товары. Это породило необходимость смены ориентации фирм с производства на рынок. Это явилось причиной пересмотра и функций управления: первостепенное на тот момент значение имела функция маркетинга, так как для разработки эффективной концепции управления ориентированной на рынок, требовалась обширная и точная информация и нем. При этом нередко маркетинговая функция осуществлялась в ущерб производству. С целью устранения этого противоречия была разработана комплексная концепция маркетинга, призванная уравновесить противоречивые требования производства и сбыта. В фирмах же, сохранивших производственную ориентацию, т.е. где масштабы производства планировались без учета спроса на них на рынке, наблюдался застой производства.

3. **Постиндустриальная эпоха.** С середины 50-х гг. XX в. начался период, когда общество начало нуждаться не в росте объемов производства, а в росте качественных показателей уровня жизни. Перед менеджерами фирм теперь стояла остро проблема удержания доли рынка, предвидения требований и потребностей клиентов, обеспечения точных сроков поставок, определения цены с учетом условий конкуренции, производства продукции высокого качества, поддержания репутации и имиджа фирмы у потребителей. Внутри фирмы также был сделан акцент на решение ряда не менее важных проблем, а именно: обеспечение роста производительности труда на базе улучшения планирования, повышение эффективности организации и автоматизации производственных процессов, обеспечение выплаты дивидендов

акционерам на определенном уровне и в определенные сроки, дабы не потерять их доверия, но при этом обеспечить достаточный объем нераспределенной прибыли для развития фирмы. Именно такие условия обусловили развитие менеджмента в постиндустриальную эпоху.

### 2.3. Школы менеджмента

**Школа научного управления.** Становление и развитие этой школы, получившей широкую известность во всем мире под названием «научная организация труда», совпадали с началом XX века. У истоков этой школы стоял американский инженер – практик и менеджер Ф. Тейлор (1856-1915), решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Учение его стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента.

Ф. Тейлор стремился доказать, что разработанные им методы научной организации труда и сформулированные на их основе принципы «научного менеджмента» смогут заменить устаревшие авторитарные методы управления.

Его система заключалась в последовательном проведении принципа разделения труда на труд исполнительский и труд распорядительский, в специализации работ. В производственной системе, работающей как слаженный механизм, каждый работник должен быть ответственен за свои функции. При этом следует стремиться достичь соответствия типов работников видам работ. Кроме того, требуется жесткая регламентация деятельности. Это ориентирует каждого работника на исполнение частичной функции, но не требует от него понимания общего замысла.

Для данной школы характерны также следующие черты:

- использование научного анализа для определения лучшего способа решения хозяйственных задач;
- целенаправленный отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, их обучение;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами;
- обеспечение работников ресурсами;
- применение материального стимулирования;
- сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ.

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

**Классическая, или административная, школа управления.** Наибольший вклад в ее развитие внес французский ученый Анри Файоль. Представители этой школы пытались определить общие характеристики и закономерности организаций, подходы к совершению управления организацией в целом.

Целью административного управления было создание универсальных принципов управления. Это можно признать первым самостоятельным результатом науки администрирования. Данные принципы затрагивали два основных аспекта:

- 1) определение лучшего способа разделения организации на подразделения (такими подразделениями они считали финансы, производство, маркетинг) в целях выявления основных функций управления;

2) предложение принципов построения структуры организации и управления (прежде всего принципы единоначалия, полномочия и ответственности, стабильности рабочего места и др.). Многие из них до сих пор полезны и используются на практике.

Следует заметить, что представители административной школы не заботились о социальных аспектах управления. Они рассматривали организацию с точки зрения широкой перспективы. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он считал управление универсальным процессом, состоящим из взаимосвязанных функций планирования и организации.

**Школа человеческих отношений в управлении.** Самыми крупными ее авторитетами являются М. Фоллетт (Англия) и Э. Мейо (США). Представители этой школы полагали, что если руководство повышает заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что неизбежно приведет к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значение 3 существенных фактора: люди, финансы и техника, - и первое место занимает фактор «люди». Среди господствующих целей менеджмента (отношение между людьми и выполнение задач) преобладает человеческий фактор. Именно такая система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка.

В суровых условиях рыночной конкуренции только умение общаться с людьми обеспечивает успех в бизнесе. Известные японские, европейские и американские менеджеры добиваются завидных успехов в производстве товаров именно благодаря бережному отношению к персоналу.

**Школа поведенческих наук** значительно отошла от школы человеческих отношений. Согласно этому подходу в большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности человеческих ресурсов, создание всех необходимых условий для реализации творческих способностей каждого сотрудника, для осознания собственной значимости в управлениями организацией.

*Главный постулат школы поведенческих наук:* правильное применение науки о поведении всегда должно способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Большое значение для менеджеров здесь приобретает изучение различных поведенческих подходов, которые рекомендует общий менеджмент, и исследование возможности их применения в процессе анализа организации. Необходимо помнить, что человек – это самый важный элемент в системе управления. Удачно подобранная команда единомышленников и партнеров, способных понимать и внедрять идеи своего руководителя, - важнейшее условие экономического успеха.

**Школа науки управления, или количественный метод,** базируется на использовании в управлении данных точных наук – математики, статистики, инженерных наук – и предполагает широкое применение результатов исследований операций и моделей ситуаций. Кроме того, использование количественных измерений

при принятии решений. Однако, до Второй мировой волны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

Весьма сильным толчком к применению этих методов в управлении явилось развитие вычислительной техники и информационных систем управления. Это позволило конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в наибольшей степени приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Раскройте основные особенности природы управления.
- 2) Когда зародилось управление и менеджмент?
- 3) Раскройте содержание управленческих революций. В какой из них произошло зарождение менеджмента?
- 4) Раскройте влияние развития рыночных отношений на возникновение менеджмента.
- 5) Назовите основные причины возникновения менеджмента. Раскройте условия развития менеджмента на определенных этапах его развития.
- 6) Каковы особенности научных концепций основных школ менеджмента.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчи́кова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчи́кова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 4

### ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

#### 4.1. Этапы развития управленческой мысли

В истории менеджмента можно выделить следующие основные этапы развития управленческой мысли.

1. Подготовительный этап. Прогрессивные нововведения совершались индивидуально и разрозненно, их результаты были эффективны только в рамках отдельных предприятий. Организация труда и управления в такой «локальной экономике» не требовала систематического применения науки, да и сама наука еще не была доминирующим общественным институтом, главной производительной силой промышленности. Так обстояло положение дел в Англии эпохи Аркрайта, Смита, Болтона и Оуэна.

2. Перемещение центра менеджмента в Америку. В начале XX века центр менеджмента переместился из Англии в Америку. В конце XIX — начале XX века в США, которые по техническому уровню производства вошли в число мировых лидеров. Главным фактором развития науки управления здесь явился не средний и мелкий, а большой бизнес. Именно этот период, а не более поздний, как это иногда считается, был самым благополучным для их развития. Деятельность основоположников «научного менеджмента» отражала характерные тенденции эпохи классического капитализма.

3. Реформирование старой фабричной системы. На смену старой фабричной системы пришла *вторая фабричная система* предусматривающая поточное производство начала XX века. В результате в Англии были более совершенные станки, а в США — сборочные линии и конвейеры. В Англии техническая мысль развивалась в рамках академической науки, так сказать, на государственной основе, а затем уже, через какое-то время, достигла практики. Американцы заимствовали в готовом виде лучшие технические идеи европейцев и тут же претворяли их в конкретные технические модели.

#### 4.2. Вклад Л. Брандейса (1810г.) и Ч. Беббиджа (1832г.) в развитие менеджмента

Понятие «научное управление» впервые в обиход ввел представитель американских фрахтовых компаний Луис Брандейс в 1810 г.

Ч.Бэббидж первым сформулировал концепцию разделения физического и умственного труда и составил перечень положительных моментов специализации (сокращение сроков овладения профессией, уменьшение отходов материалов; экономия времени; более высокий уровень квалификации др.). Бэббидж разработал такие методики как изучение затрат рабочего времени при осуществлении различных операций; сравнительного анализа работы однопрофильных операций; выявления путей повышения эффективности труда на основе статистического анализа; применения премиальной системы оплаты труда. Результаты своих исследований и практические рекомендации Бэббидж поместил в книге «Об экономии материалов и оборудования», которая оказалась первой в мире публикацией в области научного управления.

### 4.3. Вклад Ф. Тейлора и А. Файоля в историю менеджмента

Американский инженер Ф.Тейлор (1856-1915), родившийся в семье юриста, стал пионером массовых экспериментов на производственных предприятиях.

Свои взгляды он изложил в книгах «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911). В них научное управление было развито в четырех основных областях: нормирование труда; роль менеджеров; отбор и обучение персонала; вознаграждение и стимулирование.

Тейлор своими выводами осуществил прорыв в управленческой мысли, показав, что управлять можно научно. Он предложил строгую *научную систему управления трудовым процессом*, получившую распространение во многих странах (в 1979-х гг. она столкнулась с большими трудностями, в частности с нехваткой квалифицированной рабочей силы).

В значительной степени ограниченность тейлоризма была преодолена представителями классического направления в менеджменте. У его истоков стоял Анри Файоль, считающийся «отцом научного управления». Свои взгляды он изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916). Объектом интересов Файоля стали организации в целом и процессы управления как таковые, чем до него не занимался никто. Менеджмент он рассматривал как набор исследовательских операций (функций) и, в отличие, например, от Тейлора, доказал, что их в известной мере выполняют даже рабочие.

В деятельности любой организации Файоль выделял следующие основные стороны: *техническую; коммерческую; финансовую; бухгалтерскую; административную*.

Каждая из них нуждалась в управлении, предполагавшем осуществление процессов планирования, организации, координации, контроля, мотивации в соответствии с 14 принципами управления, которые сохранили свое значение и по сей день.

### 4.4. Возникновение и развитие в России научного промышленного менеджмента

Исторические особенности, условия и факторы формирования и развития современной российской модели социально-экономического управления. Российские национальные традиции хозяйственного и общественно-политического управления. Возникновение и развитие в России научного менеджмента в пореформенный период и в годы «новой экономической политики». Аграрно-крестьянская реформа, переход к индустриальной модели хозяйственного развития в пореформенную эпоху и возникновение в Разработке методики рационализации трудовых процессов (Москва) и концепции управления заводским хозяйством (Санкт-Петербург). Появление и развитие тейлоризма в России. Конструктивный и критический подходы к тейлоризму.

Развитие науки управления в России в условиях «новой экономической политики». Разработка концепции народно-хозяйственного планирования. Развертывание исследований в сфере научной организации труда. Организационно-технические концепции управления (Богданов А.А., Гастев А.К., Ерманский А.А.). Постановка проблемы организации труда в масштабе общества. Концепция тектологии А.А. Богданова. Концепция научной организации труда А.А. Гастева. Социально-организационные концепции менеджмента. (Керженцев П.М., Витке Н.А., Дунаевский Ф.А.). Вклад Ф.Р. Дунаевского, А.Ф. Журавского, О.А. Ерманского в разработку

теоретических основ и практических методик научной организации труда на предприятиях.

#### **4.5. Развитие в России теории управления общественным производством и формирование российской модели современного менеджмента**

Развертывание в России разработки командно-административной модели управления индустриальной экономики в 30-40 гг. Формирование концепции организации планового производства на государственных казенных предприятиях. Развитие теории и практики директивного планирования. Появление учебников «Организация производства в машиностроении» (1937), «Организация и планирование социалистического промышленного предприятия» (1950). Проблемы реформирования командно-административной системы экономики и развитие теории и практики организации хозяйственного управления в России в 50-х гг. Появление теории оптимального планирования народного хозяйства (Канторович Л. В., Лурье Л.А., Новожилов В.В., Немчинов В.С.) Выделение в сфере управленческих исследований организационно-кибернетического и социально-экономического направлений.

Развитие науки управления в России в период развертывания научно-технической революции. Возникновение трех подходов к трактовке исследований проблем управления. Выделение общих и специфических признаков управления. Развитие аспектного подхода к исследованию проблем управления. Выделение экономических, правовых и социально-психологических аспектов управления общественным производством. Ограниченность аспектного подхода. Разработка комплексного подхода к исследованию проблем управления общественным производством. Разделение управления народным хозяйством и управления отдельными предприятиями. Разработка структурно-функционального подхода в управлении. Выделение принципов классификации функций управления общественным производством. Разработка подходов к анализу систем управления общественным производством.

Экономические реформы конца XX века и переход практики промышленного управления в России к научному менеджменту. Исторические особенности, условия и факторы формирования и развития современной российской модели менеджмента. Российские национальные традиции хозяйственного и общественно-политического управления. Сравнительный анализ российского менеджмента. Человеческий фактор в российском менеджменте. Инфраструктура российского менеджмента. Управление конкурентоспособностью в российском менеджменте. Проблема эффективности менеджмента. Возникновение и развитие российского стратегического корпоративного менеджмента. Стратегическое планирование и программирование в российском менеджменте. Характерные черты и специфика механизмов российской модели государственного регулирования экономики.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Этапы развития менеджмента?
- 2) Эволюция подходов к управлению?
- 3) Вклад Л. Брандейса в развитие менеджмента?
- 4) Вклад Ч. Беббиджаа в развитие менеджмента?
- 5) Вклад Ф. Тейлораа в развитие менеджмента?
- 6) Вклад А. Файоля в развитие менеджмента?

- 7) Новые концепции управления, их формирование и развитие различных моделей?
- 8) Развитие науки управления в России в условиях «новой экономической политики»
- 9) Развитие науки управления в России в период развертывания научно-технической революции

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 5

### ЭВОЛЮЦИЯ ШКОЛ И КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА И ТЕНДЕНЦИИ ИХ РАЗВИТИЯ ЗА РУБЕЖОМ

#### 5.1. Школа научного управления и ее современные модели (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Гантт).

Становление и развитие этой школы, получившей широкую известность во всем мире под названием «научная организация труда», совпадали с началом XX века. У истоков этой школы стоял американский инженер – практик и менеджер Ф. Тейлор (1856-1915), решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Учение его стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента.

Последователями Тейлора явились Г. Гантт, рассматривающий человеческий фактор как основную движущую силу производства; его соотечественники Л. и Ф. Гилберт, впервые применившие в своих исследованиях, изобретенный ими микрохронометр, который мог измерять и фиксировать сверхкороткие промежутки времени; Эмерсон, разделявший большую часть убеждений Тейлора, в 1908 г. написал книгу «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы», где обосновывал необходимость оптимальной структуры организации и стандартизации.

Заслуга Тейлора и его последователей состояла в том, что они создали первую научную школу менеджмента, которая получила название рационалистической, и добились признания его в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности.

#### 5.2. Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни).

У истоков *классического* направления в менеджменте стоял *Анри Файоль*, «считающийся отцом научного управления». Свои взгляды он изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916).

Объектом интересов исследования А. Файоля и его последователей (Л. Урвик, Г. Форд, М. Вебер, П. Друкер и др.) стали организации в целом и процессы управления как таковые, чем до него не занимался никто. Менеджмент он рассматривал как набор исследовательских операций (функций) и, в отличие, например, от Тейлора, доказал, что их в известной мере выполняют даже рабочие.

Целью административного управления было создание универсальных принципов управления. Это можно признать первым самостоятельным результатом науки администрирования.

#### 5.3. Школа человеческих отношений и ее развитие (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Р. Лайкерг, Э. Мейо, А. Маслоу).

Самыми крупными ее авторитетами являются М. Фоллетт (Англия) и Э. Мейо (США). Согласно сути концепции этой научной школы менеджмент – психологически насыщенная система управления, главные функции которой непосредственно связаны с

психологией. Поэтому для эффективного осуществления этих функций менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать и т.д.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Эволюция школ менеджмента?
- 2) Модели школы научного управления?
- 3) Административная школа менеджмента?
- 4) Школа человеческих отношений?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 6

### РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

#### 6.1. Управленческие аспекты реформ Петра I

Реформы Петра I завершили формирование в России абсолютной монархии. Для управления государством был учрежден Сенат. Вместо приказов были созданы коллегии с четко разграниченными функциями, подчиненные Сенату.

Одним из важнейших управленческих преобразований Петра I было создание регулярной армии и отделение гражданской службы от военной. Петр I ввел так называемые «Табели о рангах».

Центральной задачей экономической политики государства при Петре I было пополнение казны. Важной формой государственной деятельности было издание указов, инструкций, регламентов. Развивая экономическую функцию государства, Петр I развернул в больших по тому времени масштабах строительство казенных заводов, каналов и развил казенную торговлю на внутреннем и внешнем рынках. Реформы Петра I также предусматривали подготовку отечественных управленческих кадров.

Так, *основными направлениями экономических преобразований Петра I* были: 1) развитие крупной мануфактурной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств; 2) укрепление финансовой системы; 3) введение торгового тарифа (1724 г.), поощрявшего вывоз отечественных и затруднявшего ввоз иностранных товаров; 4) проведение переписи мужского населения и введение подушной подати (1718 г.); 5) модернизация государственной власти на местах: созданы 8 губерний; вместо Боярской думы учрежден Сенат.

#### 6.2. Идеи И.Т. Посошкова (1652-1726 гг.) о регламентации хозяйственных процессов

Иван Тихонович Посошков (1652-1726) экономист, сторонник преобразований Петра I. В 1724 году он завершает главный труд своей жизни – «Книгу о скудности и богатстве». В этом труде И.Т. Посошков выдвинул проект экономического развития России, который имел много общего с экономической политикой Петра I. Хотя относительно ряда внешних проблем управления экономической жизнью взгляды Посошкова не совпадали с идеями Петра, а иногда даже противоречили им.

К оригинальным идеям Посошкова относится разделение богатства на вещественное и невещественное. Под первым он понимает богатство государства (казны) и народа, а под вторым – эффективное управление страной и наличие справедливых законов. Посошков предлагал провести реформу управления, так как именно она создает возможности для устранения скудности государства и умножения богатства в стране.

Интересным по тому времени является предложение Посошкова об установлении одинаковых цен на товары в разных лавках. У Посошкова есть высказывание о том, что увеличение национального богатства зависит от производительности как промышленного, так и сельскохозяйственного труда. Посошков был сторонником широкого развития торговли, которую считал самой прибыльной отраслью. В трактовке денег он придерживался товарно-металлической концепции. Посошков

рекомендовал поощрять развитие изобретательства, заботиться об охране прав творческих мастеров, издать указ о патентах. Много внимания Посошков уделял совершенствованию налоговой системы.

### **6.3. Регулирование экономической жизни в XVIII в. (Екатерина II, М.В. Ломоносов, А.П. Вольтер, В.Н. Татищев и др.).**

Первая четверть XVIII в. была периодом самого активного перехода к петровскому реформированию управления экономикой как на макро-, так и на микроуровне. После смерти Петра I в 1725 году продолжение курса реформ стало носить противоречивый характер. Только Екатерина II (1729-1796), которая находилась у власти почти всю вторую половину XVIII в (с 1762 по 1796 гг.) внесла значительный вклад в развитие экономики России.

В 1762 году Екатерина II издает манифест о привлечении иностранцев для колонизации русских земель. Всем желающим европейцам было предложено селиться в Крыму, Поволжье и других регионах страны.

В 1769 году впервые в России были выпущены бумажные деньги (ассигнации). В целях совершенствования управления огромными просторами России, она была разделена на 50 губерний. Каждая губерния делилась на 10-12 уездов.

Уничтожились многие фискальные сборы и учредив однопроцентный гильдийский налог с купеческих капиталов. Екатерина II проявляла заботу о развитии крупной промышленности России: казна давала ссуды, правительство поддерживало заводы и фабрики своими заказами и являлось главным покупателем их продукции.

Наиболее прогрессивным деянием в эпоху Екатерины II был Александр Николаевич Радищев (1749-1802). Свои взгляды он изложил в книге «Путешествие из Петербурга в Москву» (1790), где рассмотрел разные стороны российской действительности. Радищев указал, что самодержавие и крепостничество – главный тормоз поступательного развития России. Радищев первым из российских экономистов дал обстоятельный анализ бумажноденежного обращения. Все действующие виды налогов он подвергал критике, так как высокие налоги приведут к обнищанию не только населения, но и страны в целом.

Интерес представляют взгляды Артемия Петровича Вольтера (1689-1740), который обобщил отношения между помещиком и крепостным. Апологистом крепостничества был и Василий Никитич Татищев. Главным источником богатства он считал торговлю. Анализируя проблемы развития промышленности, Татищев выделял два приоритетных направления: активное развитие отраслей промышленности и стимулирование развития мануфактур. В области системы управления хозяйственными делами Татищев большое значение придавал совершенствованию финансовой политики.

Центральным звеном в развитии производительных сил России М.В. Ломоносов, как и Татищев, считал рост промышленного производства. Уделял он внимание преобразованиям в сельском хозяйстве. Его работа «О слоях земных» положила начало российскому почвоведению. Ломоносов разработал план получения физико-географических и экономико-географических данных для составления «Атласа Российского». Он ввел в научный оборот понятия «Экономическая география», «экономическая ландкарта».

#### **6.4. Нововведения в управление М.М. Сперанского и Н.С. Мордвинова. Преобразования Александра I.**

К концу XVIII в. перед российским обществом встал вопрос о правомерности существования сложившейся феодально-крепостнической системы. Поэтому к началу XIX века вопрос о переменах в самих основах государственного устройства общества стал восприниматься уже не как отвлеченная проблема, а как жизненная потребность.

В сентябре 1801 года был издан манифест об учреждении министерств, которые заменяли действовавшую систему петровских коллегий. Министерства были построены на началах единоличной власти и ответственности. Для объединения их деятельности собирався Кабинет министров.

Значительный вклад в разработку проектов государственных реформ внес ближайший помощник Александра I (1777-1825) – Михаил Михайлович Сперанский. Путь преобразования Сперанский видел в эволюционном, последовательном совершенствовании всех сфер общественной жизни при активном участии в этом процессе государственной власти.

Ближайшим соратником М.М. Сперанского был Николай Семенович Мордвинов. Важным разделом научных поисков и практической деятельности Мордвинова является улучшение финансовой политики. Большое внимание он уделял развитию кредитов и банковской системы. Мордвинов предлагал конкретные меры по совершенствованию денежного обращения. Н.С. Мордвинов (1754-1845) выступал против неограниченной свободы международной торговли.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Развитие менеджмента в России?
- 2) Реформы Петра I?
- 3) Вклад Екатерины II в развитие науки управления?
- 4) Вклад М. В. Ломоносова в развитие науки управления?
- 5) Вклад А. П. Волынского в развитие науки управления?
- 6) Вклад В. Н. Татищева в развитие науки управления?
- 7) Вклад М. М. Сперанского в развитие науки управления?
- 8) Вклад Александра I в развитие науки управления?

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

##### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 7

### ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ В КОНЦЕ XIX И НАЧАЛЕ XX ВВ.

#### 7.1. Организационно-управленческие преобразования в реформах П.А.Столыпина.

В 1906г. П.А. Столыпин был назначен министром внутренних дел, а через 2,5 месяца – председателем Совета Министров. В то время страна только переживала драматические события 1905г. В июне 1907г. он распускает Государственную Думу, меняет избирательный закон, вводит военно-полевые суды (за 1906-1909 гг. приговорено к смерти 2825 человек, из них казнено: в 1906г. – 144, в 1907г. – 1139, в 1908г. – 825, в 1909г. - 717 человек). И лишь с весны 1910г. «кривая» репрессий круто пошла вниз.

После разгона первой Государственной Думы вышли Указы от 5 октября и 9 ноября 1906г. Первый касается личных прав, второй – поземельных отношений крестьян. Столыпинской аграрной реформе был дан зеленый свет. Суть аграрной реформы сводилась к двум принципиальным моментам: а) ломке общинного землевладения, устройству хуторов и отрубов на наделенных землях, устройству быта малоземельных крестьян с использованием «наличного земельного запаса»; б) сохранение и стимулирование крупнотоварного землевладения как наиболее перспективной формы земледельческого хозяйства и опоры сложившегося социально-политического уклада царской России.

#### 7.2. Организационно-управленческая деятельность С.Ю. Витте.

В начале 20-го века столкнулись две точки зрения по поводу судьбы аграрного сектора страны. Одну возглавлял министр внутренних дел В.К. Плеве, другую – министр финансов С.Ю. Витте. Первая сводилась к сохранению крестьянской общины как опоры «порядка» в деревне, и к политике всемерной поддержке государством разорявшегося крупного дворянского землевладения. Витте, который считал, что проблема разорявшихся помещиков и полуголодных крестьян может быть решена в капиталистической предприимчивости самих сельских хозяев. Витте решительно возражал против сохранения общинного землевладения, выступая за частную собственность крестьян на землю, за то, чтобы он был уравнен в правах с другими условиями, превращен «из полуперсоны в персону». Все должны стать полноправными собственниками земли, но крестьяне – нескольких десятин, помещики – латифундий в сотни и тысячи гектаров. Витте предлагал также активизировать деятельность Крестьянского банка: выдавать банковские ссуды всем желающим и способствовать переселению крестьян на неосвоенные земли. Предложения Витте получили поддержку большинства членов проходившего тогда совещания по земельным вопросам, но не были одобрены царем, который утвердил проект В.К. Плеве. Однако положение в стране вскоре резко изменилось и пришлось принимать иные решения.

Известно, что одной из причин того, что император Александр II вынужден был пойти на реформу 1861г. (освобождение крестьян) было поражение России в Крымской войне, одной из главных причин реформы 1905г. стало также поражение в войне, но

уже с Японией, которое явилось последней каплей терпения народа. Военные события обнажили болезненные социально-экономические проблемы, вокруг которых развернулась жесточайшая политическая борьба. Малоземелье заставило крестьян идти на крайние меры: начались бунты, разорялись помещичьи усадьбы. В 1905г. число забастовщиков увеличилось до 1,8 млн. человек. Правительство вынуждено было пойти на некоторые уступки: был создан консультационный орган – Государственная Дума, которая вскоре, как и последующая за ней вторая, были распущены.

События 1905-1907 гг. показали глубину недовольства крестьян: власть просчиталась в своих расчетах на любовь к ней «простого народа». Не оправдалась надежда и на крестьянскую общину, как опору государственного порядка в деревне. Соображения государственной безопасности заставили правительство торопиться с реформой: принимали особые меры, искали пути и способы закрытия вопроса крестьянского малоземелья, чтобы успокоить разбушевавшееся село.

### Вопросы для самоконтроля

- 1) Тенденции развития управления в XIX – XX веках?
- 2) Реформы П. А. Столыпина?
- 3) Управленческая деятельность С. Ю. Витте?
- 4) Развитие управления в СССР (20 -30 годы)?

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 8

### НОВЫЕ АСПЕКТЫ В УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИКОЙ В ПОСЛЕВОЕННЫЙ ПЕРИОД

#### **8.1. Перспективы развития управления советской экономикой, их противоречия (И.В. Сталин, Н.С. Хрущев, Л.А. Конторович, С.Г. Струмилин).**

Для того чтобы основные экономические показатели достигли довоенного уровня, был разработан «пятилетний план восстановления народного хозяйства СССР на 1946-1950 гг.». В результате его успешного выполнения удалось восстановить производственный потенциал страны и увеличить объемы производства основных фондов на 24 %, национального дохода на 64 %. Было восстановлено 6200 крупных предприятий, построены заново Коломенский завод тяжелого машиностроения, Рязанский станкостроительный завод, Закавказский металлургический завод и другие.

В связи с определенными успехами в области восстановления народного хозяйства в 1947 году было принято решение о проведении денежной реформы и отмене карточек на продовольствие и промышленные товары. Основная цель денежной реформы – ликвидировать последствия Второй мировой войны в области денежного обращения. В 1952 году вышла работа И.В. Сталина «Экономические проблемы социализма в СССР», которая содержала его замечания по экономическим вопросам и ответы по наиболее спорным вопросам. Работа содержала и серьезные недостатки, наиболее крупные из них связаны с выводами И. Сталина о перспективах развития советской экономики.

#### **8.2. Изменения в системе управления экономикой, произведенные Н.С. Хрущевым.**

Первое существенное изменение было осуществлено Н.С. Хрущевым в области аграрной экономической политики.

Обязательная поставка продукции государству устанавливалась по контрольным видам продукции в натуральном выражении по очень низким ценам.

После 1953 года закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию повышались неоднократно, и не в процентах, а в несколько раз. Цены на скот и птицу сразу же были повышены в 5,5 раза. В результате этих мероприятий важнейшие виды продукции стали рентабельными, что создало благоприятные условия для увеличения ее производства. Наряду с повышением цен значительные средства выделялись на укрепление материально-технической базы села и строительства социально-бытовых объектов. Н.С. Хрущев осуществил выдачу паспортов для колхозников, как и всем гражданам СССР.

Главная экономическая задача в период с 1955 по 1960 годы состояла в том, чтобы на базе преимущественного развития тяжелой промышленности, непрерывного НТП обеспечить рост производства и осуществить подъем сельского хозяйства. В 1957 году принимается Закон о совершенствовании организации управления промышленностью и строительством. Главным содержанием этого закона становятся переход от системы управления через отраслевые министерства и ведомства, которые играли положительную роль в годы войны и последующего восстановления хозяйства, к новым формам руководства предприятий по территориальному принципу – переход к

совнархозам. Совнархозы способствовали осуществлению специализации, мобилизации внутрипроизводственных резервов, кооперированию предприятий, улучшению использования природных богатств.

С 1954 года началось освоение целинных земель Заволжья, Казахстана и других областей. В оборот было введено 42 млн. га пашни, где выращивалось к концу 50-х годов до 40 % зерновых. Была проделана работа по укреплению кадрового потенциала. На село поехало 120 тысяч специалистов-аграрников из различных областных управленческих структур.

В промышленности принимаются решения о повышении технического уровня производства на основе электрификации, комплексной механизации, автоматизации хозяйства. Меняется топливный баланс страны за счет использования нефти и газа, осваивается выпуск материалов с заранее заданными свойствами, увеличивается объем производства химической продукции, на транспорте паровозы вытесняются теплоэлектровозами.

Советская наука и техника стала выдвигаться на передовые позиции в мире. С середины 50-х годов разрабатывается система мер, направленная на повышение жизненного уровня советских людей. Повышается заработная плата, прекращается выпуск обязательных облигаций государственного займа.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Особенности управления в послевоенный период?
- 2) Перспективы развития управления советской экономикой, их противоречия (И.В. Сталин, Н.С. Хрущев, Л.А. Конторович, С.Г. Струмилин)?
- 3) Изменения в системе управления экономикой, произведенные Н.С. Хрущевым?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 9

### ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СОВЕТСКИЙ И ПОСТСОВЕТСКИЙ ПЕРИОД ИСТОРИИ РОССИИ

#### 9.1. Отраслевая система управления и критика затратных методов хозяйствования (Л.И. Брежнев, А.Н., А.Н. Косыгин, В.С. Немчинов, Н.А. Тихонов).

Основные идеи данного периода в области управления сводились к централизованному государственному управлению экономикой; приоритету отраслевого подхода по сравнению с территориальным; внедрению в управление экономико-математических моделей и методов решения задач; поляризации «прав» на верхних, а «обязанностей» - на нижних уровнях управления.

Была упразднена территориальная система управления, ее место снова заняла отраслевая система. Была произведена структурная перестройка управления народного хозяйства. Был ликвидирован Высший совет народного хозяйства СССР, республиканские и региональные советы народного хозяйства, создано 11 союзно-республиканских и 9 союзных министерств. После реформирования системы управления 1965 г. в первое время значительно улучшились показатели деятельности предприятий и народного хозяйства в целом. Однако в начале 70-х гг. произошло ухудшение всех показателей.

Для измерения объемов производства показатель «реализованной продукции» был заменен на показатель «чистой (нормативной) продукции». Четко определен перечень показателей для разработки пятилетних и годовых планов, являющийся обязательным для выполнения министерствами, объединениями и предприятиями. Большое внимание уделялось заключению хозяйственных договоров. Вводились нормативы платы за производственные фонды и воду. Большое внимание уделялось рациональному сочетанию отраслевого и территориального планирования, управления, разработке целевых комплексных программ.

#### 9.2. Управленческая сущность перестройки (М.С. Горбачев, Н.И. Рыжков)

Перестройка, начатая Генеральным секретарем ЦК КПСС М.С. Горбачевым в 1986 г., не имела под собой твердой базы. Ее содержание и методы не были понятны никому. Проводились лишь отдельные мероприятия, направленные на повышение темпов социально-экономического развития СССР. Сложилась предкризисная ситуация. Главным звеном в решении задач по ускорению социально-экономического развития страны стало осуществление *радикальной реформы управления, создание целостной системы хозяйствования*. Реформа ставила целью переориентацию экономического роста на конечные результаты, на удовлетворение общественных потребностей, на переход от административных к экономическим методам руководства на всех уровнях. Однако реформа не принесла ожидаемых результатов, произошло дальнейшее обострение кризиса. В этот период произошли серьезные изменения в политической системе управления страной: КПСС утратила свою руководящую роль, была провозглашена многопартийность, появилась оппозиция, выступавшая в роли политиков Президента М.С. Горбачева. В соответствии с рекомендациями депутатов, выдвинутыми на первом съезде народных депутатов СССР, правительством под

руководством Н.И. Рыжкова была разработана программа постепенного перехода к регулируемому рынку. Она содержала положения о многообразии форм общественной собственности и государственном регулировании экономики. Вскоре произошел распад СССР.

### **9.3. Переход к рыночному регулированию российской экономики (Б.Н. Ельцин, В.В. Путин).**

В октябре 1991 года, за два месяца до официального распада СССР и два месяца после августовского путча, Ельцин и его соратники, включая Е.Т. Гайдара, приступили к осуществлению программы радикальных экономических реформ. Верховный совет РСФСР поддержал президента в осуществлении данной программы, которая была рассчитана на один год. Это была амбициозная программа, но ее цели по стабилизации макроэкономической ситуации в стране и созданию основ для дальнейшего развития рыночных отношений были практически неосуществимыми. Другой составляющей реформ Б.Н. Ельцина было делегирование региональным властям максимально возможных властных полномочий; согласно целой серии договоров между центральной властью и главами 21 автономной республики и другими субъектами федерации, Москва гарантировала последним специальные права и самостоятельность принятия решений по многим вопросам и осуществления важных экономических проектов.

*Программа макроэкономической стабилизации.* Программа предусматривала проведение большого количества мероприятий для достижения экономической стабильности в стране. Правительство существенно ограничивало государственные расходы, сосредотачивая усилия исключительно на реализации национальных проектов, обороне, и субсидиях организациям и частным лицам. Программа была направлена на уменьшение дефицита государственного бюджета с 20% ВВП в 1991 году до 9% ВВП ко второй половине 1992 года и 3% к 1993 году. Правительство ввело новые налоги, и обновило систему сбора налогов, чтобы увеличить государственные доходы. В денежно-кредитной сфере, экономическая программа требовала, чтобы Центральный Банк России урезал субсидируемые кредиты предприятиям в целях ограничения роста денежной массы. Программа правительства была направлена на сокращение темпов инфляции от 12% за месяц в 1991 году до 3% за месяц в середине 1993 года.

*Экономические реформы.* Сразу после ликвидации Советского Союза было объявлено, что правительство отменяет государственное регулирование цен на 90% товаров широкого потребления и 80% из промежуточных товаров. Тем не менее, государственный контроль сохранился в отношении цен на электроэнергию и главные продовольственные товары, такие как хлеб, сахар, водка и молочная продукция. Эти меры должны были восстановить баланс между производством и потреблением, которого не хватало при плановой экономике.

Чтобы поощрять развитие частного сектора, фундаментальные изменения были сделаны в налоговой системе, включая введение налога (ЧАН) на добавленную стоимость 28% на большинство сделок, прогрессивного налога на прибыль, и налога на доход от бизнеса; изменения произошли в системе импортных и экспортных пошлин; новые налоги на внутреннее потребление электроэнергии поощряли ее сохранение (необходимый шаг, потому что цены на электроэнергию все еще находились под контролем государства); и новые экспортные пошлины на нефть и природный газ были введены для того, чтобы уменьшить разницу между субсидируемыми местными

ценами и мировыми ценами и, чтобы предотвратить дефицит энергоресурсов. Для рубля был установлен рыночный обменный курс, который в последствии позволил отечественной валюте стать конвертируемой. Много ограничений на внешнюю торговлю и инвестиции также были сняты в целях обеспечения перехода экономики России на мировые цены.

Экономические реформы в России в 2000-х годах (Экономические реформы Путина) — экономические реформы, проведённые в России в 2000-х годах.

В 2000-х годах в России были проведены масштабные экономические реформы, в том числе налоговая, земельная, бюджетная, банковская, пенсионная, таможенная, реформы ВПК, электроэнергетики, железнодорожного транспорта, жилищно-коммунального хозяйства.

В марте 2000 года Путин в Воронеже на заседании межрегиональной ассоциации экономического взаимодействия «Черноземье» жёстко высказался в поддержку отечественного товаропроизводителя. Необходимо не допустить «вброс импортных продуктов на российский рынок по демпинговым ценам». «Россия почти на 100 % должна отказаться от импорта продуктов питания, в том числе и сахара, иначе мы подорвем собственное сельское хозяйство», — заявил Путин. Он подчеркнул, что Россия не будет «закрывать собственный рынок, отказываться от конкуренции, но более внятная политика государства по защите отечественного товаропроизводителя должна быть. И в первую очередь, это касается сельского хозяйства».

Весной 2002 года Путин подписал федеральный закон «О купле-продаже земель сельскохозяйственного назначения».

5 сентября 2005 г. Путин объявил о начале работы над четырьмя приоритетными национальными проектами, один из которых — в области сельского хозяйства.

8 июня 2006 года Путин поставил задачу расширить горизонты планирования по приоритетным задачам в сельском хозяйстве на 2008—2009 годы.

8 июня 2006 году Путин задал вопрос: «Не будет ли противоречия между двумя нашими проектами: развития сельского хозяйства и „Доступное жилье“, имея в виду использование земель рядом с городами, то, о чем мы с вами говорили, то есть недостаток земель под строительство, с одной стороны, и сохранение сельхозугодий, в том числе сохранение кормовой базы животноводства, с другой?» В своем ответе губернатор Новгородской области Михаил Прусак подтвердил, что такая проблема существует, и добавил к ней общественные пастбища.

29 декабря 2006 года Путин подписал закон «О развитии сельского хозяйства».

В целях ликвидации последствий засухи 2010 года был принят ряд мер, направленных на помощь пострадавшим сельхозтоваропроизводителям. В том числе в соответствии с поручением Путина планировалось оказать финансовую помощь в объеме 35 млрд рублей, включая:

25 млрд руб. — бюджетные кредиты на срок до 3 лет для частичного покрытия дефицитов бюджетов субъектов РФ;

10 млрд руб. — дотации бюджетам субъектов РФ на поддержку мер по обеспечению сбалансированности бюджетов субъектов РФ.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Особенности развития управления в советский и постсоветский период?
- 2) Отраслевая система управления и критика затратных методов хозяйствования (Л.И. Брежнев, А.Н., А.Н. Косыгин, В.С. Немчинов, Н.А. Тихонов)?

- 3) Управленческая сущность перестройки (М.С. Горбачев, Н.И. Рыжков)?  
4) Переход к рыночному регулированию российской экономики (Б.Н. Ельцин, Е.Т. Гайдар, В.В. Путин)?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 10

### РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА США, ЕГО ОСОБЕННОСТИ В ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЕ И ЯПОНИИ

#### 10.1. Основные этапы формирования менеджмента США

Американский менеджмент базируется, прежде всего, на учениях школы научного управления, у истоков которой стоял Ф. Тейлор. Американский менеджмент впитал в себя также основы классической школы, основателем которой является Анри Файоль.

Современный американский менеджмент базируется на трех исторических предпосылках: 1) наличие рынка; 2) индустриальный способ организации производства; 3) корпорация как основная форма предпринимательства.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление, которое заключается во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, и, во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени.

В США получило распространение несколько форм привлечения рабочих к управлению. Согласно *американской модели* основными составляющими успеха считаются компетентность руководителя; способность психически настроиться на восприятие и мышление партнера; доверие как переход от авторитарного и консультативного подходов к полному делегированию полномочий. Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

#### 10.2. Особенности современного менеджмента и перспективы его развития.

**«Шведская модель социализма» Г. Мюрдаля в условиях рыночной экономики.**

**Хозяйственное регулирование Л. Эрхарда. Государственное регулирование экономики на макроуровне в Западной Европе.**

На формирование **западноевропейской модели менеджмента** значительное влияние оказали исследования ученых европейских государств.

Европейская модель определяет три необходимых условия эффективного менеджмента: 1) положительный настрой руководителя; 2) верно выбранный тон (условия коммуникации); 3) выбор правильной частоты влияния.

Западноевропейские компании имеют общие с американскими фирмами черты в использовании принципа децентрализации управления. Они отошли от узкой специализации производства. В рамках компаний создаются производственные отделения или группы подразделений по различным сферам деятельности.

Концепция «социального рыночного хозяйства», по **Эрхарду**, включает в себя два основных положения: 1) усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования; 2) ведение индикативного планирования, пришедшего на смену директивному планированию; 3) социальное партнерство, при котором достигается между ними социальный мир, а возникающие конфликты разрешаются цивилизованными методами.

Шведская модель социализма **Гуннара Мюрдаля** основана на теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства. Эта модель во многом сходна с концепцией социального рыночного хозяйства Эрхарда.

Как и Эрхард, Мюрдаль считал, что регулирование государством рыночных процессов способствует созданию эффективной экономики, основанной на всеобщем равенстве и равных экономических возможностях для всех. Главным в шведской модели социализма Мюрдаль считал создание системы социальной защиты населения, которая гарантировала бы равные возможности для повышения его благосостояния.

### **10.3. Особенности и основные черты японского менеджмента. Комплексное управление качеством: система «Канбан» и «Кружки качества»**

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека». Для крупных японских фирм характерна система «пожизненного найма». Она очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Работники «пожизненно» нанятые фирмой, испытывают чувство глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способности, образование и уровень подготовки. В связи с этим японскую систему «пожизненного найма» следует рассматривать как мощное средство мотивационного воздействия. Система «пожизненного найма» тесно переплетется с системой оплаты за труд «по выслуге лет». Размер заработной платы непосредственно зависит от непрерывного стажа работы. Для многих японских фирм характерна ротация персонала, которая заключается в том, что примерно через каждые 3-5 лет производится переучивание персонала новым специальностям.

Система «Канбан» впервые была разработана и применена в автомобильной компании «Тайота». Суть этой системы сводится к отказу от производства продукции крупными партиями и созданию непрерывно-поточного многопредметного производства изделий разных моделей; при этом снабжение участников осуществляется столь малыми партиями, что, по существу, превращается в поштучное.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Основные этапы формирования менеджмента США?
- 2) Особенности современного менеджмента и перспективы его развития?
- 3) «Шведская модель социализма» Г. Мюрдаля в условиях рыночной экономики?
- 4) Хозяйственное регулирование Л. Эрхарда?
- 5) Государственное регулирование экономики на макроуровне в Западной Европе?
- 3) Особенности и основные черты японского менеджмента?
- 4) Комплексное управление качеством: система «Канбан» и «Кружки качества»?

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

*Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчи́кова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчи́кова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 11

### ВВОДНАЯ. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК НАУКА

#### 11.1. Предмет, метод и содержание раздела «Теория организации»

Теория организации последовательно и подробно рассматривает связи, зависимости, позиционирование, классификацию, структуру объекта, процедуры его формирования, функционирования и развития.

Применение термина «организация» в современной науке и практике настолько же обыденно, насколько и многообразно. Он используется в оборотах, отражающих и раскрывающих самые разнообразные области жизни. Собственно все, что окружает людей, или то, что можно себе представить, так или иначе рассматривается с позиций организации.

Организация (от лат. *organize*» - стройный вид, объединение) - объединение людей для достижения совместных целей.

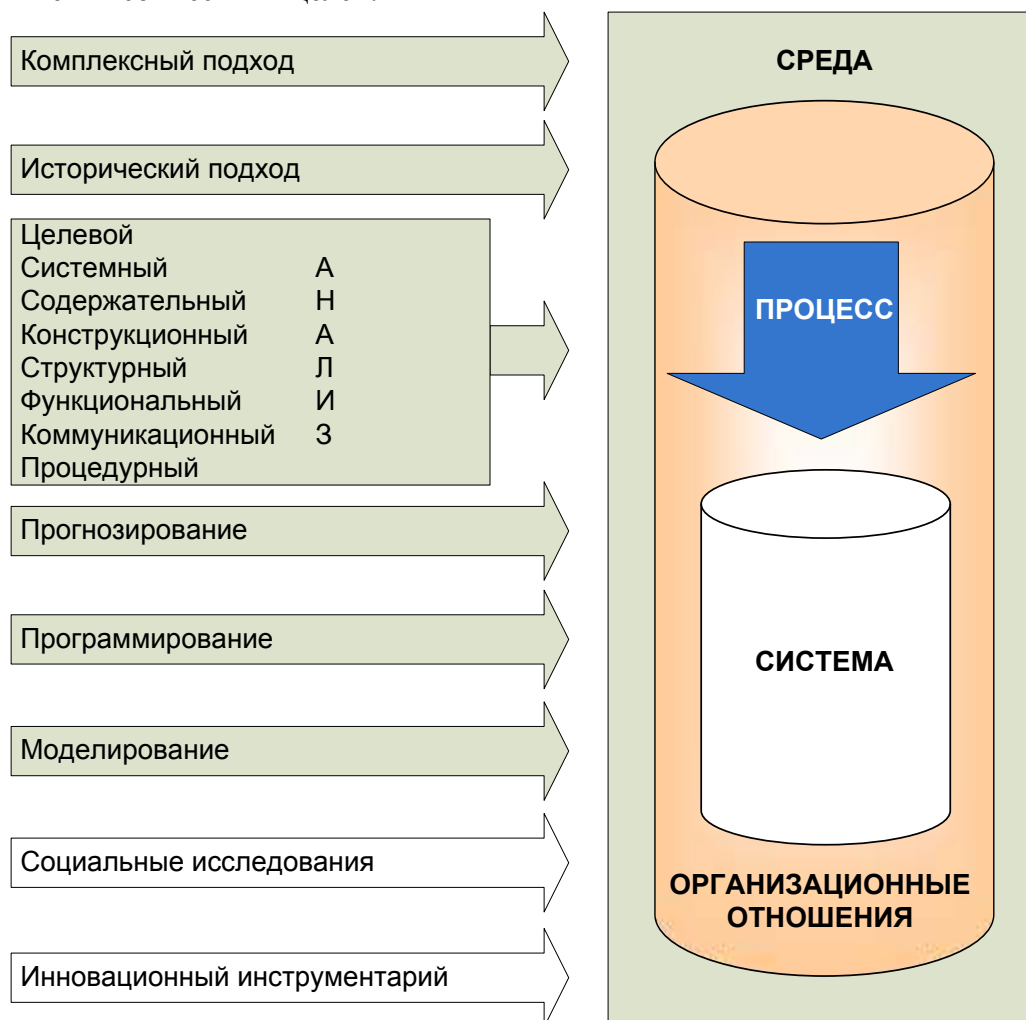


Рис. 1. Предмет и методы исследования теории организации

Организация (от ср.-век. лат. *organizo* – сообщаю стройный вид, устраиваю) - совокупность целенаправленных процессов или действий, ведущих к образованию необходимых связей.

В теории организации определение предмета исследования является достаточно сложной задачей уже потому, что в качестве объекта в ней, рассматриваются любые материальные, интеллектуальные, объективные, субъективные или смешанные процессы и системы.

## **11.2. Основные направления развития теории организации**

В течение всего XX века происходило постепенное формирование теории организации как нового научного направления. Современная теория организации и общая теория систем базируются на достижениях таких ученых, как А. Файоль и М. Вебер (организация труда и управления), И. Пленге и Т. Катарбинский (теория социальных явлений), А. Богданов и Л. Берталанфи (общая теория систем), Н. Винер и Н. Моисеев (кибернетика и развитие систем), В. Риттер и Д. Холдейн (биологическая теория организаций), А. Пригожин и Ф. Хакен (развитие на принципах синергизма) и т.д.

Теория организации изучает принципы, законы и закономерности, связанные с созданием, функционированием, реорганизацией и ликвидацией организаций.

Развитие теории организации, как и любой научной дисциплины, включает 6 этапов:

1. сбор фактов, явлений, прогнозов, научных исторических и фольклорных сведений о различных организациях (результаты археологических находок, легенды, мифы);

2. систематизация данных и составление типологии организаций (по эффективности, по времени существования);

3. создание понятийного аппарата – категорий, терминов; определение их взаимосвязи; формирование классов терминов (система, подсистема, элементы, части, связи, структура);

4. нахождение зависимости между изменяемыми параметрами, формулирование законов и закономерностей развития организаций (закон синергии, зависимость между организационной формой и численностью работников организации);

5. привлечение знаний сопутствующих наук для расширения понимания проблем организаций (теории мотивации работников, психологии поведения, юриспруденции);

6. обобщение имеющейся информации, т.е. отрывочных сведений о теоретических разработках и практическом применении отдельных положений теории организации.

## **11.3. Место теории организации в системе наук**

Признание права на существование организационной науки началось не с фундаментальной теории или ее основополагающих концептуальных положений, а с таких конкретных, прагматических направлений, как организация труда, производства, управления. И это естественно, поскольку ученые и практики, подходя к таким исследованиям с позиций объекта, только со временем установили и выделили общее организационное начало всех окружающих людей процессов и систем.

Теория организации как самостоятельная область знаний органично сформировалась и конструктивно выделилась из содержания самых разнообразных научных направлений и дисциплин. При этом все области знаний, направления и научные школы прежде всего исследовали именно организацию соответствующих

объектов, и уже этим внесли свой вклад в формирование единых организационных начал общей системы познания. Такое положение объективно обусловило и обеспечило выделение изучения организационных основ сбора информации, научных исследований и практической деятельности человека в область фундаментальных знаний, становление и развитие самостоятельной науки организации.

У истоков организационной науки стояли такие известные отечественные ученые, как А. Богданов, А. Гастев, О. Ерманский, П. Керженцев, Н. Кондратьев, И. Степанов, П. Сорокин. Они выделили в качестве самостоятельного предмета исследования единую, всеобщую природу объективной и субъективной организации, обосновали ее значение в познании мироздания.

Фундаментальный вклад в формирование и развитие системного представления теории организации внесли труды виднейших зарубежных ученых: Л. Арвика, М. Вебера, Г. Гантта, Л. Гилберта, П. Друкера, У. Лоуренса, Д. Муни, У. Оучи, А. Рейли, Т. Парсона, Ф. Тейлора (США), А. Файоля, Д. Хааса. Работы этих и многих других исследователей позволили выделить и обосновать теорию организации в качестве фундаментальной области знаний, определить ее место и роль в системе современных наук.

Эти исследования стали эффективной основой для разработки и построения современных организационных концепций.

Настоящий этап становления теории организации характеризуется не только выделением самостоятельной дисциплины, но и ее позиционированием в системе современных знаний.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Что является предметом изучения теории организации?
- 2) Как связаны между собой элементы организационных взаимоотношений?
- 3) Этапы развития теории организации?
- 4) Взаимосвязь теории организации с другими науками?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 12

### РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

#### 12.1 Понятие социальной и хозяйственной организации

**Социальная организация** в широком смысле - это любое организационное человеческое сообщество или совокупность социальных групп. Также это организация, в набор элементов которой входит человек или предназначенная для человека. Социальные организации реализуются в форме компаний, фирм, союзов, ассоциаций и т.п.

Для успешного достижения поставленных целей деятельность людей в группе должна координироваться. Поэтому организацию можно рассматривать как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Существуют, однако, важные фундаментальные различия, которые приводят к выделению двух существенных разновидностей организаций.

Во-первых, организации, которые создаются сознательно и целенаправленно для достижения некоторых заранее определенных целей и внутри которых формируются и поддерживаются условия для побуждения их членов к достижению этих целей. Носителями таких целей являются «лидеры», которые воспринимают эти цели как свои собственные и для их достижения осуществляют координацию деятельности членов организации.

Во-вторых, организации, которые формируются спонтанно на основе естественной общности целей их участников, участи которых определяется свободной волей их членов. В этих организациях никто не предпринимает усилий для закрепления возникающей структуры и обеспечения достижения собственных целей. По мере достижения общих целей, послуживших причиной возникновения организации, они могут распадаться, но могут и переродиться в организации первого типа.

Организации первого типа принято называть формальными. По мнению одного из классиков современного менеджмента Герберта Саймона, под формальной организацией понимают планируемую систему совместных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять. Эти обязанности распределяются между участниками во имя достижения целей, которые ставит перед собой организация, а не во имя удовлетворения индивидуальных пожеланий, пусть те и другие часто совпадают.

Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций, за исключением, может быть, очень маленьких (в частности, в форме межличностных неформальных групп). Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями.

Социальные организации в зависимости от оставленных целей могут иметь направленность образовательную, политическую, экономическую, технологическую.

Также можно привести следующую классификацию организаций.

1. Правительственные – статус присваивается высшими официальными органами власти. Например, Министерство образования и науки РФ. Неправительственные.

2. Коммерческие – создаются юридическими и физическими лицами на свой страх и риск для производства продукции (услуг) с целью получения прибыли в интересах

учредителей или других лиц. Некоммерческие - для удовлетворения общественных потребностей.

3. Бюджетные – работают на государственных средствах. Небюджетные такого финансирования не получают.

4. Общественные – направлены на удовлетворение потребностей внутри себя (во внутренней среде). Например, «Общество «Столичное собаководство». Хозяйственные – работают на удовлетворение потребностей человека и общества во внешней среде.

**Хозяйственные организации** создаются для потребностей учредителей для производства товаров, услуг с целью получения прибыли. В гражданском законодательстве существует понятие юридического лица как формы организации любого предприятия. В принципе, организация бизнеса в виде юридического лица, в отличие от индивидуального предпринимателя, дает собственнику возможность не рисковать своим имуществом, а только вложенными в предприятие средствами. Иначе в случае банкротства или затруднительного положения вашей фирмы, Вы могли бы остаться без жилья, машины, и даже телевизора.

Юридическое лицо – это организация, которая:

- имеет обособленное имущество в собственности, в хозяйственном ведении, в оперативном управлении;
- может быть истцом и ответчиком в суде;
- отвечает имуществом по своим обязательствам;
- может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права;
- имеет самостоятельный баланс или смету.

Различают следующие виды хозяйственных организаций по формам собственности: частная, государственная, муниципальная, кооперативная (долевая), общественная.

В российском законодательстве существуют следующие организационно-правовые формы организаций.

- Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – в составе не более 50 участников, но не менее 2, ответственность учредителей ограничена величиной уставного капитала. Крупная сделка равна 25% имущественного комплекса общества, контроль осуществляется общим собранием учредителей. ООО не может выпускать акции.

- Акционерные общества (АО) – действуют на основании устава, учредительного договора. В открытых АО акции отчуждаются без согласия других акционеров. В состав закрытых АО могут входить не более 50 человек.

- Полное товарищество, участники которого несут ответственность перед кредиторами и личным имуществом. Товарищество на вере (коммандитное товарищество) – есть полные товарищи плюс коммандиты, которые вносят только вклады для последующего извлечения прибыли с ответственностью, ограниченной пределом вклада.

На практике сложились определенные типы объединений (организационные формы), которые определяются характером взаимодействия его участников, видами договорных отношений и т.п. Такие организационные формы могут отражать интересы нескольких юридических лиц, однако их структура не совпадает с общепринятым классическим представлением о юридическом лице (фирме). Часто это плоские, сетевые образования (структуры) без ярко выраженной иерархии.

Существует множество других организационных форм бизнеса, однако этот вопрос остается до конца не исследованным.

## 12.2 Государственные и муниципальные организации

Государственные и муниципальные предприятия — это такие производственные (в широком смысле слова) образования, которые создаются государством и органами местного самоуправления, наделяются ими необходимыми средствами и на коммерческих принципах действуют в соответствии с теми целями и задачами, которые для них определяют учредители.

Государственное и муниципальное унитарное предприятие — это такая создаваемая государством и органами местного самоуправления коммерческая организация, которая не наделена правом собственности на закрепляемое за ней собственником имущество; иными словами, это имущество не может быть распределено по вкладам, долям, паям, в том числе между работниками предприятия. В унитарной форме могут создаваться только государственные и муниципальные предприятия.

Имущество, которым наделяются такие предприятия, находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятиям на праве «хозяйственного ведения» или «оперативного управления». Задачи, объем закрепленного имущества (уставный фонд), полномочия хозяйственного ведения определяются в уставе предприятия, утверждаемом уполномоченным на то государственным или муниципальным органом (например, устав муниципального предприятия торговли утверждается соответствующим департаментом торговли).

Органом управления унитарного предприятия является руководитель, назначаемый собственником (либо уполномоченным собственником органом).

Свою деятельность унитарные государственные и муниципальные предприятия строят на коммерческих принципах, соотнося доходы с издержками и добиваясь увеличения прибыли. При этом по своим обязательствам, возникающим в ходе хозяйственной деятельности, такие предприятия отвечают всем принадлежащим им имуществом. Собственник имущества предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, не отвечает по обязательствам предприятия. В равной мере и предприятие такого типа не отвечает по долгам собственника имущества. Таким образом, мера экономического обособления унитарных предприятий обозначена четко и жестко. Но есть ситуации, когда собственник имущества может быть привлечен к субсидиарной ответственности, — в случае, если собственник имущества имеет право отдавать обязательные распоряжения предприятию и несостоятельность последнего вызвана действиями учредителя-собственника.

В составе государственных предприятий есть и такие, которые, будучи образованными на базе федерального имущества, функционируют в режиме оперативного управления этим имуществом. Такие предприятия называются федеральными «казенными» предприятиями (например, предприятие «Монетный двор»).

## 12.3 Групповые организационные формы

К групповым организационным формам относятся компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц. Они являются объединениями организаций посредством либо кооперации, либо концентрации производства. К ним относятся: ассоциация, картель, комбинат, конгломерат, консорциум, концерн, концессия, корнер, корпорация, объединение, пул, синдикат, тендер, трест, финансово-промышленная группа (ФПГ), франчайз, холдинг и др.

Рассмотрим наиболее распространенные групповые формы организаций.

*Картель* – предприятия одной отрасли, объединившиеся для регулирования сбыта и цен. В России в последние 3 года можно слышать реплики о картельном сговоре продавцов ГСМ, которые как по мановению волшебной палочки поднимают цены на бензин в один день на одну и ту же цену. Напомним, что такое сотрудничество нарушает правила конкуренции и противоречит российскому антимонопольному законодательству.

*Комбинат* – это объединение организаций разных отраслей промышленности, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой. Например, Останкинский молочный комбинат занимается производством масла, сыра и других молочных продуктов. В состав комбината входят фермы, поставляющие молоко..

*Ассоциация*, это объединение организаций одного рода деятельности. Входящие в него организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач. Основными задачами ассоциации являются: координация деятельности входящих организаций, информационная и технологическая поддержка. Например, Ассоциация «Юристы XXI века», Ассоциация книгоиздателей, ассоциация выпускников СГАУ.

*Синдикат* – это объединение компаний на базе договорных соглашений для осуществления всей цепочки коммерческой деятельности. Входящие в него компании сохраняют производственную и юридическую самостоятельность при решении индивидуальных задач. Однако они теряют коммерческую независимость при проведении общих операций. Синдикат имеет много общего с картелем. Сбыт через единый сбытовой центр в форме АО.

*Пулы* – также картельного типа, участвующие в распределении прибылей.

*Трест* - слияние юридических лиц.

*Концерн* – это долговременное договорное объединение ряда компаний для формирования полной технологической цепи: производство — сбыт — производство — сбыт. Компании, входящие в концерн, сохраняют свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач. В концерн могут входить заводы, транспортные компании, банки, рекламные агентства, компании по добыче сырья и др. Функции административного управления обычно берет на себя самая крупная компания этого концерна.

*Корнер*— это кратковременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него организации сохраняют юридическую, финансовую и другие виды самостоятельности при решении своих уставных задач. Они создаются для скупки какого-либо товара или акций для последующей перепродажи или для приобретения контрольного пакета акций какой-либо компании..

*Финансово-промышленная группа (ФПГ)* – финансово-кредитное учреждение плюс производство.

*Холдинг* – это акционерное общество, владеющее пакетом акций банков и производственных компаний.

*Вертикаль-интегрированная компания* – группа предприятий, объединенных по принципу стадий переработки продукции, обычно от этапа добычи сырья до продажи продукта конечному потребителю. Например, нефтяные компании, которые вобрали в себя добычу, переработку нефти и продажу ГСМ через автозаправочные станции.

*Стратегические альянсы.* Так АвтоВАЗ и Дженерал мотороз (GM) в результате такого объединения стали производить новый автомобиль – внедорожник «Шевроле-Нива». При этом использовалась российская производственная база, а технология – совместная российско-американская.

## 12.4 Формальные и неформальные организации

*Формальные организации* – зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические или неюридические лица.

Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

*Неформальная организация* – незарегистрированная в государственном органе организация, объединяющая людей, связанных личными интересами, имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации.

Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:

1) социальный контроль. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение.

Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;

2) сопротивление переменам. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;

3) неформальные лидеры. Неформальные организации также имеют своих лидеров. Их отличие от формальных состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальных групп в организации – вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. К примеру, фирма «Коргинг гласс» (США) установила в здании эскалаторы (вместо лифтов), чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками; фирма «МММ» (США) организует клубы с целью повышения вероятности случайных бесед, способствующих решению проблем во время приема пищи или в других ситуациях. Все это усиливает чувство причастности к коллективу. Здесь налицо единство и солидарность, которые проявляются не только в труде, но и в часы досуга. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации.

### Вопросы для самоконтроля

- 1) Раскройте общие черты различных типов организаций?
- 2) Что понимается под термином «организация»?
- 3) Зачем нужны правила в организации?
- 4) Классификация организаций?

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 13

### СУЩНОСТЬ, СИСТЕМА И ПРОЦЕСС МЕНЕДЖМЕНТА

#### 13.1. Сущность и виды менеджмента

В общем виде управление представляет собой определенный тип взаимодействия двух объектов, один из которых при этом находится в позиции субъекта управления, а другой – в позиции объекта управления. Для этого взаимодействия характерно то, что:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия (команды управления), которые содержат информацию о том, как должен функционировать объект управления;
- объект управления получает данные импульсы и действует в соответствии с ними и с учетом сложившейся ситуации

Субъект управления – это звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Управление может осуществляться единолично менеджером, коллегиально группой руководителей или коллективно собранием акционеров.

В качестве объекта управления выступают работник, группа лиц, трудовой коллектив. Объектами управления могут быть также: ресурсы (товарные запасы, финансовые ресурсы, персонал организации), процессы (производственный, торгово-технологический, материально-техническое снабжение предприятия и т. д.), результаты (качество производимых товаров или оказываемых услуг, результаты управленческой или производственной деятельности, производительность труда, производственные или управленческие затраты и т. д.), все виды человеческой деятельности.

Выделяются следующие основные виды менеджмента: **организационный, стратегический, тактический** (текущий) и **оперативный**.

**Объектом организационного менеджмента** являются процессы создания организации, разработки структуры и системы управления организацией, системы осуществления управленческих функций, выработки стандартов, положений, инструкций. В результате обеспечивается нормальное функционирование организации, успешное достижение стоящих перед организацией целей. Достижение целей организации основано на стратегическом менеджменте, тактическом или текущем менеджменте и оперативном менеджменте.

**Стратегический менеджмент** определяет человеческий потенциал как основу организации, ориентирует организацию производства на потребности и желания потребителей, осуществляет приспособление организации к внешней среде, результатом чего является достижение перспективных целей организации. Стратегический менеджмент находится в центре внимания высшего руководства организации. Результаты стратегического менеджмента не обнаруживаются полностью в течение нескольких лет. В рамках стратегического менеджмента ставятся долгосрочные цели организации, определяются пути их достижения, обеспечивается ее будущая жизнедеятельность.

**Тактический (текущий) менеджмент** разрабатывается в развитие стратегии. В то время как стратегический менеджмент в основном разрабатывается на высших уровнях руководства, тактический (текущий) менеджмент вырабатывается на уровне руководства среднего звена. Перспективы тактического (текущего) менеджмента рассчитаны на меньший отрезок времени, чем стратегический менеджмент. Обычно он

охватывает годовой период. Результаты тактического (текущего) менеджмента проявляются быстро и легко соотносятся с конкретными действиями. Тактический (текущий) менеджмент связан с деятельностью, имеющей место в данное время; относится к повседневной работе. Он обеспечивает краткосрочное протекание процессов в организации, таких как маркетинговых, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производственных, финансовых, кадровых, социальных; реализацию краткосрочных планов. Краткосрочные планы составляются в организациях на период до одного года. Затем они конкретизируются на полугодие, квартал, месяц, декаду, в зависимости от производственной необходимости.

**Оперативный менеджмент** включает организацию и управление процессами реализации оперативных планов и диспетчеризацию. Действия осуществляются путем распределения работ, ресурсов, внесения необходимых корректировок в производственные и финансовые процессы, ход выполнения текущих заданий. Оперативный менеджмент сводится к принятию решений, способных быстро и вовремя исправить или направить ход трудовых, производственных и финансовых процессов в конкретно складывающихся в данный момент ситуациях. Тактический (текущий) и оперативный менеджмент связаны с постановкой конкретных среднесрочных и краткосрочных задач, координацией их решения с обеспечением необходимыми людскими, финансовыми, материальными, информационными ресурсами, контролем достигнутых результатов, их оценкой, анализом и осуществлением необходимых корректирующих действий.

Стратегический, тактический (текущий), оперативный менеджмент имеют такие объекты управления, как маркетинг, производство, материально-техническое снабжение, сбыт продукции, кадры, финансы, нововведения, учет и анализ хозяйственных процессов в организации (экзаунтинг).

### 13.2. Система менеджмента

Управление может осуществляться только в том случае, если существует реально действующая система, являющаяся органичной частью организации, которую называют системой управления.

Следует вспомнить, что система – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Основные системные принципы:

- целостности свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов;
- структурности;
- взаимозависимости структуры и среды;
- иерархичности;
- множественности описания каждой системы.

Система управления представляет собой множество взаимосвязанных макроподсистем и функций, составляющих единое целое и реализующих процесс управления для достижения поставленных целей управления.

Данная система обладает соответствующей структурой, т. е. имеет определенную совокупность составляющих ее элементов, специфических взаимосвязей и взаимодействий, благодаря которым осуществляется процесс управления, возникают новые целостные свойства, называемые эмерджентными.

Система управления современной организацией (предприятием) должна отвечать следующим основным требованиям:

- обладать высокой гибкостью;
- быть адекватной сложной технологии производства, требующей соответствующих форм контроля, организации и разделения труда;
- оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия, конъюнктуры рынка;
- учитывать конкуренцию на соответствующем рынке товаров (услуг);
- учитывать требования к качеству обслуживания потребителей и выполнения договоров;
- обеспечивать высокую эффективность управления предприятием;
- способствовать развитию организации;
- обеспечивать внедрение достижений науки и передовой практики;
- обладать способностью саморегулирования, чтобы любые отклонения от нормы (по стоимости, качеству, срокам и др.) быстро фиксировались (в идеале – автоматически) и сразу же вырабатывались и предпринимались контрмеры, возвращающие систему управления в прежнее нормальное состояние.

Непременным элементом любой системы управления является связь. Связь можно определить как важный для целей управления, взаимодействия канал обмена между субъектами веществом, энергией, информацией. Единичным актом связи выступает воздействие.

Связи могут быть прямыми, обратными, вертикальными, горизонтальными и т. д.

Прямая связь – это воздействие субъекта управления на объект в виде управленческих команд, решений, рекомендаций и т. д.

Обратная связь – это информация, исходящая от объекта управления к субъекту управления. Существование обратной связи означает, что результат функционирования объекта управления определенным образом влияет на поступающие на него воздействия. Как правило, обратная связь выступает важным регулятором в системе управления.

Приведенные прямые и обратные связи относят к вертикальным. Кроме них существуют также горизонтальные связи, позволяющие реализовать неформальные отношения, способствующие передаче знаний и навыков, обеспечивающие координацию действий субъектов одного уровня по достижению системой управления поставленных перед ней целей.

Систему управления можно представить в общем, элементарном виде, состоящем из двух подсистем: управляющей (субъекта управления) и управляемой (объекта управления), а также прямых и обратных связей между ними.

Существуют разные представления о системе менеджмента современной организации. Так, О. С. Виханский и А. И. Наумов выделяют в системе управления три подсистемы. Первой подсистемой является то, что ранее было принято рассматривать как систему управления. Это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управление. Данную подсистему можно определить как единство организации, технологии и методов управления. Она называется структурно- функциональной и выступает как бы в роли «остова» системы управления.

Вторая подсистема – информационно-поведенческая. Ее основными блоками являются:

управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;  
интересы и поведенческие нормы участников процесса управления;  
информация и коммуникации в системе управления.

Совокупность данных блоков в основном охватывает всю рассматриваемую подсистему, хотя у отдельных систем управления могут быть и дополнительные блоки, например блоки национальных интересов, национальных управленческих стереотипов и т. д. В настоящее время в связи с объективно происходящим процессом ускоренного и расширенного распространения информации резко возрастает роль данной подсистемы.

Третьей подсистемой является подсистема саморазвития системы управления. Ее появление обусловлено возникновением в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, поиск и разработка прогрессивных идей и внедрение их в практику. Эта подсистема не просто отражает указанные качества, но и способствует их воспроизводству, распространению и практическому воплощению.

Данная подсистема может быть разделена на две части: первая – ориентирует систему управления на постоянное совершенствование и развитие, вторая – обеспечивает ее развитие.

В представлении А. К. Семенова и В. И. Набокова система управления (менеджмента) современной предпринимательской организации должна включать пять подсистем:

- обеспечивающую;
- целевую;
- производственную;
- развития;
- сбытовую (рыночную).

В представлении профессора Р. А. Фатхутдинова система менеджмента организации включает четыре подсистемы: целевую, обеспечивающую, функциональную и управляющую.

При этом компонентами целевой подсистемы системы менеджмента организации являются: повышение качества выпускаемых товаров и услуг, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды.

Обеспечивающая подсистема системы менеджмента организации включает: методическое обеспечение, ресурсное обеспечение, информационное обеспечение и правовое обеспечение.

Функциональная подсистема включает следующие компоненты: маркетинг, планирование, организацию процессов, учет и контроль, мотивацию и регулирование.

Управляющая подсистема системы менеджмента организации включает: управление персоналом, социологию и психологию менеджмента, разработку и реализацию управленческих решений, анализ в принятии решений, прогнозирование в принятии решений.

### **13.3. Основные элементы управленческого процесса**

Управленческий процесс представляет собой последовательность взаимосвязанных актов управленческой деятельности. В управленческом процессе отражается единство управленческой и исполнительной деятельности.

Целью конкретного управленческого процесса является изменение или, наоборот, сохранение управленческой ситуации, т. е. такой совокупности обстоятельств, которые оказывают (могут оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на организацию. Ситуация характеризуется количественными и качественными показателями (длительностью, остротой, местом и причинами возникновения, содержанием, кругом участников, важностью, сложностью, перспективами развития и т. п.).

К элементам процесса управления относятся управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее преодоления. Исходная информация является «сырой», а поэтому не может использоваться на практике. Но в результате обработки она превращается в управленческое решение, служащее основой осуществления конкретных действий.

Решения, получающие самостоятельное существование, могут накапливаться (кто не видел груды документов на столе!). Это приводит к росту масштабов и усложнению процесса управления.

В то же время решения формируют так называемый организационный порядок, обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механизмов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений. Это полезно, так как ускоряет и упрощает работу менеджеров.

Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией, — от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

#### **13.4. Содержание управленческой деятельности и управленческие отношения**

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, а поэтому характеризуется всеми присущими ему элементами — предметом труда, средством труда и самим трудом, а также его результатом.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она «сырая», а поэтому не может применяться на практике. Однако в результате управленческой деятельности на ее основе создается решение, т. е. информация, исходя из которой, объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управленческого труда является, следовательно, все то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией — от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий. Одной из самых главных его характеристик умственного труда является его сложность.

Сложность управленческого труда обуславливается несколькими обстоятельствами. Во-первых, масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, сложность управленческого труда характеризуется степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов к ним.

Наконец, в-третьих, сложность управленческого труда определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Управленческий труд существует в трех основных формах: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по анализу и изучению тех или иных проблем, стоящих перед организацией, и разработке на основе этого различных вариантов их решений, в основном стратегического характера – управленческих, экономических, технических.

Административный труд является уделом, в основном, руководителей и предполагает текущую координацию и оценку деятельности подчиненных. Этот труд осуществляется в нескольких формах: распоряжения; контроль за работой подчиненных, их поощрение или наказание; организация обмена информацией.

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией. Он охватывает такие виды деятельности как документационная; первично-счетная и учетная; коммуникативно-техническая, вычислительная и формально-логическая.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Раскройте основные виды менеджмента.
- 2) В чем заключается сущность менеджмента?
- 3) Назовите элементы системы управления.
- 4) Понятие управленческого процесса и содержание управленческого труда.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 14

### ЗАКОНЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 14.1. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации

В процессе функционирования организаций возникает большое количество самых разнообразных взаимосвязей. Эти связи подчинены социальным законам и закономерностям.

В организации всегда присутствуют процессы, среди которых можно выделить управляемые, неуправляемые и управляемые частично.

На входе в организацию поступают ресурсы, которые трансформируются в продукцию, поступающую на выходе из организации во внешнюю среду. Входные воздействия и результаты на выходе связаны между собой. Указанная связь выражается графически, словесно, в виде формулы, в виде инструкций, правил и т.д.

Зависимость — это связь между переменными входа и выхода. Зависимости могут быть:

объективными (формируются независимо от сознания человека) и субъективными (формируются людьми для реализации поставленных целей). Объективные зависимости формируются независимо от воли людей. Субъективные — формируются людьми для реализации их целей;

кратковременными и долговременными. К кратковременным зависимостям относится, например, зависимость подбора кадров от личных качеств нового руководителя. К долговременным — зависимость прибыли организации от величины устойчивого спроса на ее продукцию;

моральными и аморальными. Моральные зависимости связаны с соблюдением норм поведения человека, а аморальные — с обычаями и традициями, так или иначе нарушающими права человека.

Из категории «зависимость» вытекает понятие закона.

Закон — это зависимость, которая зафиксирована в законодательных документах (конституции, законодательных актах и т.д.), является общепризнанной нормой для большой группы людей и организаций, получила признание и поддержку авторитетных ученых.

Между категориями «закон» и «закономерность» существует взаимозависимость: вновь открытые законы и закономерности служат очередной ступенью познания новых зависимостей и законов.

Развитие и функционирование сложных систем подчиняются ряду закономерностей. К таким закономерностям следует отнести: закономерности целостности, интегративности, коммуникативности и иерархичности.

Таким образом, закономерность является частью закона. С позиций управления закон или закономерность можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.

Законы имеют механизм действия и механизм использования. Механизм действия представляет собой формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования. Механизм использования — это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня его прав и ответственности.

Выявление законов и закономерностей развития организационных систем может идти как за счет анализа большого количества конкретных систем, так и за счет переноса закономерностей, известных в других областях развития на базе принципа универсальности развития сложных систем.

Чаще всего специалисты выделяют две категории законов: законы природы, в том числе природы человеческого общества, и законы, придуманные людьми. Законы природы объективны, непротиворечивы и нерушимы. А законы, придуманные людьми, переменчивы, непоследовательны и противоречивы.

Применительно к организации закон — это «необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обуславливающая их упорядоченное изменение».

Законы организации состоят из общего и особенного. Общая часть имеет механизм действия независимо от географического положения, сферы деятельности организации. Особенное — это часть закона, не меняющая его сути и отражающая особенности организаций как социальной системы.

Руководитель при принятии решений может руководствоваться либо законом, либо здравым смыслом. Здравый смысл обычно приводит к центробежным движениям в организации — развалу (хотел, как лучше, а получилось, как всегда).

По важности законы организации делят на два уровня: основополагающие законы и менее важные. К законам первого уровня относится закон синергии.

Синергия – процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы.

## **14.2. Закон синергии**

Синергия (от греч. *synergia* – сотрудничество, содействие) означает совместное и однородное функционирование элементов системы.

Закон синергии определяет приращение энергии. В любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение общего энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей входящих в нее элементов.

Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальных организаций является возможность управления приростом энергии. В деловых организациях это выражается в целенаправленном регулировании энергетического и производительного потенциала. Синергетическим эффектом можно считать усиление результатов в совместной деятельности в результате совпадения набора факторов (элементов) и оптимального сочетания их характеристик.

В организации должна быть разработана система мероприятий социального и экономического характера, направленная на решение задачи обеспечения положительного синергетического эффекта.

К экономическим мероприятиям повышения синергетического эффекта организации относятся: возможность участия работников в распределении общей прибыли, различные формы поощрения по итогам работы организации в целом, участие в акционировании, награждение бесплатными акциями и т. п.

К социальным мероприятиям относятся: мероприятия по проведению досуга и отпуска, бесплатное медицинское обслуживание, оказание помощи при решении личных и семейных проблем.

К психологическим мероприятиям относятся: встречи с представителями руководства, профессиональной учебы работников.

### **14.3. Закон информированности и упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, специфические законы социальной организации**

Закон информированности и упорядоченности означает, что любая социальная организация способна к выживанию только в том случае, если она обеспечена полной, достоверной и упорядоченной (структурированной) информацией.

В современном обществе уровень развития организации определяется не только обеспеченностью сырьем, материалами, оборудованием, финансами и т. д., но и состоянием информационного обеспечения или состоянием информационной среды, в которой живет эта организация.

Закон единства анализа и синтеза утверждает, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза, обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели.

Кроме основополагающих законов, обеспечивающих функционирование социальных организаций с учетом условий внешней и внутренней среды, не менее существенное влияние на их деятельность оказывают специфические законы, определяющие управленческую деятельность внутри организации. К специфическим законам, отражающим принципы организации управленческого труда, относятся:

- закон своеобразия;
- закон социальной гармонии;
- закон социальной загрузки;
- закон эффективного восприятия и запоминания информации;
- закон эффективного осмысления;
- закон установки;
- закон устойчивости информации;
- закон доходчивости информации.

### **14.4. Закон самосохранения и борьбы за выживание. Закон развития деловых организаций**

Закон самосохранения утверждает, что любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов.

Деловая организация представляет собой некоторую самостоятельно существующую систему, подобно живому организму, который появляется на свет, растет, развивается, совершенствуется, болеет, стареет, умирает. Организации присуще стремление к самосохранению. Самосохранение позволяет организации продолжить свое существование даже после достижения поставленной цели.

В конкурентной борьбе при рыночных отношениях происходит естественный отбор организаций. Выживает та, которая удовлетворяет потребностям общественного развития. Потому при создании организации выбор целей и социальной миссии является самым ответственным моментом в стремлении к выживанию. Кроме того, на обеспечение существования организации и дальнейшего ее развития оказывают факторы внутренней и внешней среды, представляющие угрозу ее жизнедеятельности. Эти факторы разбиты на две группы: позитивные и негативные.

Позитивные факторы – ресурсы, повышающие возможности организации в борьбе за выживание. Организация способна к выживанию и устойчивому развитию только в

том случае, если энергетический потенциал позитивных факторов превышает соответствующий показатель негативных факторов.

Внутренние факторы, влияющие на жизнедеятельность организации, делятся на факторы материального характера (наличие денежных средств, состояние материально-технической базы, технологии работы и т. п.); социально-психологические факторы (профессиональная и психологическая пригодность персонала к выполнению возложенных на них обязанностей, показатели общей психологической атмосферы в коллективе: отношение к руководству, конфликтность, способность работать в часто меняющихся или экстремальных условиях и т. д.); личность менеджера, его инициативность, профессионализм, общая культура, коммуникабельность, организаторские способности, стремление к использованию новаций в управленческой деятельности и т. д.

Факторы внешней среды. К ним относятся:

- международные факторы;
- экономические факторы;
- рыночные факторы;
- технологические факторы;
- социальные факторы;
- политические факторы.

Закон развития гласит: в процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной задачи, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации.

Любая организация в процессе своего существования претерпевает определенные изменения, характеризующиеся изменением ее внутренних свойств и характеристик, совершенствованием функционирования, переходом от одного качественного состояния к другому.

Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Развитием называют то, что происходит с системой при изменении или корректировке ее целей. Характерной чертой развития является то, что существующая структура перестает соответствовать новой цели и для обеспечения новой функции приходится изменять структуру, а иногда и всю систему.

Рассматриваются две формы развития: эволюционная и революционная. При эволюционной - развитие характеризуется как процесс постепенного, непрерывного количественного изменения, подготавливающий качественные изменения; революционная форма характеризуется скачкообразным переходом от одного качественного состояния к другому, от старого - к новому. Иногда выделяют прогрессивное развитие, подразумевающее развитие систем как переход от низшего к высшему уровню, от простого к сложному, от менее совершенного к более совершенному, и регрессивное развитие, предполагающее обратное движение.

Суть закона развития заключается в непрерывном изменении систем, обуславливающим их переход с одного уровня иерархии на другой и появление новых системных свойств.

Закон развития означает, что каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон развития опирается на несколько принципов:

принцип инерции: изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала воздействия изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания;

принцип эластичности: скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала;

принцип непрерывности: процесс изменения потенциала идет непрерывно, меняется лишь скорость и знак изменения;

принцип стабилизации: система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы.

### **14.5 Закон единства, анализа и синтеза**

Анализ и синтез — основные методы познания. Все формы человеческой деятельности — производственной, научной, художественной, как бы ни были они сложны и своеобразны, всегда представляют эти два аспекта познания — аналитический и синтетический, в их взаимной смене и сплетении. Сами понятия «система», «комплекс» предполагают разложение их на элементы, части, которые образуют целое.

Изучение организаций как социально-экономических объектов предполагает обязательное использование операций анализа и синтеза. Поэтому, говоря о законе единстве анализа и синтеза, следует подразумевать их неразрывность и постоянное взаимодействие, осуществляемое в рамках диалектического принципа единства и борьбы противоположностей. Анализ и синтез в своем единении составляют основу системного подхода к изучению деятельности организации.

Анализ или декомпозиция – это разделение целого на части или представление сложного объекта в виде простых составляющих. Анализ причинно-следственных связей между выделенными частями сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между этими частями целого.

Синтез – объединение простых составляющих объекта в единое целое. Объединение в рамках синтеза осуществляется на основе взаимной необходимости и взаимосвязи.

Мышление человека устроено таким образом, что анализ и синтез в нем неразрывно связаны и взаимодействуют друг с другом, поэтому и говорят о единстве анализа и синтеза. Можно сказать, что анализ дает знание, а синтез — понимание.

Анализ (декомпозиция) системы может быть трех видов:

- отдельные части не зависят друг от друга и сохраняют при разделении все свои свойства;

- отдельные части зависят друг от друга и при разделении теряют часть неосновных свойств;

- отдельные части зависят друг от друга и при разделении теряют все основные свойства.

Закон единства анализа и синтеза: каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной функциональной и организационной структуре за счет постоянного циклического процесса анализа — синтеза (дедукции — индукции).

Иными словами, каждая материальная система: живой организм, социальная организация (предприятие, учебное заведение, политическая партия") — стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате

постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле: разделение — преобразование — объединение — преобразование.

Изменения могут привести как к положительным, так и к отрицательным последствиям, что зависит от множества факторов. Большую роль играет руководитель организации. Для обеспечения успешной деятельности, он должен стремиться к постоянному мониторингу внутренних и внешних сильных и слабых сторон организации; тщательно планировать деятельность как всей организации, так и отдельных подразделений; стремиться к минимизации производства по ресурсам; применять современную информационную технологию.

Закон единства анализа и синтеза имеет существенные отличия от других законов:

- он не отражает специфики исторически определенных отношений, а описывает связи и отношения в социальной среде вообще;
- играет роль катализатора общественного прогресса;
- с развитием общества его значение возрастает.

Закон единства анализа и синтеза тесно взаимодействует с законами развития, информированности-упорядоченности, самосохранения и синергии. Важнейшую роль закон играет при стремлении системы к достижению соразмерности, пропорциональности элементов между собой и в соотношении к целому, с его помощью реализуются принципы композиции, пропорциональности и гармонии.

#### **14.6. Закон композиции и пропорциональности**

Закон композиции и пропорциональности утверждает, что в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к созданию устойчивых объединений с соблюдением принципов соразмерности и пропорциональности.

Основные цели, преследуемые организациями при создании объединений, следующие:

- минимизация издержек;
- получение дополнительной прибыли;
- снижение рисков;
- создание устойчивой среды обитания;
- совместное планирование и пропорциональное распределение работ;
- консолидация финансовых и материальных ресурсов;
- реализация общих проектов;
- освоение новых технологий.

Для России характерно наличие трех мощных факторов, необходимых для объединения организаций:

- общее состояние экономики страны;
- деятельность банков;
- внедрение новых рыночных технологий ведения бизнеса.

Объединения могут создаваться и на базе акционерного капитала, на основе кооперации действий, по типу ассоциаций и т. п., но при этом они должны иметь единую цель.

Одна из основных функций объединения – создание структурных взаимосвязей и разработка общей системы управления с выработкой единых правил взаимодействия. Примером достаточно распространенного способа создания объединений является объединение типа франчайзинга на базе крупных деловых организаций производственного типа.

## Вопросы для самоконтроля

- 1) Сущность социальных законов?
- 2) Сущность закона синергии?
- 3) Сущность закона самосохранения?
- 4) Сущность закона развития деловых организаций?
- 5) Сущность закона композиции и пропорциональности?
- 6) Сущность закона информированности и упорядоченности?
- 7) Сущность закона единства анализа и синтеза?
- 8) Сущность специфических законов социальной организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 15

### СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ВИДЫ

#### 15.1. Понятие «организация», происхождение данного понятия

В каждодневном бытовом употреблении под организацией, прежде и чаще всего, понимается официальное учреждение или общественная структура (предприятие, компания, институт, орган власти, представительство и т. д.), то есть реально существующая, целенаправленно функционирующая социальная система.

При исследовании, анализе и описании цели, формы, внутреннего устройства, структуры, процедуры и механизма формирования, функционирования и взаимодействия такой организации с другими субъектами употребляется словосочетание «организация системы», при этом имеется в виду уже нечто иное, чем собственно данное учреждение. В этом смысле понятие «организация» применяется с целью отражения внутреннего устройства учреждения, представления его составляющих в их взаимосвязях и зависимостях.

Организация (от франц. organisation - устройство) - внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением.

Выбор и употребление этого понимания термина «организация» направлено на определение и представление внутреннего строения, структуры, функционально-процедурного разделения, распределения, специализации и взаимодействия составляющих данной системы.

С другой стороны, организация представляется самым распространенным видом целенаправленной деятельности человека, необходимо обеспечивающим, в той или иной степени, эффективное решение любой стоящей перед ним задачи. Все, что осуществляется человеком, так или иначе организуется им или другими субъектами в отношении него. В этом смысле организация представляет собой определенным образом планируемый и осуществляемый человеком целенаправленный интеллектуально-материальный процесс установления соотношений, связей, зависимостей, построения форм и процедур.

Именно установление количественных, качественных, временных, пространственных и других связей между отдельными составляющими и представляет собой сущность организации как процесса. Понятно, что основным субъектом определения и установления таких связей, в соответствии с конкретными представлениями о необходимом порядке, становится человек, привносящий в них свое субъективное, интеллектуальное начало.

#### 15.2. Природные и социальные организации

Теория организации ориентирована, главным образом, на социальные организации, сформированные из объединения людей, стремящихся достичь определенной цели. Общность цели обуславливает концентрацию доколе разрозненных усилий, их слаженность и эффективность.

Понятие «социальная организация» неразрывно связано с понятием «коллектив».

Понятие «социальная организация» и «коллектив» взаимосвязаны, но не тождественны. Коллектив – это объединение всех работников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Коллектив является основой

организации, без которого она не может существовать. Деятельность организации во многом зависит от состава и настроения коллектива. Коллектив может быть заменен, а организация продолжит свое существование.

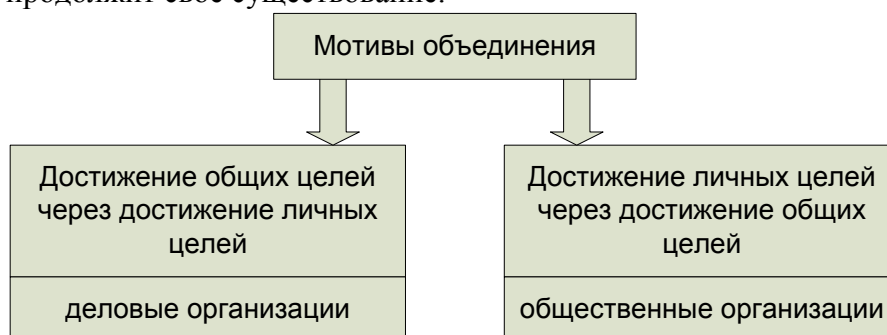


Рис. 2. Мотивы объединения людей в организации

### 15.3. Методология исследования социальной организации

Существует большое количество социальных организаций, решающих самые разнообразные задачи: хозяйственные, культурные, общественные, религиозные и т. д.

Для различных типов организаций используются разные методы изучения их деятельности, т. к. многие организации ставят перед собой существенно отличающиеся цели.

Организации можно разбить на следующие категории:

- правительственные и неправительственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и внебюджетные;
- общественные и хозяйственные;
- формальные и неформальные организации.

Организации могут быть классифицированы по их отраслевой принадлежности:

- транспорт;
- промышленность;
- торговля;
- производство и переработка сельскохозяйственной продукции.

Различают организации по типу решаемых ими социальных задач:

- экономические;
- финансовые;
- политические;
- медицинские;
- образовательные.

Принято выделять три основных вида социальных организаций:

- деловые;
- общественные;
- ассоциативные.

Применительно к социальной организации система – это искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели. К социальной организации полностью применим системный подход, представляющий методологию познания составных частей через целое и целого через составные части.

Организации свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

Внутри организации существуют подразделения, решающие самостоятельные задачи, между которыми устанавливается функциональное и информационное воздействие. Следовательно, организация представляет собой сложную систему. С другой стороны, организация является элементом общественной системы.

### Вопросы для самоконтроля

- 1) Раскройте общие черты различных типов организаций?
- 2) Что понимается под термином «организация»?
- 3) Зачем нужны правила в организации?
- 4) Классификация организаций?

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 16

### ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА И ЕЕ СРЕДА

#### 16.1 Свойства организации как системы, организация как открытая система

Общие основополагающие, присущие как процессам, так и системам общие свойства организации, описывающие их реальные проявления и перспективный потенциал функционирования и развития:

##### **1. Свойство целенаправленности.**

Целенаправленность — ориентация организации на постановку и достижение желаемого, возможного и необходимого состояния. Это свойство обусловлено ролью субъекта и применением принципа примата цели, выделяющего целеполагание в качестве первого шага в организации любого процесса или явления.

Целенаправленность организации отражает целевую природу ее возникновения, структуру дерева цели, заложенную в основе выделения и построения процессов, подпроцессов и циклов в соответствии со стратегическими, тактическими, оперативными, локальными и частными целями, их подчинение общей цели данного цикла, оценку эффективности его осуществления по степени ее достижения.

##### **2. Свойство перманентности целеполагания.**

Перманентный (от франц. permanent, от лат. permaneo — остаюсь) — непрерывное, постоянное, продолжающееся осуществление. Применение принципа перманентности целеполагания становится одним из факторов формирования, становления и развития соответствующего свойства субъективной организации. Собственно перманентность, как одна из определяющих характеристик организации обуславливается уже самой процессуальной природой ее построения и функционирования, определяется местом и ролью составляющей развития в модели ее представления и закрепляется решающим значением в обеспечении конечной результативности организации. Вместе с тем свойство перманентности указывает на постоянное развитие как объективной, так и субъективной организации, осуществляющееся вне зависимости от желания субъекта.

##### **3. Свойство дискретности.**

Дискретность (от лат. discretus — разделенный) — прерывность, выделенность составляющих. Свойством, структурно формирующим организацию, является дискретность, отражающая поэтапный, поэтапный, конструктивно-кооперирующий подход к ее проектированию, формированию, функционированию, восприятию и представлению. В субъективных построениях возведение большого и сложного из выделенных простых составляющих является само собой разумеющимся, в объективной организации это свойство отражает генезис процесса как последовательность совмещения, взаимодействия, совпадения, объединения случайных явлений и их последствий.

##### **4. Свойство цикличности.**

Цикличность — периодическое повторение определенной последовательности.

Периодическое повторение объективно установившейся или целенаправленно сформированной последовательности преобразований в любой организации представляет такую ее конструктивную особенность, как цикличность. Этот композиционный ресурс, его разработка, применение и отражение позволяют четко представлять, конструктивно проектировать и эффективно осуществлять целенаправленные организационные изменения. Основой таких преобразований

является ожидание и расчет периодического повторения складывающейся или устанавливаемой последовательности, что позволяет ставить и решать задачи ее оптимизации, дублирования и тиражирования.

#### **5. Свойство реверсивности.**

Реверсивность (от лат. *reversio* — возвращение) — возвращение к повторению исходного состояния. Реверсивность изначально использовалась человеком в процессе анализа происшедшего, исправления допущенного, корректировки происходящего, что сделало использование этого свойства особенно важным в организации исследовательских и оперативных действий человека.

#### **6. Свойство оперативности.**

Оперативность — быстрота, своевременность. Осуществляясь во времени, любая организация как процесс прежде всего характеризуется таким его основным ресурсом и свойством, как оперативность. Под оперативностью как свойством организации понимается не столько быстрота, сколько адаптация, соответствие, синхронизация ритмов, темпов, скорости осуществления процесса организации динамическим характеристикам развития ситуации, оперативно необходимым условиям достижения запланированного результата.

#### **7. Свойство гибкости.**

Гибкость — способность организации к адаптации, модернизации, реформации.

Гибкость организации в значительной степени определяет или обуславливает ее способность к приспособлению, переориентации, изменению. Она играет важную корректирующую роль в конкретной организации как для процессов, так и для систем. Это обусловлено адекватным восприятием данного термина как в статических, так и в динамических ситуациях, определением с его помощью важнейшего ресурса формирования, развития и регулирования изменений, широким диапазоном его применения в связи с необходимостью проведения оперативной коррекции уже осуществляющегося процесса организации.

#### **8. Свойство ротационности.**

Ротационность (от лат. *rotatio* — круговращение) — перемещение по циклической траектории. Ротационность - это возможность взаимной перестановки, замены составляющих процесса в ходе его осуществления. Именно в этом свойстве заключается мощный ресурс регенерации, реорганизации, реформирования организационных отношений между составляющими на основе анализа их альтернативного функционирования после проведения взаимного, последовательного или встречного замещения.

Более того, ротационность обеспечивает широкие возможности поиска, апробации, модернизации и применения форм и методов инновационной организации по аналогии или на основе уже отработанных процедур, циклов, действий. Это проявляется в совершенствовании распределения, оценке модернизации и закреплении уже наработанных эффективных методов и средств ее построения.

#### **9. Свойство корпоративности.**

Корпоративность (от лат. *corporatio* — объединение) — склонность к групповой ассоциации и кооперации. Корпоративность раскрывает разнообразные формы отношений и взаимодействия между индивидуумами присущие подавляющему большинству процессов и систем современного мира.

Свойство корпоративности находит широкое отражение в связях и зависимостях законов и принципов организации, активно раскрывается и реализуется в процессах и системах субъективной и смешанной организации самым широким спектром

неоднозначных тенденций и последствий, выражает сущность процессов и систем социального развития.

#### **10. Свойство коммуникационности.**

Коммуникационность (от лат. *communicatio* — связываю) — способность, расположенность к взаимосвязи. Коммуникационность как свойство организации отражает ее структурно-процедурную основу, ресурс построения и развития необходимых возможностей реализации определенных схем, процедур, моделей конфигурации, ее ориентацию на установление взаимосвязи. В известной мере именно коммуникация, являясь основным ресурсом, проводником организации, обуславливает необходимое разнообразие ее формирования, функционирования и развития.

#### **11. Свойство композиционности.**

Композиционность (от лат. *compositio* — составление) — возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов. Композиционность обуславливает раскрытие и реализацию потенциала разнообразия архитектоники построения и осуществления самой широкой и многообразной палитры моделей целенаправленной реализации связей составляющих организации.

Свойство композиционности представляет собой важнейший конструктивный ресурс программного моделирования функционирования организации на основе современных информационных технологий. Они становятся необходимым условием и определяющим фактором разработки и осуществления ее тиражирования, адаптации и распространения.

**12. Свойство комбинаторности.** Комбинаторность (от лат. *combinatorus* — соединяющий) — потенциал, ресурс возможных способов соединения. Свойство комбинаторности отражает потенциальные возможности разработки применения различных вариантов построения и осуществления процессов и систем организации из уже известных и используемых модулей. Также оно определяет устойчивую способность составляющих эффективной организации формировать разнообразные комбинации взаимосвязей в зависимости от реально складывающихся условий и учитываемых факторов.

**13. Свойство селективности.** Селективность (от лат. *selectio* — выбор) — способность организации к совершенствованию путем отбора, закрепления и развития необходимых качеств.

Селективность организации обуславливает исследование, выбор, освоение, закрепление, совершенствование и развития позитивного потенциала, обеспечивающего достижение желаемого синергетического эффекта. И если в субъективной и смешанной организации это становится одним из ее целевых качеств, то в объективной организации свойство селективности является фундаментальным, реализуясь в процессе естественного отбора, обеспечивающего ее поступательное развитие. При этом субъективная реализация потенциала селекции во многом опирается на принципы развития объективного отбора, что отражает всеобщность этого свойства организации.

**14. Свойство ингрессивности.** Ингрессивность (от лат. *ingressio* — вхождение) — постепенное формирование организацией новых качеств ее составляющих. Ингрессивность – свойство организации постепенно формировать и закреплять новые качества.

Этот потенциал организации не просто расширяет, но существенно развивает ее селективность, поскольку основывается не только на отборе, но и, в первую очередь, на целевом синтезе принципиально новых, востребованных способностей составляющих

организации, обусловленных изменениями внешних и внутренних условий ее формирования, функционирования и развития.

**15. Свойство конъюгированности.** Конъюгированность (от лат. conjugatio — соединение) — способность к внутреннему обмену и объединению качеств элементов и организаций. Способность к внутреннему объединению качеств элементов в процессе самоорганизации является не только изначально необходимым, но и последовательно развиваемым и используемым потенциалом.

Это свойство раскрывает исключительно перспективные ресурсы внутреннего совершенствования и развития организаций. На его основе формируются, функционируют и развиваются все современные системы и процессы самоорганизации, кооперации, самоуправления, самосовершенствования и свободного развития организаций в рыночных условиях. Это свойство становится основным конструктивным ресурсом построения и осуществления оригинальных моделей эволюционных преобразований социально-экономических систем.

**16. Свойство корреляционности.** Корреляционность (от лат. correlatio — соотношение) — способность к активизации взаимосвязи. Корреляционность определяет нарастающую способность организаций к активной, непосредственной и опосредованной взаимной коммутации, адаптации и приспособляемости элементов и систем в рамках самоорганизации.

Это свойство отражает как истинно организационную, совершенно необходимую для объединения и взаимоувязки составляющих природу, так и специфически развивающееся проявление модернизации коммутационных тенденций в качествах соответствующих элементов. Оно становится совершенно необходимой основой формирования широкой производственной кооперации, интерактивного рыночного взаимодействия, свободного создания и развития взаимодействия в рамках общей конкурентной среды.

**17. Свойство эгрессивности.** Эгрессивность (от франц. egrisev — доведение) — достижение максимального уровня реализации качеств организации. В социально-экономических организациях широко востребована способность элементов к активизации, адаптации и мобилизации максимального функционального потенциала в условиях самоорганизации, обеспечивающая достижение оперативных и локальных целей, понимаемая как эгрессивность.

Обеспечиваемая этим свойством максимальная отдача каждого элемента и всей организации в целом является не только ведущим оперативно востребованным и направленно используемым ресурсом, но и стратегическим ориентиром, определяющим возможности ее дальнейшего совершенствования и развития.

**18. Свойство эмерджентности.** Эмерджентность (от англ. emergent — внезапный) — оперативная мобилизация новых качеств. Эффект молниеносного целенаправленного формирования и применения новых качеств организации, являющийся основным инновационным ресурсом индивидуума, определяется как эмерджентность.

Это свойство, как и эгрессивность, прежде всего востребовано социально-экономическими организациями, значительно чаще, неожиданнее, и острее сталкивающимися или встречающимися с разнообразными кризисными ситуациями. На его использовании так или иначе основывается большинство программ вывода организаций из кризиса путем деверсификации, конверсии, освоения новых сегментов рынка.

## 16.2. Понятие и классификация систем

Слово «система», как известно, греческого происхождения и имеет много значений: сочетание, организм, устройство, организация, союз, строй, руководящий орган. Дословно его переводят как учение о строительстве.

Гипотеза системной организации знания, сформировавшаяся еще в Средние века, была основательно разработана в немецкой классической философии.

Таким образом, система – это такой объект, свойства которого не сводятся без остатка к свойствам составляющих его элементов. Такой объект обладает целостностью, которая выражается в неаддитивности, интегративности его свойств. Неаддитивность свойств целого означает не только появление новых систем, но и в некоторых случаях исчезновение отдельных свойств элементов, наблюдавшихся до их соединения в систем.

Таблица 1.

Перечень теорий

Теория	Особенности теории
Множеств	Формально описывает свойства системы и ее элементов на основе математических аксиом
Ячеек	Изучает систему в качестве подсистем (ячеек) с определенными, причем между этими ячейками происходит процесс переноса свойств (например «цепная» реакция)
Сетей	Изучает функциональную структуру связей и отношений между элементами в системе
Графов	Изучает реляционные (матричные) структуры, представляемые в топологическом пространстве
Информации	Изучает способы информационного описания системы-объекта на основе количественных характеристик
Кибернетики	Изучает системы управления в качестве процесса передачи информации между элементами системы и между системой и окружающей средой, с учетом принципа обратной связи
Автоматов	В теории автоматов система рассматривается с точки зрения «черного ящика», т. е. входных и выходных параметров
Игр	Исследует систему-объект с точки зрения «рационального» поведения при условии получения максимального выигрыша при минимальных потерях
Оптимальных решений	Позволяет математически описать условия выбора наилучшего решения из альтернативных возможностей
Очередей	Использует методы оптимизации обслуживания элементов в системе потоками данных при массовых запросах

## 16.3. Внешняя и внутренняя среда организации

К внешней среде относятся все люди и организации, с которыми рассматриваемая организация осуществляет взаимодействие в процессе своей деятельности. Сюда

следует так же отнести факторы общественной жизни и явления природы, оказывающие влияние на функционирование организации. В число объектов и субъектов внешней среды организации входят банки, инвестиционные органы, учреждения власти, службы занятости, учебные заведения, общественные и политические организации, поставщики, партнеры, конкуренты, потребители, клиенты и т. д.

Существенное влияние на деятельность организаций оказывают факторы и явления внешней среды, к которым относятся:

- политические факторы, предопределяющие стабильность политической обстановки в стране;
- международные факторы, определяющие поведение организаций на мировом рынке;
- социально-экономические факторы, характеризующие структуру экономики страны и уровень развития отдельных секторов рынка;
- правовые факторы, отражающие законодательную систему взаимодействия организаций;
- научно-технические факторы, влияющие на использование новых технологий в управлении и производстве товаров;
- природные факторы, вызывающие колебания спроса на различные виды товаров и услуг;
- культурные факторы;
- форс-мажорные обстоятельства.

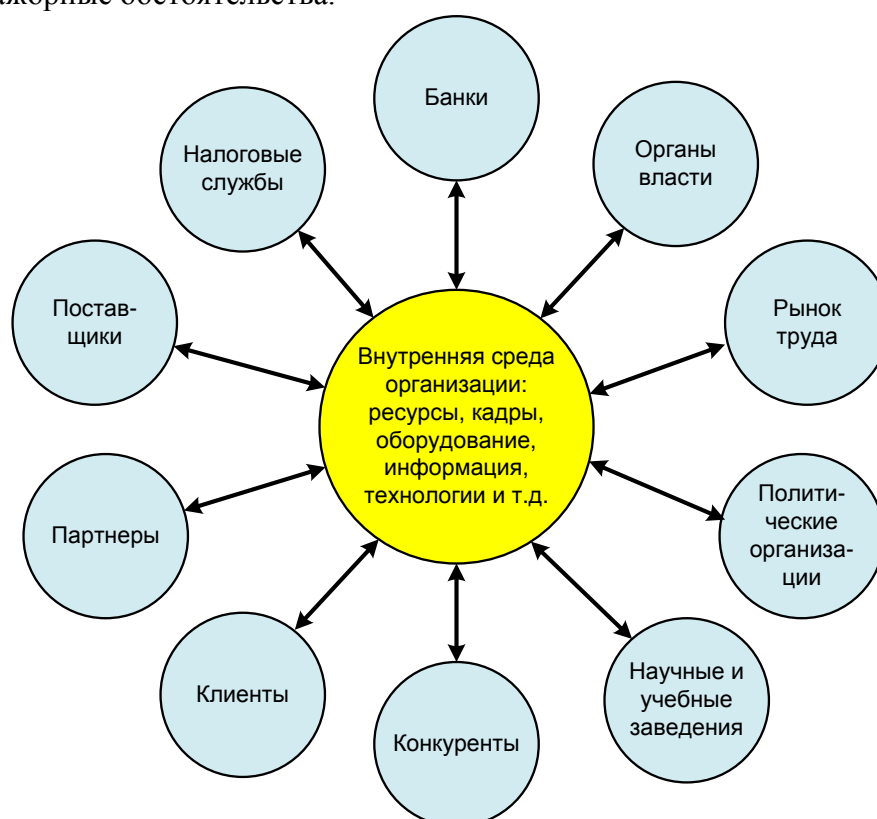


Рис. 2. Объекты внешней среды деловой организации

Организация как элемент общественной системы имеет собственный коллектив, внутреннюю структуру и взаимосвязи или в полном смысле слова свою внутреннюю

жизнь и свои интересы. Иначе говоря, каждая организация, кроме внешней среды, имеет внутреннюю среду.

Внутренняя среда – это все то, что находится «внутри» организации. К внутренней среде относятся ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации.

### Вопросы для самоконтроля

- 1) Раскройте понятие «система»?
- 2) Раскройте этапы развития системных представлений человечества?
- 3) Основные этапы развития теории системы в XX веке?
- 4) Чем атомизм отличается от холизма?
- 5) В чем отличие структурализма от эмерджентизма?
- 6) Чем определяется ограниченность системного подхода в управлении организацией?

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 17

### ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ.

#### 17.1 Принципы рационализации

Понятие "принцип" означает общие правила (положения) формирования и самоформирования систем, обеспечивающие их упорядоченность и целостность функционирования. Через принципы организации применяются и организационные законы. На самом деле законы и принципы отражают один и тот же аспект окружающей действительности, но делают это в разной форме. Законе - в виде образа, а принцип - в виде требования.

Перед руководителем стоит задача не просто знакомства с принципами организации, но задача практического применения существующих принципов. Сами по себе управленческие принципы опираются на диалектический закон развития, который обобщает полученный ранее опыт.

Принципы организации классифицируются следующим образом.

1) По степени обоснованности:

- научные - сформулированы на основе познания законов и содержат в себе конкретные требования к объекту;
- обыденные - сформулированы человеком на основе собственного восприятия действительности, традиций или интуиции.

2) По степени универсальности:

- общие;
- универсальные;

3) По масштабу действий:

- в элементах организации (например, принцип индивидуальной работы);
- между элементами организации (например, связь между объектом и субъектом управления);
- между организациями (например, интеграция или отраслевая связь)

4) По способу реализации:

- без участия человека;
- только при участии человека (индивидуальная или коллективная деятельность);
- при взаимодействии человека и природы.

Все принципы взаимосвязаны между собой, этим и обусловлено их комплексное применение для достижения наибольшей эффективности.

Рационализация – это усовершенствование, улучшение, осуществление более целесообразной организации управленческого и исполнительского труда. Рационализация основывается на совершенствовании управления, обеспечивающего максимально возможный уровень эффективности развития субъектов экономической и хозяйственной деятельности в интересах общества при существующих в данный момент условиях, в рамках объективно действующих законов организационных систем и с учетом производительных сил общества в целом.

Принципы рационализации эффективны только в том случае, если они опираются на законы организационных систем. Термин «рационализация» произошел от латинского слова *ratio* – «разум», следовательно, под рационализацией следует понимать разумную организацию труда.

К принципам рационализации относятся: концептуализация, алгоритмизация, нормализация, систематизация, классификация, концентрация, специализация, стандартизация, унификация, персонификация и регламентация.

**1. Концептуализация.** Исходная основа рационализации - это выбор концепции повышения организованности системы. Она формируется на основе базовых целей системы и включает в себя концепцию рациональной организации и концепцию самой рационализации.

**2. Алгоритмизация.** Научно обоснованная рационализация системы, совершенствование ее статической и динамической организации предполагает использование определенного предварительно разработанного алгоритма — четкой, логически выстроенной программы действий. Рациональность организации обеспечивается:

- алгоритмизацией самого процесса рационализации;
- формированием алгоритмической базы последующего устойчивого функционирования системы.

**3. Нормализация.** Формирование рациональной организации предполагает нормализацию условий, в которых существует и функционирует система. Эти условия должны обеспечивать возможность существования системы, сохранения ее целостности и поддержания равновесия во внешней и внутренней среде, реализации ее целей, эффективного выполнения основных функций и решения важнейших задач. Если соответствующие условия отсутствуют, то достижение высокого уровня организованности, а иногда и само функционирование системы, невозможно. А неритмичная и нескоординированная работа предприятия делает невозможным рациональное функционирование подразделений.

**4. Систематизация.** Организация, сформированная в ходе рационализации, должна быть единой целостной системой, находящейся в состоянии динамического равновесия.

Системным должен быть и сам процесс рационализации. Каждое изменение в организации должно быть согласовано с другими изменениями. А на каждом этапе должна формироваться определенная целостная, способная функционировать система, уровень организованности которой все в большей степени должен приближаться к намеченному в исходной концепции. Системность может быть обеспечена единым управлением процессом рационализации.

**5. Классификация.** Выработка концепции и определение направления рационализации основываются на использовании классификации систем, структур и процессов, которая позволяет:

- определить конкретный тип любого элемента организации и на основе этого установить его возможности, уровень рациональности, соответствие установленным целям и существующей ситуации;

- осуществить подразделение любой совокупности элементов организации на отдельные виды и на основе этого провести между ними соответствующее распределение ролей, функций, ресурсов и т. д.:

- выбрать конкретные классификационные типы различных элементов организации, которые должны быть включены в новую более рациональную систему.

**6. Концентрация.** Основные усилия при осуществлении рационализации должны быть сконцентрированы на главном объекте, главной сфере и главном направлении рационализации.

Концентрация на главном объекте предполагает выделение именно того объекта, изменение организованности которого оказывает определяющее воздействие на

уровень организованности всех объектов, включенных в данную систему. Если рационализацию удастся осуществить на главном объекте, то резко возрастает возможность осуществления ее и на всех остальных, если же не удастся, то все действия по совершенствованию организации на других объектах могут оказаться бесполезными.

**7. Специализация.** Рациональность организации может быть обеспечена только при условии четкой и развитой специализации, сосредоточении на определенной области деятельности самой системы, ее подсистем и элементов. Специализация носит всеобщий характер. Все системы целенаправленной ориентации, как живые, так и неживые, а также составляющие их элементы в той или иной степени специализированы. Так, органы биологических организмов специализированы на выполнение определенных функций жизнедеятельности, биологические виды - на осуществление своей роли в экосистеме, машины и механизмы - на соответствующие технологические функции, предприятия - на конкретные виды производства.

**8. Стандартизация.** Научно обоснованная рационализация базируется на использовании системы стандартов, типовых видов организационных элементов. Стандартизация включает в себя разработку стандартов и формирование на их основе конкретных элементов конкретных организаций. Стандарты устанавливаются субъектами управления и, как правило, на более высоком организационном уровне, чем осуществляется их использование конкретными исполнителями.

**9. Унификация.** Научно обоснованная рационализация базируется в значительной мере на использовании унифицированных элементов. Унификация - это сведение многообразных конструктивных элементов к единообразию, к общему, используемому в разных системах виду. Тем самым унификация создает объективные условия и для развития стандартизации.

**10. Персонификация.** Рациональная организация может быть сформирована только при условии персонификации полномочий и ответственности за функционирование структур и осуществление процессов. Рациональность обеспечивается, во-первых, персонификацией самого процесса рационализации; во-вторых, созданием устойчивой персонифицированной системы функционирования организации. Такая система предполагает персонификацию как управления организацией, так и исполнения важнейших процессов ее жизнедеятельности.

Персонификация полномочий и ответственности может быть обеспечена и в ситуации, когда субъектами управления и исполнения являются не отдельные лица, а группы, коллективы или организации. Для этого осуществляется распределение общих полномочий и ответственности с доведением их до отдельных членов группы (коллектива, организации). Таким образом, обеспечивается персонификация полномочий и ответственности в производственных бригадах, исследовательских группах и общественных организациях.

**11. Регламентация.** Научно обоснованная рационализация предполагает четкую регламентацию, то есть установление определенного порядка функционирования организации. Во-первых, обеспечивается регламентация самого процесса рационализации. Во-вторых, осуществляется конкретная регламентация тех сторон жизнедеятельности организации, для которых это особенно необходимо. В-третьих, формируется постоянно действующая система регламентации, способная вырабатывать четкие и рациональные регламенты деятельности.

Регламент - предварительно разработанный порядок осуществления процессов и функционирования структур, устанавливается субъектом управления и предназначен для пользования исполнителем процесса.

Рациональность организации может быть достигнута при оптимальном уровне регламентации деятельности. Недостаток регламентации снижает степень предварительной готовности к осуществлению направленных процессов и делает их менее управляемыми.

### **17.2 Рационализация как способ повышения организованности функционирующей системы**

Изменения в организации происходят постоянно и могут различаться по масштабу и глубине, а также инициатору. Движущей силой всех изменений выступают люди. Принципы рационализации служат основой для создания механизма организационных преобразований. Существуют три типа организации мыслительной деятельности человека: рационализм, иррационализм и сенсуализм.

Рационализм (от лат. *ratio* – разум) означает совершенствование, формирование более эффективной организации чего-либо (производства, маркетинга и т. п.) и принятие решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам, законам. В основе рационализма как философского направления лежит познание и поведение людей с позиции разума.

Иррационализм предполагает познание реальности через аспекты духовной жизни человека: волю (волюнтаризм), интуицию, инстинкт, озарение и характеризуется постоянными сомнениями в корректности принятых решений и их результатах.

Сенсуализм – познание реальности только через восприятие, чувства, ощущения (сенсорика).

Рационализм реализуется в стремлении организаций к переменам в своей деятельности. Эффективные изменения рано или поздно требуются всем организациям. Масштаб изменений может варьироваться от частичной реструктуризации до полной (реинжиниринга).

Итогом любых изменений должно стать максимально возможное при данных экономических условиях повышение эффективности деятельности организации. Для оценки результативности изменений можно использовать такие критерии, как удовлетворенность потребителя, настроение и степень повышения профессиональной подготовки работников, снижение затрат, рост производительности, количество инноваций, повышение подготовки и результативности руководства и др.

### **17.3 Принципы статической и динамической организации**

Статическая организация включает в себя этап формирования и этап упадка, т.е. в таких организациях протекающие процессы находятся либо в состоянии зарождения, либо в состоянии исчезновения.

Динамическое состояние - состояние движения системы. Динамическая организация включает в себя этапы роста, развития и зрелости организации. Эти этапы характеризуются решением внешних и внутренних проблем компании во взаимосвязи.

К принципам статической организации относятся следующие принципы:

- Принцип приоритета цели – в системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет должна иметь цель, затем задача и далее функция,

структура и персонал. Вначале разрабатывается общая цель, затем она детализируется рядом частных целей, после этого формируются задачи и соответствующие им функции, наконец, создается структура, являющаяся основанием для формирования контингента работников компании.

- Принцип приоритета функций над структурой – при создании компании в системе «функция – структура» наивысший приоритет должны иметь функции. Структура обычно создается по функциональному критерию, в противном случае в процессе формирования организации неизбежно возникнут сбои.

- Принцип приоритета субъекта управления над объектом – при создании компании или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников. Таким образом, при создании компании или нового подразделения вначале подбирают руководителя способного реализовать ту или иную цель, затем этот руководитель подбирает себе необходимых исполнителей и команду в целом.

Динамические организации опираются на следующие принципы:

- Принцип приоритета персонала – в системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет должен иметь персонал, затем структура, функция, задача и цели. Поскольку человек является основным производителем прибавочного продукта главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом, стимулированием деятельности сотрудников компании. В случае возникновения проблем с персоналом, необходимо корректировать цели компании, набор конкретных задач, набор функций, и, возможно, организационную структуру.

- Принцип приоритета структур над функциями – для действующих компаний в системе «функция – структура» наивысший приоритет должна иметь структура. Структура – это скелет организации, она значительно менее подвижна в сравнении с набором реализуемых в организации функций. Функции меняются в гораздо большем диапазоне, чем организационная структура.

- Принцип приоритета объекта управления над субъектом – в действующей компании при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя. Будущие руководители должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом подчиненных. Сложившийся коллектив представляет собой интеллектуальную ценность, на формирование которой были затрачены деньги компании. Кроме этого, суммарный потенциал сформировавшегося коллектива, как правило, существенно выше потенциала нового руководителя.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Раскройте общие черты различных принципов организации?
- 2) Что понимается под принципом рационализации?
- 3) Динамика и статика организаций?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

*Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 18

### ПРИРОДА И СОСТАВ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

#### 18.1. Менеджмент как единый процесс взаимосвязанных функций

Управление относится к числу понятий, казалось бы, не нуждающихся в раскрытии содержания. Управление есть сознательное воздействие человека на объекты, процессы и на участвующих в них людей, осуществляемое с целью: придать определенную направленность экономической деятельности и получить желаемые результаты. Следовательно, управление следует рассматривать как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других не может быть единовременным действием, а представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, называемых функциями управления.

Под функцией управления следует понимать определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимой для обеспечения целенаправленного воздействия на управляемый объект. Управленческая деятельность представляет собой сочетание различных видов деятельности (функций), каждая из которых направлена на решение специфических задач, разнообразных и сложных проблем взаимодействия отдельных структурных подразделений предприятия или отдельных производственных процессов. Управленческие функции выполняются специальными органами управления или отдельными специалистами. За каждым из них закреплены свои специфические функции, выполнение которых связано с решением конкретных задач, входящих в сферу деятельности соответствующих работников. Поэтому функция управления представляет собой определенный вид однородной, регулярно повторяющейся управленческой деятельности, требующей специализации труда в управляющей системе и применения специальных методов управления.

Если определить круг проблем, стоящих перед менеджментом, то их можно свести к следующему: определение конкретных целей развития управляемого объекта, выявление их приоритетности, очередности и последовательности принятия решения. Для этого разрабатываются хозяйственные задачи, определяются основные направления и пути их решения, вырабатывается система мероприятий для решения намеченных планов, определяются необходимые ресурсы и источники их обеспечения, устанавливается контроль за выполнением поставленных задач.

Реализация стратегии предприятия достигается путем мобилизации имеющихся экономических, социальных и прочих условий. Так, задача приспособления производства к запросам потребителей требует изучения рыночной конъюнктуры; задача обоснованного определения основных направлений и пропорций развития материального производства с учетом источников его обеспечения решается путем осуществления функции планирования; задача налаживания организационных отношений между различными внутрихозяйственными подразделениями осуществляется реализацией функции организации; проверка выполнения функцию контроля.

Первоначальную разработку данной концепции управления связывают с именем А. Файоля. Он выделял пять исходных функций: «...управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Анализ различных публикаций по теории и практике управления позволяет значительно расширить их перечень: исследование, анализ, планирование, оценка,

организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, коммуникация, контроль и др.

Функции управления, а соответственно - и методы их реализации не являются постоянными, навсегда сформировавшимися. Они постоянно модифицируются, расширяют и усложняют содержание работ, выполняемых в соответствии с их требованиями. Развитие и углубление каждой из рассматриваемых функций управления происходит не только под воздействием внутренних закономерностей их совершенствования, но и под влиянием требований развития других функций.

## 18.2. Понятие и развитие функций менеджмента

Сущность любой теории или целенаправленной деятельности, в том числе менеджмента, проявляется в **функциях** (лат. *functio* — обязанность, круг деятельности, назначение, роль).

Сущность и содержание процесса управления определяются его функциями. Каждая функция управления как самостоятельный целенаправленный вид деятельности подразделяется на отдельные части: операции, элементы. Функции управления сельскохозяйственным предприятием вытекают из содержания производственного процесса, определяются объектом (элементом) и составом решаемых задач.

Под функциями менеджмента можно понимать:

- целевое назначение управленческой деятельности вообще;
- ту или иную общую задачу, которую необходимо решить (такая задача бывает основной и обеспечивающей, например, планирование и мотивация);
- относительно самостоятельный вид управленческих действий;
- определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда, где принимаются специфические решения.

Функции управления – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумеваются действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Функции управления подразделяют на два вида: общие и конкретные. Под общими понимают те функции, которые выполняются всеми органами управления независимо от целей и задач. Таковыми являются, планирование, организация, регулирование, мотивация, контроль, учет и анализ.

## 18.3. Содержание и характерные черты общих функций менеджмента

Несмотря на разнообразие функций управления, в организации существуют однородные виды деятельности. В 1916 г. А. Файоль, который впервые разработал эту концепцию, писал, что существует пять исходных функций: «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распорядиться, координировать и контролировать». Речь идет о функциях, которые имеют место в любом процессе управления вне зависимости от особенностей организации, поэтому их называют общими. Современные исследователи разработали несколько иной перечень функций. Придерживаемся позиции ученых, которые выделяют пять общих функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Эти пять функций управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Планирование является первой, важнейшей функцией управления. Если плановые показатели недостаточно обоснованы, то как бы хорошо организация ни работала на последующих этапах, результат будет низким.

Организация – вторая функция управления. Задача ее – формирование структуры организации, обеспечение ее всем необходимым. Кроме того, деление на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий.

Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации и личных целей.

Контроль устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины.

Функция процесса управления координация обеспечивает его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – обеспечение взаимодействия и согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей. Характер этих связей может быть различным, так как для выполнения данной функции используются всевозможные документальные источники, результаты обсуждений проблем на совещаниях и т.д. Большую роль при этом играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в ходе работ.

В условиях роста самостоятельности руководителей и исполнителей происходит рост неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ на одном уровне. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации.

В отличие от рассмотренных функций, называемых общими, функции современных предприятий, действующих в весьма сложных условиях, значительно шире. Это: маркетинг, планирование, прогнозирование, регулирование, организация, мотивация, учет, анализ, контроль. Каждую из них можно рассматривать как определенный вид работы по управлению предприятием.

**Регламентация управленческого труда** предполагает установление правил, определяющих порядок деятельности управленческих работников при осуществлении ими возложенных на них функций. Основой регламентации управленческого труда является – совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности органа, организации, предприятия, а также порядок проведения заседаний и конференций.

Регламентация управленческого труда может быть представлена как система, цель которой – упорядочение управленческого труда. В рамках системы регламентации управленческого труда выделяются различные формы, т.е. конкретное представление регламентов управленческого труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц и т.п., которые можно разделить на документированные и не документированные. К ним относятся; устав организации, положение о подразделении, должностные инструкции; личностные спецификации; схемы организационных структур управления, различные нормы (времени, численности, управляемости); правила внутреннего трудового распорядка и т.д.

Понятие «регламент» отражает статику процесса установления порядка деятельности какого-либо органа или должностного лица, а «регламентирование» – динамику данного процесса. В общем виде **«регламентирование»** – процесс

установления регламентов, т.е. процесс разработки совокупности правил, положений, определяющих порядок деятельности организаций, структурных подразделений, отдельного работника. Упорядочить управленческий труд – значит установить определенные рамки его деятельности, а также разработать совокупность правил, определяющих порядок его осуществления.

Регламентация функций управления осуществляется на основе положения о подразделении аппарата управления и должностных инструкций управленческого персонала.

Документы организационного регламентирования обеспечивают четкое разграничение задач, функций и прав каждого звена или работника управления с учетом специфических условий деятельности, что позволяет исключить дублирование и параллелизм в работе, способствует повышению ответственности и укреплению дисциплины во всех звеньях управления, создает нормативно-правовую основу для применения мер дисциплинарного и материального воздействия на лиц, которые не выполняют возложенные на них обязанности или затягивают решение вопросов.

Структурные подразделения предприятия должны иметь положения о подразделениях, определяющие их права и ответственность. Конкретные функции работников изложены в должностных инструкциях.

**Положение о подразделении** – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и т.п.) – его задачи, функции, права, ответственность.

Должностная инструкция – документ, определяющий служебное положение, обязанности, права и ответственность каждого работника.

Она включает следующие типовые положения: наименование должности; кому подчиняется работник; за кого непосредственно отвечает работник; общая цель работы; основные направления деятельности и задачи (их число ограничивается 6-7 основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника с помощью глаголов: отвечает, проверяет, составляет и т.д.

Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как стоимость, выходной результат, время, скорость, расход и т.п.); условия работы и рабочая среда – температура, освещенность, вредные воздействия и т.п.; рабочие взаимоотношения, т.е. наиболее значительные контакты данной должности с другими как внутри организации, так и вне ее; показатели ответственности (за подчиненных, результаты работы и т.д.).

Должностная инструкция разрабатывается специалистом службы управления персоналом, либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо самим работником совместно с непосредственным руководителем подразделения или специалистом-разработчиком, утверждается первым руководителем организации, согласовывается с юристом и доводится до работника под расписку.

**Инструкция** – распорядительный документ, издаваемый органом управления и определяющий организацию, порядок и правила выполнения работ, а также права, обязанности и ответственность отдельных работников. Как любой распорядительный документ, инструкция предполагает четкое исполнение предписаний, а, следовательно, сужает активность и творческий подход исполнителя.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Понятие, сущность, эволюция функций менеджмента.
- 2) Раскройте содержание общих функций управления.

3) Регламентация функций менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

*Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 19

### МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

#### 19.1. Понятие и значение методов управления

**Методы управления** – это способы, приемы, средства воздействия на управляемый объект для достижения целей организации.

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.

По характеру воздействия на поведение работников выделяют три основных класса методов достижения целей: экономические, административные (организационно-распорядительные) и социально-психологические.

#### 19.2 Административные методы управления

Важнейшим инструментом управления производственной деятельностью являются **организационно-распорядительные (административные) методы воздействия**. С их помощью осуществляются регулирующие функции государства, координируются экономические интересы участников различных уровней воспроизводственного процесса.

Организационно-распорядительные методы управления разделяют на две группы: организационного и оперативно-распорядительного воздействия.

**Организационные методы** связаны с постоянным совершенствованием механизма и структуры управления и основаны на использовании административных актов и норм, направленных на формирование устойчивых организационных отношений. Они обеспечивают взаимодействие всех элементов системы управления, ее стабильность.

В зависимости от степени жесткости выделяют три вида организационного воздействия: регламентирование, нормирование, инструктирование.

**Регламентирование** – жесткий вид воздействия, исходящий из единой системы управления в стране.

**Нормирование** – это воздействие путем разработки, доведения до исполнителя норм и нормативов, с помощью которых достигается пропорциональность элементов производства и труда, согласованность действий, сравнимость условий и результатов деятельности людей, контроль за количеством и качеством труда

**Инструктирование** – это разработка и доведение до исполнителя свода правил его поведения или перечня наставлений методического характера. По характеру действия оно делится на регламентирующее, которое предписывает безусловное выполнение (инструкции по технике безопасности), и методическое, позволяющее исполнителю самому разрабатывать решения или производить действия, но по определенной методике.

**Оперативно-распорядительное воздействие** состоит в регулировании и устранении проблем, возникающих в ходе производства, то есть выражает динамику процесса управления. Оно дополняет, конкретизирует и доводит до исполнения организационное воздействие.

Распорядительное воздействие осуществляется в форме приказов, распоряжений, постановлений общего собрания и собрания уполномоченных, постановлений, в процессе проведения планерок и совещаний.

Предпосылками для успешного выполнения приказов, постановлений и распоряжений являются их обоснованность, своевременность принятия и доведения до исполнителей, определение ответственных за исполнение.

### **19.3 Экономические методы управления**

Экономическое воздействие основано на использовании экономических, главным образом, материальных интересов.

**Экономические методы управления** – это совокупность мер, обеспечивающих рациональное использование экономических законов в хозяйственной деятельности, ориентирующих сельскохозяйственные предприятия и их работников в нужном для общества направлении посредством экономических рычагов и стимулов.

В систему экономических методов управления производством включают: планирование, коммерческий (хозяйственный) расчет, материальное стимулирование, систему ценообразования, кредитование, анализ хозяйственной деятельности и др.

Система экономических методов управления многообразна, включает такие экономические рычаги, как планирование (стратегическое, индикативное, текущее, перспективное) и прогнозирование, стимулирование, ценообразование, финансово-кредитная система, налоги, страхование, лизинг и т. д.

### **19.4 Социально-психологические методы управления.**

Социально-психологическое воздействие строится на базе духовных стимулов, а также моральных интересов, учитывающих общественное мнение о работнике, наличие у него чувств товарищества, взаимопомощи, сознательности.

Данные методы менеджмента в своей совокупности предназначены для создания и поддержания таких внутри организационных условий, при которых работники, во-первых, стремятся к повышению собственной результативности и результативности организации, во-вторых, имели бы все возможности для саморазвития в выбранных ими направлениях.

Среди социально-психологических методов управления можно выделить социологические исследования, соревнование, преодоление и использование конфликтов, методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение; методы планирования и развития карьеры сотрудников.

Однако используемые в практической деятельности методы управления являются, как правило, комплексными, т.е. они учитывают одновременно экономический интерес, моральное и материальное стимулирование, социально-психологические факторы.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. На чем основываются экономические методы управления?
2. На чем основываются социально-психологические методы управления?

3. Что такое методы управления?
4. На чем основываются административные методы управления?

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

##### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

##### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 20

### СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

#### 20.1. Понятие и значение стилей управления

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле. Во все времена стилю придавалось исключительное значение в человеческом общении, в т.ч. и реализации функций управления. Английский писатель и государственный деятель Честерфильд (1694-1773) говорил, что «стиль - одежда мысли», а французский естествоиспытатель Бюффон (1707-1788) утверждал даже, что «стиль - это сам человек».

Стиль руководства выражается в том, какими способами руководитель побуждает коллектив к творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль создает в коллективе (системе управления) особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений.

Под стилем в данном случае следует понимать систему управления руководителя, особый характер общения с подчиненными и организацию личного труда. Стиль управления раскрывает, в каком соотношении используются методы и приемы в практической деятельности, каким образом руководитель побуждает исполнителей на выполнение поставленных задач, в какой мере привлекаются подчиненные к управлению. Стиль управления - это почерк руководителя. Поэтому современная наука об управлении большое внимание уделяет именно совершенствованию стиля работы руководителя.

Современные лидеры - это носители нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведение и интеграцию работников, на использование этических инструментов руководства. Интенсивное делегирование полномочий, распространение коллективной работы, ориентация на нововведение приводят к тому, что для осуществления функции лидерства необязательно занимать высокий управленческий пост.

Авторитет руководителя - высокий профессионализм и стремление к совместному стилю управления. Речь идет о способностях руководителей вести дело так, чтобы их подчиненные ощущали причастность к решению возникающих проблем, не чувствовали, что из-за бюрократического вмешательства вышестоящего руководителя они лишаются возможности контролировать ситуацию.

В отечественном и зарубежном опыте управления производством все чаще обнаруживаем интерес руководителей и предпринимателей к перестройке стиля управления. «Жесткое» управление постепенно уступает место методам «мягкого» контроля.

Управление — это искусство, сложный творческий процесс. Успех работы предприятия при демократическом стиле управления заключается в тесном контакте с трудовыми коллективами. Современная теория управления и опыт успешных предприятий свидетельствуют о том, что успеха добиваются только те лидеры, которые стремятся к выработке демократического стиля руководства.

## 20.2. Характеристика основных стилей руководства

Упоение властью - чрезвычайно опасное явление. Восточная мудрость гласит: «Хочешь познать человека — дай ему власть». Привычка командовать, отдавать приказы нередко приводит руководителя к переоценке своих способностей, ослабляет его самокритику. Под влиянием такого руководства даже самый активный человек может потерять способность к принятию правильных решений, проявлению полезной инициативы. Постоянное командование противопоказано как самому руководителю, так и коллективу. Во-первых, руководитель считает, что нет смысла советоваться с подчиненными, т.к. их сознание не соответствует должному уровню.

Во-вторых, руководитель уверен, что подчиненные должны его бояться.

В-третьих, авторитарный стиль руководства удобнее и легче, чем демократический. Меньше можно требовать от себя, не надо утруждать себя разбором ряда дел, вникать в них, советоваться с подчиненными. Командовать, приказывать легче, чем по-настоящему организовать производственный процесс.

В-четвертых, перегруженность вызывает желание решать вопросы быстрее, а для этого применимы команды, приказ, а не совет и обсуждение.

В-пятых, грубость, чванство, самодурство могут быть средством самозащиты автократа и возможностью скрыть свое невежество, несостоятельность. Отсюда болезненная нетерпимость таких руководителей к критике.

В-шестых, руководителю-автократу присущи такие черты, как властолюбие, преувеличенное самомнение.

В-седьмых, отношение вышестоящих руководителей к нижестоящим руководителям-автократам – «Да, грубоват, но хороший хозяин». По сути дела, не хозяин, а малограмотный хозяйственник, и действует он подобными методами, т.к. уверен, что его поддержат сверху, все сойдет с рук.

Как показали исследования, у автократически настроенного руководителя указания и другие приписывающие формы общения, основанные на власти его должности, составляют 2/3 от всех форм общения, тогда как и у демократа - всего лишь 5-6 %.

Допуская в общении с подчиненными откровенную грубость, оскорбительную усмешку, руководитель может оказаться причиной стрессового положения в группе, унижения человеческого достоинства личности.

Подобные явления в управлении встречаются довольно часто, поэтому рассмотрим этот стиль более подробно.

Как правило, у представителей директивного стиля преобладает так называемый административный метод: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Такой руководитель для того чтобы стимулировать подчиненных к более эффективной деятельности, погоняет их словами, раздраженным криком, даже бранью, унижающими достоинство подчиненных. Часто директивные руководители (автократы) эти методы объявляют эффективными. На самом деле, такая точка зрения характеризует бессилие руководителя, показывает его элементарную безграмотность.

Одна из закономерностей межличностных отношений - стремление соблюдать ровную дистанцию с руководителем. Директивный руководитель, как правило, своих подчиненных держит на далеком расстоянии. Подчиненные для него - только исполнители, он не доверяет им решение важных вопросов. Стремление одной группы уменьшить эту дистанцию, чтобы получить некоторые преимущества перед остальными (руководитель может простить им промахи в работе, не будет так придирчив, как к другим, может лишний раз поощрить), приводит к конфликту в

коллективе. Создаются неформальные группы, разделенные между собой по признаку отдаленности от руководителя. Возникает конфликт, в котором часть коллектива, занявшая позиции руководителя, другой частью называется подхалимами, льстецами. При таких взаимоотношениях трудно рассчитывать на создание благоприятного климата. (Отдаленность руководителя от подчиненных, незнание им особенностей каждого члена возглавляемой им группы приводит к отчужденному восприятию ими руководителя).

Существенным недостатком в деятельности авторитарного руководителя является и то, что своими волевыми действиями он убивает в людях желание работать творчески, инициативой. Формальное отношение к работе, неспособность самостоятельно принимать решения даже по мелким вопросам характеризует коллектив, который воспитал руководитель, придерживающийся авторитарного стиля. Общая неудовлетворенность работников высокомерным поведением руководителя, мелочная опека, преследование за критику, неблагоприятный социально-психологический климат в целом - все это ведет к повышению текучести кадров, приносящей огромный ущерб.

Руководитель, пренебрегающий социально-психологической функцией, не желающий работать с людьми, рано или поздно должен проявить свою несостоятельность, неспособность организовывать коллектив на выполнение плана.

В директивном (авторитарном) стиле руководства обычно мы видим недостатки. Однако там, где запущена работа по совершенствованию производства, он себя частично оправдывает, но только частично, т.к. руководитель авторитарного стиля применяет постоянно одни и те же методы. Известный психолог Е. С. Кузьминов важнейшей чертой авторитарного стиля называет отсутствие гибкости: «Авторитарность - особенность психологического склада личности, которая характеризуется стереотипностью мышления и догматизмом в обосновании нравственных требований».

В основе авторитарности лежит пониженная способность к установлению новых системообразующих связей между явлениями внешнего мира и бессознательным стремлением оградить себя от всякой новой информации, требующей диалектического пересмотра сложившихся взглядов и преобразования своего отношения.

Авторитарные руководители внешне проявляют бестактность, нелюбезность, занятость и огромную ответственность за дело. Они, как правило, в обращении с подчиненными лаконичны, не терпят возражений, замечаний. Всем своим видом, напускной важностью они унижают подчиненных, подчеркивая свою исключительность, значимость.

Руководитель неизбежно становится автократом в двух случаях: когда он по своим личным качествам ниже людей, которыми он должен руководить, или, когда его подчиненные имеют слишком низкий общий культурный и профессиональный уровень.

Когда руководитель не в силах убеждать, т.к. он не обладает достаточными знаниями и опытом, он вынужден полагаться исключительно на силу административного приказа. Бессилие в сфере логики и отсутствие способности вынуждают автократа избегать лишних контактов с подчиненными. Он редко советуется с ними, боясь обнаружить свою профессиональную слабость.

Итак, авторитарный стиль управленческих отношений возникает не потому, что у начальника «скверный характер», а оказывается результатом определенной социально-психологической ситуации.

В условиях авторитарного руководства развиваются своеобразные автократические взаимоотношения и между рядовыми членами коллектива.

Авторитарный стиль отношений толкает каждого работника в той или иной степени к индивидуальной или групповой самоизоляции. Развивается взаимная неприязнь, «нелюбовь» не только к начальнику, но и друг к другу. Люди стремятся «бить» и ругать друг друга, но заискивают перед самовластным начальником. Развивается пассивность, т.к. руководитель не требует ни от кого инициативы. Все работают только под импульсом прямых указаний и прекращают работу, если такие указания не даны или приходят с опозданием.

В заключении приведем высказывание об авторитарном стиле руководства известного ученого-педагога Ю. П. Азарова: «Я работал учителем, завучем, директором школы, методистом, теперь заведующий кафедрой педагогики и психологии в вузе и всюду видел только одно главное зло - авторитарность в разных ее формах: административную, идущую от чванства, невежества; скрытую и коварную; авторитарность, ослепленную верой в непогрешимость буквы, циркуляра. Авторитарность, которая манипулирует, демонстрируя силу кланового единства, лживую озабоченность делом».

**Либеральный руководитель** стремится наладить со своими подчиненными товарищеские отношения, что, как он полагает, поможет ему обеспечить выполнение плановых показателей. Создание доброжелательных отношений, проявление чуткости, внимания — все это, несомненно, приведет к ответной реакции подчиненных, и многие производственные вопросы могут решаться просто, без затруднений. Отношения руководителя с подчиненными не должны быть панибратскими, т.к. на любом производстве возникают ситуации, когда необходимо приказывать, наказывать, а руководитель либерального стиля не в состоянии этого сделать. Вот почему у него остается ограниченная группа методов руководства - просьбы и уговоры.

Подобный стиль часто называют попустительским, т.к. методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными при решении многих производственных задач и контроле за исполнением. Когда же он видит, что надо наказать подчиненного, то обращается за помощью к вышестоящему руководителю или общественным организациям, которые и должны определить меру наказания. В итоге получается: виновник наказан, а непосредственный руководитель остался с ним в хороших отношениях.

Недостаток либерального стиля в чрезвычайно близкой дистанции со своими подчиненными (иногда дистанция просто отсутствует), и это обстоятельство не позволяет использовать многообразные методы руководства и не способствует плодотворной работе.

Однако встречаются и довольно часто либералы другого типа. К своим обязанностям они относятся не очень добросовестно, больше стремятся к личной выгоде, которую видят либо в сохранении полного спокойствия, либо в использовании служебного положения для удовлетворения личных потребностей. Такого человека вообще не интересуют проблемы повышения качества руководства и эффективной трудовой деятельности коллектива, он не проявляет деловой инициативы, хозяйственной предприимчивости. Эта позиция безошибочного безделья: чем меньше целей, тем меньше ответственности, тем легче руководить. Как правило, при либеральном стиле производственные коллективы распадаются на конфликтующие неформальные группировки, создается возможность инициативным подчиненным лидерам взять на себя некоторые функции руководства, используя в своих целях

власть, добровольно отданную им официальным руководителем. Из-за неправильных действий лидеров возникают конфликты. Работники, не обладающие соответствующими знаниями, не могут квалифицированно руководить, поэтому погоду делают «свои», «приближенные». Это, несомненно, приводит к конфликтам.

**Демократический стиль** можно определить, как умение поддержать инициативу, профессиональные знания, найти индивидуальный подход к исполнителям, повысить активность личности. Руководитель-демократ доступен любому работнику, тон его обсуждения любых проблем неизменно доброжелателен. Он увлечен процессом управления персоналом, постоянно уделяет внимание системам, лично знаком со значительной частью работников. Такой руководитель не терпит кабинетного стиля управления, предпочитает появляться среди рядовых работников и обсуждать проблемы на местах; умеет слушать, решителен и настойчив, не слывет хитрецом.

Представитель этого стиля терпим к выражению открытого несогласия, делегирует полномочия исполнителям, строит отношения на доверии, в трудные минуты не стремится найти виноватого, отдает предпочтение устной информации перед письменной, к подчиненным обращается с просьбой, советом, рекомендациями, реже приказывает, систематически контролирует работу подчиненных. Он требователен и одновременно справедлив, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе, отстаивает их интересы. Руководитель - демократ в общении вежлив и доброжелателен, регулярно оповещает о состоянии дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

С указанными чертами лидера-демократа тесно связаны особенности его поведения, стиля работы. Во-первых, распоряжения, приказы уступают место убеждению, строгий контроль - доверию. Это отражает переход от внутриорганизационных отношений типа «начальник – подчиненный» к отношениям сотрудничества, кооперации партнеров, равно заинтересованных в успехе дела. Во-вторых, руководители-новаторы стремятся развивать коллективные формы работы единой «командой», что резко увеличивает взаимный обмен информацией между членами групп. В-третьих, в отличие от бюрократов руководители-новаторы всегда открыты для любых новых идей коллег, подчиненных. При этом ценностные установки создают для окружающих среду, в которой свободное высказывание идей и обмен мнениями становится естественной формой рабочих взаимоотношений. В-четвертых, руководитель-демократ всемерно стремится создавать и поддерживать хороший психологический климат в коллективе, старается не ущемлять интересы одних работников за счет других, с готовностью и, главное, публично признает заслуги сотрудников.

К сожалению, умение правильно, грамотно воздействовать на личность в коллективе, осуществлять социально-психологическую функцию приходит к руководителю немного позже, чем умение выполнять производственно-психологическую функцию в процессе практической работы.

В настоящее время забота о человеке, социально-психологические аспекты в работе ставятся во главу угла.

Быть демократическим руководителем чрезвычайно трудно. Во-первых, руководитель должен иметь в своем арсенале не малую группу методов управления, а всю их совокупность. Он должен иметь глубокие знания педагогики и психологии, науки управления, чтобы успешно применять в конкретной ситуации к конкретному человеку тот единственный метод воздействия.

Во-вторых, руководитель демократического стиля должен обладать большой эмоциональной устойчивостью, способностью достигать поставленную цель

средствами гибкого поведения, умением видеть перспективу. Такие качества, как целеустремленность, решительность, умение выделить главное, последовательность в поступках говорят о высоком профессиональном уровне руководителя.

### **20.3 Одномерность и многомерность руководства**

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, а поэтому характеризуется всеми присущими ему элементами – предметом труда, средством труда и самим трудом, а также его результатом.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она «сырая», а поэтому не может применяться на практике. Однако в результате управленческой деятельности на ее основе создается решение, т. е. информация, исходя из которой, объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управленческого труда является, следовательно, все то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией – от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий. Одной из самых главных его характеристик умственного труда является его сложность.

Сложность управленческого труда обуславливается несколькими обстоятельствами. Во-первых, масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, сложность управленческого труда характеризуется степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов к ним.

Наконец, в-третьих, сложность управленческого труда определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Управленческий труд существует в трех основных формах: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по анализу и изучению тех или иных проблем, стоящих перед организацией, и разработке на основе этого различных вариантов их решений, в основном стратегического характера – управленческих, экономических, технических.

Административный труд является уделом, в основном, руководителей и предполагает текущую координацию и оценку деятельности подчиненных. Этот труд осуществляется в нескольких формах: распоряжения; контроль за работой подчиненных, их поощрение или наказание; организация обмена информацией.

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией. Он охватывает такие виды деятельности как документационная; первично-счетная и учетная; коммуникативно-техническая, вычислительная и формально-логическая.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Раскройте содержание основных стилей руководства.
- 2) В чем заключается сущность стиля руководства.
- 3) Понятие управленческого процесса, содержание управленческого труда менеджера.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 21

### ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

#### 21.1. Системология организаций

Исследование различных видов организаций (технических, биологических, общественных, экономических, социальных, социально-экономических, политических, культурных, религиозных и др.) осуществляется в рамках такой дисциплины, как системология.



Рис. 3. Параметры системологии

#### 21.2. Классификация организаций

Системный подход к рассмотрению особенностей организаций позволяет классифицировать их по сходным признакам или параметрам для выработки общих методов анализа хозяйственной деятельности, совершенствования управления и регулирования.

По правовой форме выделяют четыре типа организаций:

1. юридическое лицо;
2. неюридические лица;
3. неюридическое лицо;
4. неформальная организация граждан.

Всем отмеченным формам организаций присущи общие черты:

- наличие хотя бы одного сотрудника;
- наличие хотя бы одной общей цели, направленной на удовлетворение потребностей и интересов человека или общества;
- получение прибавочного продукта в разных формах (материалы, услуги, информация, духовная пища);

• преобразование ресурсов в ходе деятельности (информация, финансы, материалы, энергия).

Классификации организаций проводятся по различным признакам. Например: по размеру, по форме собственности, по источникам финансирования, по признаку формализации, по отношению к прибыли, по организационно-правовой форме и др. Так, выделяют следующие организации [2]:

- по отношению к власти – правительственные и неправительственные;
- по отношению к главной цели – общественные и хозяйственные;
- по отношению к прибыли – коммерческие и некоммерческие;
- по отношению к бюджету – бюджетные и небюджетные;
- по форме собственности – государственные, муниципальные и частные;
- по уровню формализации – формальные и неформальные;
- по отраслевой принадлежности – промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и пр.;
- по самостоятельности принятия решений – материнские, дочерние, зависимые;
- по размеру и численности членов организации – крупные, средние, малые.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Основные параметры системологии?
- 2) Основные принципы организации?
- 3) Основные типы организаций?
- 4) Методы, применяемые в исследовании организации?

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

##### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 22

### ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

#### 22.1 Значение и факторы

Научно обоснованное формирование организационных структур управления - актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

Во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

Во-вторых, в сферу хозяйственности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменён работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления.

В-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

В-четвёртых, проектирование сложнейшего механизма - механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

При разработке принципов и методики проектирование структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Прежде всего необходимо включать систему целей и их распределение между различными звеньями. Сюда относится состав подразделений, которые находятся в определённых связях и отношениях между собой; распределение ответственности. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Организационная структура-это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов - либо формальных, либо неформальных. Поэтому необходимо сочетание научных методов и принципов формирования структур (системного подхода) с большой экспертно - аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено сначала - цели, а затем - механизм их достижения.

#### 22.2 Определение задач и этапов проектирования

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур,

документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

- Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и др. важнейших аспектов системы (способность переработки информации).

- Разработка состава основных подразделений и связей между ними - заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно - целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно- целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

- Регламентация организационной структуры - предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы называется - оргниграммами. Оргниграмма представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками. Построение оргниграммы, позволяет увязать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами систем управления, возникающими при организации согласованного выполнения её задач и функций. Они фиксируют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, разработку и принятие управленческих решений.

### **22.3 Характеристика этапов реорганизации предприятия.**

Основополагающее значение для успешной реализации программы реорганизации и обеспечения на практике ее эффективности имеют мобилизация работников, которые будут ее осуществлять, их организация и заинтересованность. Необходимо учитывать, что реорганизация предприятия является процессом не только организационно-техническим, но и социальным, затрагивающим интересы различных групп - собственников, руководителей и работников разных уровней.

Результатами работ на данном этапе должны стать: разработка для всей организации своеобразного «мандата на реорганизацию», включающего организационную структуру, положение о группе, которая будет непосредственно заниматься перестройкой, и ее состав, план намечаемых мер.

Необходимость в реорганизации обычно обнаруживается как результат изменений рыночных, технологических условий внешней среды предприятия. Под влиянием этих изменений его высшее руководство приходит к выводу о необходимости принять соответствующие меры — осуществить реорганизацию. Для поддержки проекта реорганизации оно привлекает сторонников этой идеи. На совещаниях в обсуждении данного вопроса участвуют представители собственников и высшие руководители организации. Их задача — обучить проектную управленческую группу методологии, которую предстоит использовать при реорганизации; обеспечить руководство проектом и его поддержку; выявить вопросы, которые необходимо решить; привлечь на свою сторону акционеров; поставить цели и наметить приоритеты по проекту. Формируется группа по реорганизации, разрабатывается положение о ней. Указанная группа получает всю необходимую информацию для выполнения поставленной задачи. До ее сведения доводится цель, намеченная руководством, определяется структура работ, анализируется практика проведения подобных реорганизаций и, наконец, распределяется ответственность за выполнение проекта.

Как показывает практика, нередко проект реорганизации встречает сопротивление, и для достижения успеха необходимо управлять процессами изменений. Решается вопрос о том, как наиболее конструктивно поддерживать связи с собственниками, разрабатывается методика оценки степени заинтересованности участников проекта и методы вмешательства при отсутствии готовности участвовать в ре-организационном процессе. Составляется план проекта, определяются сроки его исполнения и методы управления.

Второй этап это сбор информации и определение проблем. Задача данного этапа - выявление продуктов и услуг, ориентированных на потребителя. С этой целью выявляются долгосрочные и текущие запросы потребителей, определяются мероприятия, необходимые для успешного выполнения поставленной цели, намечаются виды деятельности. Составляются действующие и перспективные структурные схемы организации, уточняются требуемые ресурсы, объем и периодичность выпуска продукции и оказания услуг, проводится систематизация процессов реорганизации.

Необходимо взвесить процессы реорганизации с позиций их воздействия на поставленную цель. Выявляются приоритеты и рассчитывается необходимость в потребляемых ресурсах. Для установления приоритетов используется многосторонний подход, учитывающий время, затраты, трудности и риски в ходе реорганизационных процессов. Когда приоритеты установлены, планируются этапы реализации каждого организационного решения.

Третий этап реорганизации — это выработка общего и полного понимания решаемых проблем.

Цель этого этапа — разработать такое видение проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. Этот этап позволяет выявить организационные проблемы текущего процесса, информационные потоки. Планируются мероприятия текущего процесса, задачи и возможности по его улучшению, согласовываются намечаемые изменения.

Четвертым этапом реорганизации является организационно-техническое проектирование. Цель этого этапа — дать техническую характеристику процесса реорганизации. Дается описание технологии, стандартов, процедур, систем и видов контроля, используемых в процессе реорганизации. Одновременно с социальным конструированием создаются модели взаимодействия социальных и технических элементов. На данном этапе составляются предварительные планы систем и процедур развития, программного обеспечения и обслуживания, перевооружения производственных мощностей.

Социальное проектирование. Целью данного этапа является выявление социальных аспектов процесса реорганизации. На этапе социального проектирования производится описание компании, ее кадрового состава, характера работ, стимулов, используемых в период реорганизации, разрабатывается план взаимодействия социальных и технических элементов. Наряду с этим составляются предварительные планы по найму работников, их обучению и образованию, новой расстановке персонала. Социальное проектирование осуществляется одновременно с техническим проектированием.

Преобразования. Цель данного этапа — разработка экспериментальной версии и законченного производственного реорганизационного проекта. Некоторые задачи этого этапа могут повторяться. Ключевые вопросы, на которые дает ответы этот этап.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Основные этапы проектирования организационных структур?
- 2) Основные этапы реорганизации организационных структур?
- 3) Понятие организационной структуры?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 23

### СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ.

#### 23.1. Понятие организационной структуры

Организационная структура управления – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом.

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К понятию «звено» относят также и руководителей.

Ступень управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Департаментизация (департаментализация) означает процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, т. е. процесс деления организации на отдельные блоки (отделы, секторы или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

Отношения между звеньями управления (департаментами) поддерживаются благодаря связям (взаимоотношениям, коммуникациям), которые принято, прежде всего, подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневым. Их основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений организации при решении возникающих между ними проблем.

Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи) – это связи руководства и подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Линейные связи, т. е. связи подчинения по всему кругу вопросов, – это отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными.

Функциональные связи, т. е. связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер. Они имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Организационную структуру можно определить как совокупность устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их деятельности, необходимых для осуществления внешних и внутренних функций организации.

#### 23.2. Классификация видов организационных структур управления

Из всего многообразия организационных структур управления очень четко выделяются две большие группы. Это – иерархические и адаптивные организационные структуры.

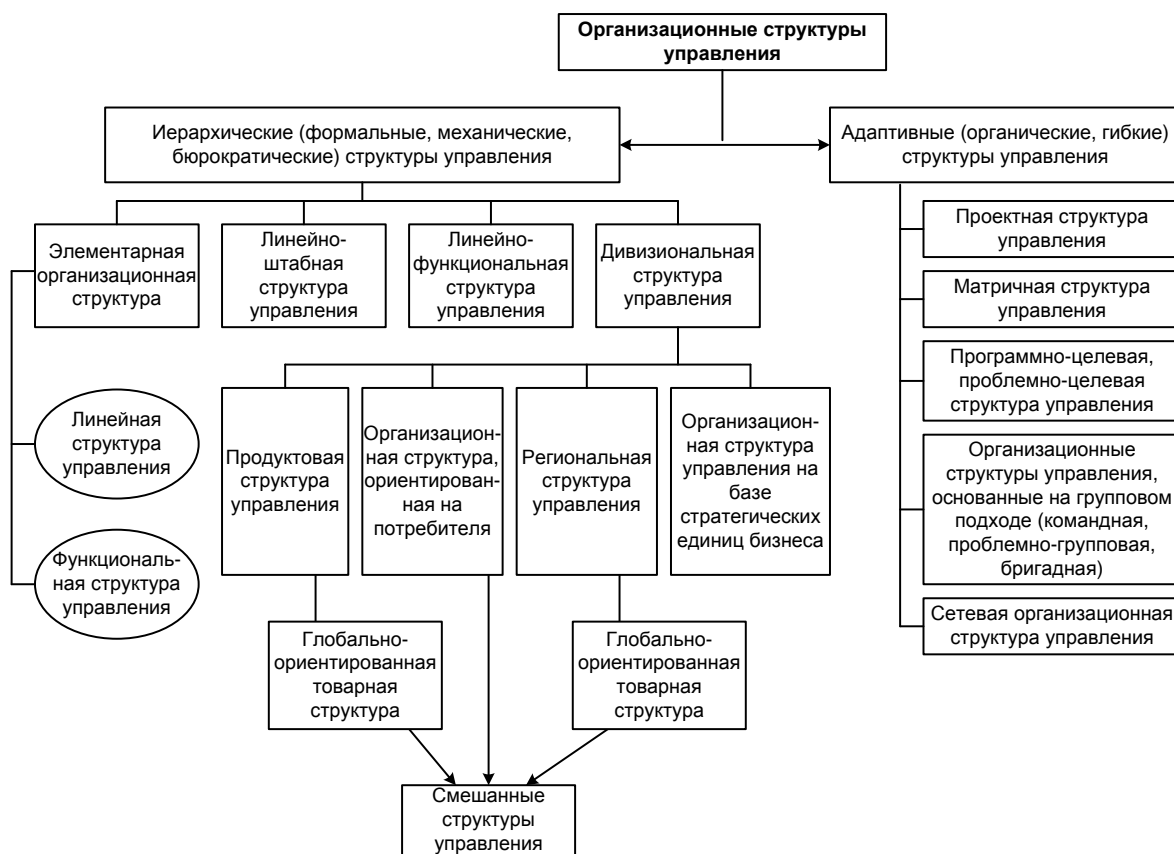


Рис. 4. Классификация видов организационных структур управления

Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Иерархические структуры управления имеют много разновидностей, формировались в соответствии с принципами, сформулированными еще в начале 20 в. При этом главное внимание уделялось разделению труда и отдельным функциям.

Прообразом современных организационных структур иерархического типа являются элементарные структуры – линейные и функциональные организационные структуры управления. Эти виды структур как самостоятельные не используются ни одной крупной организацией ни в России, ни за рубежом.

Линейная структура управления очень проста по своей сути: основным принципом ее построения является вертикальная иерархия, т. е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху.

Для функциональной структуры управления характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу

и обязанности. Каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Понятия организационной структуры и структуры управления?
- 2) Бюрократия и структура организации?
- 3) Основные характеристики структуры организации?
- 4) Основные конфигурации структуры организации?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 24

### ВЛАСТНАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИЙ

#### 24.1. Понятие власти, власть и ее составляющие в организации

Руководитель, управляя трудовым коллективом, оказывает на него влияние, в результате изменяются поведение подчиненных, а также взаимоотношения между ними. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может повлиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Чтобы это влияние было целенаправленным, эффективным, руководитель должен применять власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т. е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

В современной организации практически никто не будет полностью подчиняться приказам одного лица только потому, что он – начальник. Тем более что существует зависимость не только подчиненного от руководителя, но и руководителя от подчиненного. Поэтому для обеспечения оптимального функционирования коллектива (группы) необходимо надлежащим образом применять власть.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

В основе руководства людьми находится *влияние*, т. е. психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на них с целью изменения поведения. Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется *властью*.

Власть является социальным отношением, которое характеризуется:

- 1) асимметричностью (один субъект чем-то превосходит другого);
- 2) постоянным стремлением к изменению существующего баланса – соотношения сил взаимозависимых субъектов, когда один из них использует ее ровно столько, сколько необходимо для выполнения своих функций, не вызывая у других субъектов чувства протеста;
- 3) целенаправленностью (осуществляется ради чего-то);
- 4) опорой на определенные ресурсы;
- 5) наличием специфического механизма реализации;
- 6) возможностью сопротивления и неподчинения;
- 7) неполным охватом всех сфер организации;
- 8) зависимостью необходимого объема от характера решаемых задач.

Власть реализуется в управлении как совокупность полномочий, компетентности и лидерства.

С помощью власти распределяются и перераспределяются ресурсы, а действия членов организации направляются на достижение общей цели. Она выступает как

мощное средство интеграции и координации их деятельности, экономящее издержки, связанные с их осуществлением.

## **24.2. Разновидности властных структур организации**

Для того чтобы обладать властью, руководитель должен держать под контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, в результате чего возникает его зависимость от руководителя. Это могут быть физиологические или социальные потребности, потребность в защищенности, уважении и самовыражении.

***В связи с этим выделяют 7 видов власти:***

### ***1. Власть, основанная на принуждении.***

Исполнитель верит, что руководитель может наказать его таким образом, что это помешает удовлетворению его насущной потребности.

Данная система власти негуманна. Кроме того, невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. Исследования показали, что в организациях, где используется такая система власти, как правило, менее высокая производительность труда и более низкое качество продукции, а также наблюдается неудовлетворенность сотрудников своей работой.

### ***2. Власть, основанная на вознаграждении.***

Обещание вознаграждения – это один из самых старых и эффективных способов влияния на людей. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, так как он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, надеется получить вознаграждение, верит, что руководитель сможет удовлетворить его насущную потребность.

Однако на практике руководитель не всегда может вознаградить своих сотрудников, так как у каждой организации ресурсы ограничены. Трудности возникают также в связи с тем, что часто бывает непросто определить, что следует понимать под вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение.

### ***3. Экспертная власть.***

Исполнитель принимает на веру то, что руководитель обладает специальными знаниями о данном проекте или для решения проблем и сможет удовлетворить его потребности. В этом случае влияние считается разумным потому, что исполнитель принимает решение подчиниться осознанно.

Данная система власти весьма ограничена, так как если руководитель окажется не прав, то подчиненный больше не будет разумно следовать его совету и его влияние уменьшится.

### ***4. Власть, основанная на представлении о зависимости.***

Обеспечивает быстроту, действенна в случаях, когда другие методы не действуют.

Вместе с тем при неоднократном использовании влияющий может попасть в зависимость к лицу, на которое влияет.

***5. Власть, основанная на обладании ресурсами (материальными, энергетическими, информационными).***

В последнее время особое и все увеличивающееся значение приобретает власть, основанная на обладании информационными ресурсами, т. е. на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на окружающих. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

#### **6. Власть примера, или харизма** (понятие ввел М. Вебер).

Эта власть основывается на личных качествах или способностях лидера. Личностные свойства руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что он желает быть таким же. Основные характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией (создается впечатление, что лидер излучает энергию и заряжает ею окружающих);
- внушительная внешность (лидер привлекателен, обладает хорошей осанкой);
- независимость характера;
- хорошие риторические способности (умение говорить и способность к межличностному общению);
- умение воспринимать восхищение своей личностью (отсутствие надменности или себялюбия);
- достойная и уверенная манера держаться (умение владеть ситуацией).

Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Такими людьми легче руководить тем, кто является их идеалом. Менеджер добивается такого типа управления благодаря своим достижениям.

#### **7. Законная (или традиционная) власть.**

Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, которые он должен выполнять. Он исполняет приказания, так как надеется, что подчинение приведет к удовлетворению его потребностей. Поэтому законную власть часто называют традиционной. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя потому, что тот стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Руководители, в свою очередь, пользуются этой властью, так как им делегированы полномочия управлять другими. Причем возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Таким образом, бесперебойное функционирование организации зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководства.

Власть, основанная на традициях, имеет определенные недостатки, так как новое, прогрессивное подчас приходит в противоречие со старым, сложившимся.

Перечисленные формы власти помогают руководителю заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Эти формы могут также использоваться неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации, и менеджер должен это учитывать.

### **24.3. Отношения власти и подчинения, власть и контроль**

Следует заметить, что за последние годы преодолены существенные интеллектуальные, а в ряде случаев и финансовые различия между руководителями и подчиненными. В этих условиях становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции. Поэтому руководителю следует сотрудничать с исполнителями, чтобы иметь возможность на них влиять.

Имеется две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству: убеждение и участие.

Убеждение – это эффективная передача своей точки зрения. Оно, как и разумная вера, основано на силе примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью осознает, что делает и почему. Руководитель, который влияет

путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать. Он как бы «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении, авторитете, следовательно, сила влияния возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель понимает, что к нему переходит доля власти руководителя.

Этот способ влияния на людей особенно эффективен, если у руководителя нет или крайне мало формальной власти над другими или если он не может предложить им достойное вознаграждение.

При этом способность влиять зависит от ряда факторов. Прежде всего руководитель должен заслуживать доверие. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень исполнителей. Цель, которую ставит руководитель, не должна противоречить системе ценностей исполнителей.

Важным преимуществом влияния путем убеждения является то, что человек, на которого влияют, постарается выполнить работу лучше и в большем объеме, чем от него требуется, потому что считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности. Слабой стороной влияния путем убеждения являются медленное воздействие и неопределенность.

Необходимо иметь в виду, что, оказывая влияние путем убеждения, нельзя отказываться от других форм влияния и власти. Так, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествлять себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и вознаграждения усиливает убеждение, повышает доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избежать этого, сила убеждения значительно возрастает.

Можно рассматривать также манипулирование окружением – использование разных форм воздействия на окружение, т. е. влияние на объект через окружающих его лиц.

Манипулирование может использоваться при разных видах отношений, когда не срабатывают или по каким-либо причинам нежелательны методы прямого воздействия. Вместе с тем требует, как правило, много времени, сложно для использования, ненадежно при частом применении.

Оказывая влияние через участие (привлечение) сотрудников в управлении, руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителям свою волю или мнение. Чтобы исполнители приняли сформулированную цель, руководитель просто направляет их усилия и способствует свободному обмену информацией. Влияние при этом имеет успех потому, что люди работают лучше на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Этот подход можно использовать только в тех случаях, когда такие потребности, как власть, успех или самовыражение, являются активными стимулирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

Таким образом, страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Однако руководитель при этом должен также учитывать и другие факторы. Власть должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, и направлена на достижение целей организации. Причем наиболее сильное влияние будет оказано тогда, когда исполнитель высоко оценивает ту потребность, к которой апеллирует, и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя.

## Вопросы для самоконтроля

- 1) Что такое власть?
- 2) Формы власти и влияния.
- 3) Источники власти в организации.
- 4) Назовите основные способы воздействия на починенных.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 25

### КОММУНИКАТИВНАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИЙ

#### 25.1. Власть и коммуникации

Коммуникация – это взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления. Она является важным связующим звеном между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой.

Процессы коммуникации позволяют использовать информацию от различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, заказчиков, поставщиков, руководителей того же уровня и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Различают следующие виды коммуникации:

- несловесные персональные;
- словесные устные;
- письменные персональные;
- письменные групповые внутри организации и за ее пределами.

В процессе коммуникации руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты действий подчиненных и осуществляет их корректировку. Важным этапом коммуникации и принятия решения руководителем является процесс обратной связи. Формы, в которых осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе (получателях) информации. Это означает, что руководитель в своих действиях должен ориентироваться на получателя информации, а не на источник, т. е. он должен быть уверен, что говорит на одном языке с получателем информации и что его оценка ситуации не противоречит оценке получателя.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление подразделяется на нисходящие и восходящие потоки.

Нисходящее направление – коммуникативный поток перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню.

Он используется руководителем для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, предложить варианты обратной связи по результатам работы.

Восходящее направление – перемещение информации от более низкого к более высокому уровню. Оно используется для обратной связи подчиненных с руководством. Служит средством доведения мнения работников до руководителей, которые используют полученную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации.

Горизонтальное направление определяет использование коммуникации между членами одной группы или рабочей группы одного уровня, между руководителями или персоналом одного уровня. Оно экономит время и обеспечивает координированность

действий. В одном случае такое общение является формальным и обязательным, в другом – происходит спонтанно.

Элементами коммуникации являются:

- источник;
- кодирование;
- передача сигнала;
- канал;
- расшифровка – прием;
- обратная связь;
- помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала.

## 25.2. Коммуникация в организации как процесс

Сутью этой модели (рис. 5) является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли источника и получателя информации.

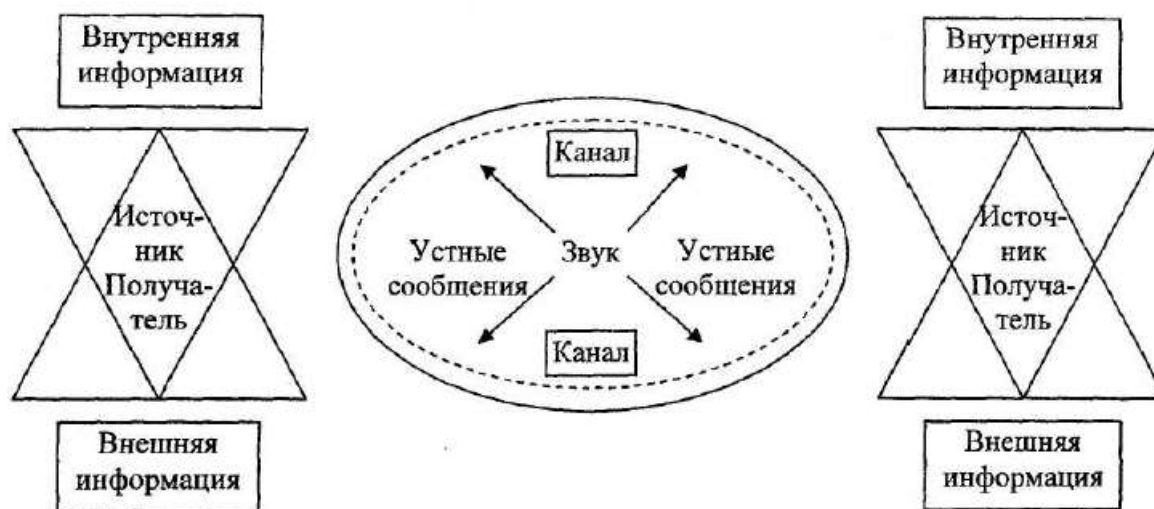


Рис. 5. Модель коммуникации как процесса

Типы коммуникаций:

- внутриличностная;
- межличностная;
- коммуникация в малой группе;
- общественная;
- внутренняя оперативная;
- внешняя оперативная;
- личностная.

Для обеспечения эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникации создаются многочисленные руководства и правила. Основной упор в них делается на ликвидацию всяких помех и барьеров. Например, даются такие рекомендации руководителю, к которому поступает информация от подчиненных:

- прекратите разговаривать;
- предоставьте говорящему свободу;
- дайте понять говорящему, что вы хотите слушать;
- устраните раздражающие факторы;

- постарайтесь понять точку зрения собеседника;
- будьте терпеливы;
- легко принимайте возражения и критику;
- умерьте свой темперамент;
- задавайте точные вопросы.

Для осуществления всех видов коммуникаций важное значение имеет обратная связь, которая в организации может осуществляться различными путями, которые представляют собой сети коммуникаций.

Существуют различные виды сетей коммуникаций:

- круг;
- колесо;
- многоканальная сеть;
- цепь.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Раскройте понятие «коммуникация». Перечислите основные функции коммуникации в организации.
- 2) Какова специфика горизонтальных и вертикальных коммуникаций?
- 3) Назовите основные элементы и этапы коммуникационного процесса.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 26

### ОРГАНИЗАЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ

#### 26.1 Технологии в организациях

Технология – четвертый важнейший внутренний фактор – имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считают. Социологи определяют технологию как средство преобразования «сырья» – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Стандартизация – это использование стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве, что значительно сокращает стоимость производства и ремонтных работ. Концепция стандартизации стимулировала развитие специализации, открыв широкие возможности для применения неквалифицированного труда, а затем механизации и автоматизации, представляющих собой использование механизмов и машин вместо людей. Именно на этом основано современное массовое производство товаров и услуг. Стандартизация в настоящее время широко распространена в сфере производства и услуг.

Движущиеся конвейерные линии, в том числе сборочные, применяются почти повсеместно при производстве самой сложной продукции. Они превращают производство в непрерывный процесс. Для их применения операции, задачи, выполняемые рабочими, чрезвычайно узко специализировали. Это позволило передавать выполнение операций роботам.

Технологии оказывают сильнейшее воздействие на управление и организационную эффективность.

Изучая производственные предприятия британская исследовательница Д. Вудворд, разделила производственные технологии на три категории:

- Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Мебель и одежда, изготавливаемые по индивидуальным заказам, могут служить примерами использования таких технологий.

- Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или подобны. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на основе таких технологий.

- Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, на котором круглосуточно изготавливается одинаковый по характеристикам продукт в больших объемах. Примерами такого производства могут служить переработка нефти, работа электростанций.

Социолог и теоретик организаций Д. Томпсон разработал классификацию технологий с разделением на три категории:

- Многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового

производства являются типичным образцом такого вида технологии. Каждая операция по сборке автомобиля должна выполняться в определенной последовательности.

- Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми. Например, банковское дело – посредническая технология, связывающая вкладчиков и тех, кто берет займы в банке.

- Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство. Примером можно считать монтаж кинофильма.

Многозвенные технологии во многом эквивалентны технологиям массового и некоторым формам непрерывного производства, а интенсивные технологии эквивалентны индивидуальным технологиям. Целью последних является достижение максимальной гибкости производства. Посреднические технологии, в известной мере, занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Ими в основном пользуются, когда возможна и эффективна хотя бы некоторая стандартизация, но выпуск продукции не может быть полностью стандартизован.

Посреднические технологии позволяют организациям использовать многочисленные вариации потребностей сторон, вступающих во временную связь. Например, некоторые вкладчики банков хотят иметь свободный и постоянный доступ к своим вкладам, в то время как другие, желая иметь более высокий процент, готовы ждать.

## **26.2 Исследование технологии в организациях**

Любое исследование является организованным процессом. В основе его организации лежит определенная технологическая схема, которая отражает последовательность и комбинацию использования методов исследования.

Процесс всегда отражает объективные этапы выполнения работы, технология — это вариант рационального выполнения работ.

В зависимости от характера исследуемой проблемы, а также конкретных условий, таких как время, ресурсы, квалификация, острота проблемы и пр., технологические схемы могут быть различными. Поэтому важно выбирать эффективные технологические схемы или конструировать их по реальным потребностям и условиям.

Наиболее простой, элементарной технологией является линейная технология. Она заключается в последовательном проведении исследований по этапам постановки проблемы, формулировке задач ее решения, выборе методов исследования, проведения анализа и поиске позитивных решений, экспериментальной проверке решения, если она возможна, разработке инноваций.

Каждый из этапов характеризуется оригинальным набором методов исследования и временными ограничениями. Это и определяет успех проведения исследования.

Такая технология может быть весьма эффективной в случае решения сравнительно простых исследовательских проблем. В практике не всегда удается построить технологическую схему так прямолинейно и последовательно. На каждом из этапов могут возникнуть новые проблемы или затруднения, которые заставят вернуться к предыдущему этапу и скорректировать его работы. Например, может оказаться, что проблема определена недостаточно глубоко, появилась необходимость рассмотреть ее

в новом ракурсе или не полностью выявлены альтернативы использования методов исследования, возникла необходимость привлечения новых ресурсов для обеспечения качества исследования и т. д.

Все это заставляет возвращаться к пройденным этапам, корректировать уже проведенные исследовательские работы. Так возникает новый тип технологии исследования — тип циклического исследования. Он характеризуется возвратами к пройденным этапам, повторению пройденного для обеспечения надежности результатов.

Многие схемы рациональных технологий предполагают возможность параллельного выполнения работ или операций. В технологии исследований такой подход также существует. Например, по сложным, комплексным проблемам можно выполнять отдельные исследовательские работы параллельно. Более того, в некоторых случаях это оказывается просто необходимым. Это экономит время, позволяет более эффективно использовать персонал, повышает компетентность и производительность деятельности.

Это технологии рационального разветвления деятельности. Рациональность ее заключается не только в разделении исследования по аспектам проблемы или функциям ее решения, но и в проведении по некоторым видам проблем одинаковых непараллельных исследований. Ведь исследование — это всегда поиск неизвестного, нового, необычного. В этом поиске возможны разные пути и стратегии и осуществление различных стратегий позволяет найти наилучший результат.

Во многих случаях это может быть не столько разветвление, сколько действительно параллельное исследование. Для сложных проблем это вовсе не является пустой тратой средств и ресурсов.

Бывают проблемы в исследовании, решение которых трудно представить заранее в определенной технологической схеме, трудно предвидеть, какие этапы необходимы для определения окончательного результата и вообще существует ли он по этой проблеме.

В этом случае используются технологии адаптивного типа. Суть их заключается в последовательной корректировке технологической схемы по мере проведения каждого из этапов исследования. Каждый этап в этой технологической схеме оценивается по его результатам и эта оценка необходима для определения нового этапа.

Технологическая схема исследования не может не учитывать конкретных целей его проведения. Такими целями могут быть цели кардинального решения проблемы (достижение кардинальных изменений) или цели частичного решения проблемы (достижение частичных изменений), цели получения новых знаний и развития образования служащих, повышения их интеллектуального потенциала или цели разработки программы нововведений.

По целям частичных изменений используется технология последовательных изменений качества деятельности. Она построена на оценке существующего качества управления (управленческой деятельности) и поиске не-принципиальных, незначительных, но реальных изменений качества. Такая технология позволяет проводить исследования при незначительных ресурсах, избегать рисков инноваций, повысить надежность преобразований.

В области исследования существуют и технологии случайного поиска. На первом этапе такой технологии не предполагается много внимания уделять постановке проблемы, ее выбору, обоснованию. Определяется любая проблема и на ее основе проводится исследование по смежным проблемам, устанавливаются связи, заполняется

решениями "поле проблем", определяется таким образом траектория развития. Она и показывает главную проблему, на которой необходимо сосредоточить внимание.

Наиболее эффективно эта технология реализуется в диверсифицированных методах исследования — мозговой штурм, синектика и др.

Можно назвать и еще одну технологию исследования, это технология критериальной корректировки. Суть ее заключается в том, что при подготовке исследования разрабатывается не сама технологическая схема, а комплекс критериев ее возможной корректировки при проведении исследования.

Если мы получим такой-то результат, тогда будем делать то-то; если не получим, то вернемся к предыдущему этапу или какому-либо другому и продолжим поиск от него. Эта технологическая схема часто называется алгоритмом исследования. Она предполагает оперативное управление технологией и широко используется в автоматизации некоторых расчетных и аналитических работ.

Выбор технологических схем проведения исследования способствует повышению его эффективности. Технология исследования в значительной мере отражает искусство исследователя. Но оценка условий, характера проблемы, возможностей использования ресурсов зависит от исследователя, его знаний, опыта и способностей к исследовательской деятельности.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Раскройте понятие «технология организации».
- 2) В чем состоит сущность технологии исследования организации?
- 3) Назовите основные этапы исследования технологии систем управления.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 27

### ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

#### **27.1. Необходимость организационного проектирования. Формирование организационных структур**

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры.

Организационная структура управления – понятие многостороннее. Оно включает: систему целей и их распределение между различными звеньями; состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации; коммуникации, потоки информации и документооборот, людей и их группы, вступающие во взаимоотношения для решения общих задач.

Многосторонность организационного механизма требует использования научных методов и принципов формирования структур, системного подхода; программно-целевого управления; организационного моделирования.

Системный подход к проектированию организационных структур базируется на соблюдении следующих принципов:

- корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;
- постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;
- обоснованное распределение к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до исполнителей;
- выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления, с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;
- ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления;
- соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных в законе единства анализа и синтеза.

Системный подход, придавая важное значение функциям управления и нормативам численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, прежде всего предполагает исходное определение системы целей организации.

#### **27.2. Виды, этапы и методы проектирования организационных систем**

Процесс формирования организационных структур включает следующие действия: формирование целей и задач; определение состава и места подразделений; определение

ресурсного обеспечения подразделений (численность работающих, материальные, финансовые и т. д. ресурсы); разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Выполнение всех вышеперечисленных действий можно осуществить по трем крупным стадиям:

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.
3. Регламентация организационной структуры.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих методов:

1. Метод аналогий.
2. Экспертно-аналитический метод.
3. Структуризация целей.
4. Организационное моделирование.

Оценка эффективности сформированной структуры организации является важным элементом разработки проектных и плановых решений. Она позволяет определить уровень прогрессивности действующей структуры либо разрабатываемых проектов или плановых мероприятий. Проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Набор критериев эффективности организационной структуры производится в двух направлениях оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или уровень эффективности управления, который принимается за нормативный.

Показатели, используемые при оценке эффективности организационной структуры, разбиваются на три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы через конечные результаты деятельности организации и затрат на управление. К ним относятся: увеличение прибыли, снижение себестоимости, экономия на капитальных вложениях, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления. К ним относятся: затраты на управленческий труд; производительность аппарата управления; адаптивности (диапазон изменяющихся условий); гибкость (свойство изменяться и налаживать новые связи); оперативность (своевременность выявления и решения управленческих проблем); надежность (безотказность функционирования); исполнительность (способность обеспечивать выполнение заданий в установленные сроки).

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. К ним относятся: звенность системы управления, уровень централизации функций, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем.

Эффективное действие системы управления проектируемой организации возможно только при правильно налаженном информационном обеспечении, которое должно

включать в себя систему коммуникаций, обеспечивающую необходимые связи с окружающей средой, быстрое прохождение приказов и распоряжений от руководителей к исполнителям, возможность оперативного контроля всех звеньев системы.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Сущность организационного проектирования?
- 2) Принципы организационного проектирования?
- 3) Виды, этапы и методы проектирования организационных систем?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 28

### ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 28.1. Жизненный цикл организации

Организация является сложным объектом, в состав которого входят люди, оборудование, здания, информационная среда и т. п. Как и любой другой живой организм, организация имеет свое прошлое, существует в настоящем и планирует будущее.

Для организации так же, как и для других многих явлений, применимо понятие жизненного цикла. Схематически его можно представить в виде основных этапов жизнедеятельности организации: создание, рост, стабильность, спад, ликвидация, рис. 6.



Рис. 6. Жизненный цикл организации

В начальный момент времени  $T_0$  ресурс организации не может быть нулевым. Исходной точкой создания организации ( $T_0 - T_1$ ) является определение цели.

Цель – это предвосхищение результатов, на достижение которых направлена деятельность организации.

Цель деловой организации должна соответствовать запросам потребителей, решать социально-значимые проблемы, стоящие перед обществом.

Основой существования организации является коммерческая идея, т. е. предвидение того, каким путем она будет зарабатывать деньги, и какой будет получать доход. Прибыль должна рассматриваться как один из критериев успеха, а не как самоцель.

Основной целью организации должно быть эффективное и быстрое развитие, которое решается за счет освоения и расширения рынка, внедрения новых технологий работы или выпуска новой продукции, решения актуальных социальных задач.

После установления цели необходимо определить, реализуема ли эта цель. Для этого проводятся следующие действия:

- анализ возможностей организации;
- анализ внешней среды;
- выявление набора подцелей путем прогнозирования;

- морфологический анализ;
- анализ исходной позиции.

Анализ возможностей организации. Проводится комплексный анализ энергетического потенциала организации, т. е. определение соответствия цели существующим возможностям организации и возможности дальнейшего развития.

Анализ внешней среды. Проводится детальный анализ субъектов, объектов, факторов и явлений внешней среды, связь с государством, состояние рынка, запросов потребителя, поведения конкурентов, работа банков и инвестиционных компаний.

Выявление набора подцелей путем прогнозирования. Просмотр альтернативных целей, соответствующих выбранному направлению деятельности организации; просмотр сценариев возможного поведения организации в будущем с учетом возможных поведений во внешней среде.

Морфологический анализ. Этот вид анализа обеспечивает предсказание действий организации в условиях изменения тенденций развития как самой организации, так и окружающей среды.

Анализ исходной позиции. Предусматривает ответы на следующие вопросы:

- соответствует ли цель возможностям организации;
- верны ли выдвинутые коммерческие цели;
- как будет осуществляться борьба за выживание организации при неблагоприятном развитии событий (оценка опасности).

Следующим этапом развития организации является выбор стратегии, которая определяет последовательность действий организации на всех этапах ее развития, начиная от создания и кончая ликвидацией.

## **28.2. Выбор стратегии развития организации**

Стратегия – это составная часть искусства управления организацией, которая охватывает вопросы теории и практики развития организации. Иначе говоря, стратегия – это общий план ведения конкурентной борьбы. Существуют три основных этапа базовых стратегий развития:

- ограниченный рост (ОР);
- рост (Р);
- сокращение (С).

Ограниченный рост. Эта стратегия применяется в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Если результаты работы фирмы устраивают ее руководителей, то эта стратегия сохраняется продолжительное время как наименее рискованный путь.

Рост. Эта стратегия применяется в динамически развивающихся отраслях с быстроменяющейся технологией или неосвоенным сектором рынка. Характерен прирост показателей развития предприятия.

Сокращение. Эта стратегия выбирается, когда наблюдается устойчивая тенденция к снижению показателей работы организации. Характерно установление целей ниже результатов, достигнутых в прошлом.

Наиболее характерна тенденция использования организациями комбинированной стратегии, которая допускает использование различных стратегий в случае реализации нескольких целей.

В настоящее время, в условиях переходного периода экономического развития страны, при выборе стратегии развития организации необходимо учитывать

дополнительные базовые стратегии развития организаций. В их число включаются следующие стратегии:

- минимизация издержек;
- сокращение рисков;
- накопление ресурсов;
- расширение рынков;
- выбор ассортимента;
- среда обитания;
- координация действий партнеров.

1. Стратегия минимизации издержек. Сформулировать ее можно таким образом: произвести или купить как можно дешевле, а продать как можно дороже и быстрее при минимальных расходах на персонал, перевозку грузов и складирование.

2. Стратегия минимизации рисков. Эту стратегию не могут выбирать организации, которые находятся на стадии развития и роста, так как они заранее обрекают себя на неудачу. Начало работы организации, как и освоение нового дела, сопряжено с высокими рисками.

Стратегии минимизации рисков, как правило, придерживаются крупные организации, способные диверсифицировать свою деятельность. Им удастся минимизировать риски без потери темпов развития, работая одновременно на нескольких сегментах рынка.

Малые и средние предприятия могут использовать эту стратегию, если в своей работе они ориентируются на деятельность более крупной компании.

3. Стратегия накопления ресурсов. Выполнение этой стратеги возможно только при условии, если продвижение товаров на рынки позволяет накапливать инвестиционный ресурс. Для ее реализации используется вложение денег в ликвидные ценные бумаги. Применяется, главным образом, в тех случаях, когда проведение работ по расширению рынка нецелесообразно, к примеру, из-за очень высоких издержек.

4. Стратегия расширения рынка. Суть ее состоит в том, что получаемая прибыль расходует на развитие системы сбыта. Основной принцип ее выглядит таким образом: например, профинансировали создание торговой точки, затем продали ее, а вырученные деньги вложили в создание новой торговой точки. Эта стратегия по силам только достаточно крупной деловой организации, так как требует значительных материальных и трудовых затрат.

5. Стратегия структуризации среды обитания. Средой обитания организации, кроме производства, являются финансовые институты, транспортные компании и другие службы, которые занимаются продвижением товаров на рынки. Поэтому среда обитания – важнейший фактор успешного развития любой деловой организации. Реализация стратегии во многом зависит от среды обитания, т. е. деятельности банков, крупных финансовых компаний. Эта стратегия может быть реализована только при условии, что все партнеры полностью осознают важность общих корпоративных интересов, стремятся укрепить свои отношения путем совершенствования единой структуры бизнеса.

6. Стратегия выбора ассортимента. Суть ее состоит в том, чтобы организация четко представляла себе тот сектор рынка, на котором она будет действовать. Данная стратегия несовместима с принципом: чем ассортимент шире, тем лучше. Важна оптимизация ассортимента.

7. Стратегия координации действий партнеров. Эта стратегия наиболее сложная, так как предполагает обязательное наличие сформированной структуры и осуществляется

специально предусмотренными координирующими органами. Данная стратегия ориентирована на работу организаций в едином информационном пространстве и не может осуществляться какими-то отдельными фирмами. Координация действий партнеров возможна при объединении партнеров типа холдинговой компании или финансово-промышленной группы.

Любое стратегическое направление развития организации базируется на постоянстве партнеров. Так, расширение рынка не может происходить за счет уменьшения количества стратегических партнеров. Поиск взаимопонимания в рамках реализации общей стратегии – это основная задача каждой развивающейся организации.

Выбор базовых стратегий осуществляется с помощью модели принятия решений в рамках ситуационного подхода. Применяв этот метод к проблеме выбора стратегической концепции, можно получить модель, позволяющую определить в зависимости от условий работы набор базовых стратегий для конкретного предприятия.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Основные этапы жизненного цикла организации?
- 2) Системные характеристики жизненного цикла организации?
- 3) Сущность стратегии развития организации?
- 4) Какие факторы определяют выбор стратегии развития организации?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.
2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 29

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 29.1 Экономическая эффективность

Эффективность организации – показатель, определяющий насколько оперативно и результативно (эффективно) функционирует организация.

Определяется эффективность организации по ряду показателей, она оценивается комплексно, по показателям двух блоков.

Первый блок состоит из объективных (экономических) показателей:

- результативность (тут оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели);
- производительность (выявление того, достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат);
- продуктивность (оценивается количество и качество продукции);
- рентабельность (показатель прибыльности в процессе всего товарооборота);
- энергоемкость (выявление того, минимальное ли количество энергии затрачено);
- экологичность (выяснение, выполняются ли требования по применению экологически чистых технологий).

Второй блок состоит из субъективных показателей (психологических, физиологических, социально-психологических):

- трудовая, общественная и духовная активность сотрудников;
- удовлетворенность трудовой деятельностью и членами группы;
- работанность предприятия;
- относительная стабильность организации.

Комплексная оценка эффективности организации производится с учетом и объективных, и субъективных факторов.

#### 29.2 Психологический подход к определению эффективности организации

Анализ эффективности менеджмента следует проводить по каждому виду ресурсов, используемых в управлении в качестве средств воздействия (взаимодействия). Имеются в виду исчисляемые ресурсы: трудовые, материальные, финансовые, основные и оборотные фонды, информационные, временные. Уровень использования производственных ресурсов, связанный с конкретным конечным результатом, сравнивается с затраченными управленческими ресурсами непосредственно или посредством механизмов и форм организации управления. Анализируя данную схему, нетрудно сделать вывод о том, что процесс достижения конкретного результата должен быть обеспечен не только совокупностью ресурсов, но и комплексом методов, гарантий, стимулов (механизмов), способствующих эффективной деятельности.

Таким образом, предполагается обеспечить конечные результаты комплексом управленческих функций, процедур и системой регламентов.

С позиции эффективности должны быть взаимосвязаны и взаимообусловлены функции, ресурсы, права как условия для распоряжения ресурсами и ответственность за их рациональное использование (распределение, передачу, продажу). Следует указать на опасность отрыва экономических отношений от уровня и состояния материальной базы. Например, для сырьевых отраслей необходимы стимулы и

механизмы, направленные на повышение производительности труда и фондоотдачи, а для перерабатывающих отраслей существенную роль могут сыграть экономия сырья и качество продукции. Это следует учитывать при разработке регулирующих документов и правовых актов, в т.ч. законов.

Каждое мероприятие или решение по управлению должно оцениваться с точки зрения конечного результата и рассматриваться в разрезе целей, методов, функций, процессов, организационных структур, т.е. всей совокупности используемых средств воздействия. В качестве средств воздействия могут выступать и ресурсы. Их выделение обусловлено особой ролью в производственной деятельности факторов производства, и в этом качестве ресурсы становятся объектом управленческого воздействия. Средства воздействия по основным функциям менеджмента: целеполагание - цель, стратегия, тактика; планирование - прогноз, программа, план; организация - функция, полномочия, структура; мотивация - мотив, стимул, метод; гуманизация - этические нормы, культура, традиции; контроль - нормы, стандарты, экспертиза.

На эффективность реализации внешних связей оказывают влияние государственные и рыночные регуляторы, а также их взаимодействие. Выбор средств взаимодействия и воздействия в данной области - более сложная проблема именно вследствие комплексности действующих факторов и их изменчивости. Поэтому для менеджера очень важно видеть четкую картину динамики важнейших параметров внешней среды в той или иной ситуации.

Следует отметить, что именно во внешней среде происходят реализация продукции фирмы и выявление конечных результатов ее деятельности и отдельных видов эффектов. Поэтому работа с внешними партнерами и государственными органами, организациями рыночной инфраструктуры и предпринимательского сектора - приоритетная и специфичная сфера реализации функций менеджмента, в значительной степени определяющая его эффективность.

Эффективность менеджмента оценивается по следующим направлениям:

- постановка и обоснование цели оценки;
- выбор критерия отбора показателей оценки;
- соизмерение цели фирмы и потребности в данном виде продукции;
- соизмерение цели и конечного результата;
- соизмерение конечного результата и потребности;
- определение результативности менеджмента;
- определение ресурсообеспеченности цели;
- соотношение конечного результата с ресурсами (ресурсосбережение);
- определение величины экономического эффекта;
- отношение экономического эффекта к величине каждого вида используемых ресурсов;
- отношение экономического эффекта к величине затрат на управление;
- отношение величины каждого вида используемых ресурсов к величине соответствующего потенциала;
- определение эффективности процессов управления по выработке и реализации средств воздействия: стратегии, мотивации труда, форм организации управления;
- определение величины использования каждого вида потенциала: ресурсного, организационного, информационного, научно-технического, экологического, кадрового;
- определение эффектов: социального, научно-инновационного, экологического, организационного;

- определение эффективности использования каждого вида потенциала социально-экономической системы.

На практике обычно оценивают 4-6 ключевых конечных результатов, решающим образом влияющих на результативность деятельности фирмы, на их основе распределяются ресурсы менеджмента.

Не все виды ресурсов могут быть измерены абсолютными величинами, в таких случаях следует использовать экспертные оценки.

Распределение ресурсов, их структура выступают важными факторами эффективности менеджмента. Анализ изменений в структуре ресурсов позволяет выявить реальные возможности и способы достижения цели.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Дайте определение понятию «эффективность менеджмента»?
- 2) По каким параметрам можно определить эффективность менеджмента?
- 3) В чем сущность психологического подхода к оценке эффективности менеджмента?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент : учебник; рек. МОН РФ / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; М. : Инфра-М, 2013. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1.

2. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

3. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 30

### ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ И ВНУТРИФИРМЕННАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

#### 30.1. Цель, задачи, структура курса. Предмет организационного поведения

Объектом организационного поведения является самый главный ресурс современной организации – люди, а предметом организационного поведения является поведение человека на рабочем месте.

По существу, организационное поведение является приложением психологии к решению проблем менеджмента – «адаптированная психология». Понимание людей и управление людьми и составляет суть организационного поведения. Можно сказать, что организационное поведение занимается изучением и использованием человеческого фактора в организации и в менеджменте. Это современная методология реализации старого, но верного лозунга «Кадры решают все».

Круг вопросов, рассматриваемых в рамках организационного поведения, включает: эффект группы и групповую динамику, эффект лидерства и связанные с этим эффектом стили руководства, проблемы трудовой мотивации, конфликты, их причины и способы разрешения конфликтов, проблемы строения организации, проблемы адаптации, проблемы проектирования рабочего места.

#### 30.2. Теоретические предпосылки организационного поведения. Исходные постулаты

Этот предмет не сформировался в ходе развития научной дисциплины, как это чаще всего бывает, а образовался путем синтеза отдельных областей знаний в интересах практики. Отцы менеджмента, такие как Генри Форд, были инженерами и, может, поэтому уделяли человеку недостаточное с точки зрения XXI в. внимание. Почти столетний опыт работы бизнес-школ показал, что выпускники получают недостаточные знания о людях, их поведении на рабочем месте и, главное, о причинах этого поведения. Между тем именно в общении с людьми и состоит большая часть работы современного менеджера.

Организационное поведение аккумулирует опыт не только прикладной психологии, но и опыт менеджмента (а еще шире – науки управления) в решении проблем поведения человека на рабочем месте.

Хоторнские эксперименты, положили начало систематическому изучению эффекта группы. Эффект группы – краеугольный камень организационного поведения. Современный труд носит коллективный, групповой характер, хотя мотивируется в основном индивидуально. Поведение человека в группе изучается групповой динамикой. Групповая динамика изучает взаимосвязи и силы, действующие между членами группы в рамках организации. Это одна из ключевых проблем менеджмента, но проблема нерешенная. Как заметил Альдерфер, «...групповая динамика напоминает погоду – это то, о чем почти все говорят, но лишь немногие пытаются что-то сделать».

Можно утверждать, что если в организации существует группа, то ее члены: имеют общую мотивацию для присоединения; воспринимают группу как единый союз взаимодействия; в разной степени участвуют в групповых процессах; достигают согласия и выявляют разногласия. Групповой эффект может иметь не только

очевидные позитивные последствия (не только египетские пирамиды, но и большинство достижений цивилизации было бы невозможно без групповых усилий), но и негативные последствия, которые необходимо учитывать.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Цель, задачи, структура курса?
- 2) Предмет организационного поведения?
- 3) Основные предпосылки организационного поведения?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник для студ. вузов по напр. "Экономика" и эконом. специальностям; рек. УМО / ред. Р. Г. Мумладзе. - М. : Кнорус, 2013. - 374 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-00200
4. **Тодошева, С.Т.** Теория менеджмента: учебное пособие [Текст]/ С.Т. Тодошева. – М.: КНОРУС, 2013. – 216 с. – (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-02495-9

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 31

### ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ

#### 31.1. Социокультурный образ организации

Организационное поведение проявляется в определенной социокультурной среде фирмы, банка, государственного учреждения. Эта среда объективно задает те или иные способы поведения руководителей и подчиненных им сотрудников, которое может быть позитивным, направленным на развитие организации, и негативным, разрушающим ее. Каждая организация формируется на основе определенных должностей. Их взаимозависимость представляет собой организационную структуру, которая так или иначе, упорядочивает поведение работников по распределению полномочий и ответственности. Высшим уровнем организации поведения является сотрудничество. Оно развивается в результате управленческого взаимодействия в среде высшей администрации и в малых профессиональных группах. Системная организация поведения работников обеспечивается посредством межгрупповой координации функциональных и производственных подразделений.

#### 31.2. Среда организационного поведения. Эволюция типичных представлений (стереотипов) о человеке, работающем в организации

Изначальным в понимании среды организационного поведения являются представления человека о том, что есть организация, в которой ему надо работать. И если у него уже есть опыт работы, то имеется и определенный образ организации, так что он может сравнивать те или иные образы (представления) организации. Это и определяет поведение человека в организационной среде.

Образ организации субъективно начинает формироваться с представлений о том, что есть человек работающий и каково его социокультурное окружение, т.е. социальные нормы, ценностные ориентации, этические взгляды, социальные ожидания и оценки, образцы поведения, уровни бытовой воспитанности, социально - психологический фон деловых отношений и творческая атмосфера, компетентность работников в решении проблем, индивидуальные стили руководства и др.

В истории развития организаций сложились четыре типичных представления (стереотипа) о том, что есть человек работающий: «экономический человек» (начало XX в.), «психологический человек» (середина XX в.), «технологический человек», воспроизводящий тейлоровское и фордовское отношения к нему на новой компьютерно-инжиниринговой основе (последняя треть XX в.), «этический человек», «выросший» из потребности взаимных обязательств в бизнесе и в организационном управлении (последняя четверть XX в.).

#### 31.3. «Экономический человек», «этический человек»

1. Стереотип «экономический человек». В основе этого стереотипа лежит принцип денежного расчета. Согласно ему любой человек может за деньги сделать все, что захочет босс. Босс убежден, что только повышение или понижение оплаты труда является самым главным стимулом для работника. Стереотип «Деньги решают все!» оказывается ведущим в его сознании. Если нужен специалист, он считает, что его

можно перекупить. Этот стереотип особенно характерен для современной российской традиции.

2. Стереотип «психологический человек». Он базируется на умелом использовании психологии для достижения определенной выгоды, т.е. человек может добиться успеха, владея теми или иными методами психологического воздействия как на интуитивном уровне, так и на уровне методик, которым его научили в процессе тренинга. Идейная основа стереотипа выражена достаточно емко «Без психологии нельзя!».

3. Стереотип «технологический человек». В его основе лежит принцип организационного подчинения человека рабочим операциям в условиях, когда он все более становится жертвой научного и технико-технологического прогресса. «Боссами» работников становятся электронно-машинные системы, которые конструируются так, чтобы контролировать «живой труд» работающих по всей технологической цепочке.

Данный стереотип «технократизирует» мышление руководителей, ориентирует их на жесткий пооперационный контроль поведения работников. Он выражен очень сильно: «Без технологической дисциплины нельзя!» и «Новая техника - залог успеха!».

4 Стереотип «этический человек». В его основе лежит принцип подчинения человека работающего требованиям профессиональной, деловой и управленческой этики. Этические требования формируются на базе различных договоров, соглашений, специально разработанных кодексов, хартий, деклараций, а также в результате существующих правил поведения в организации, где сотрудники оценивают друг друга в соответствии с житейскими представлениями о морали.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Социокультурная среда организации?
- 2) Эволюция представлений о человеке?
- 3) Особенности стереотипа «экономический человек»?
- 4) Особенности стереотипа «этический человек»?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.

3. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник для студ. вузов по напр. "Экономика" и эконом. специальностям; рек. УМО / ред. Р. Г. Мумладзе. - М. : Кнорус, 2013. - 374 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-00200

4. **Тодошева, С.Т.** Теория менеджмента: учебное пособие [Текст]/ С.Т. Тодошева. – М.: КНОРУС, 2013. – 216 с. – (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-02495-9

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 32

### СЕГМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

#### 32.1. Сегменты организационного поведения персонала в организации: ригористический, автономный

Четыре стереотипа, совмещаясь в сознании и поведении персонала, создают четыре сегмента организационного поведения (рис. 1), которые и определяют состояние человека работающего: ригористический (подчинение служебному долгу); автономный (свобода организационного маневра); мобилизационный (психологическая готовность к работе); прессинговый (подчиненность рабочим операциям во времени и в пространств.

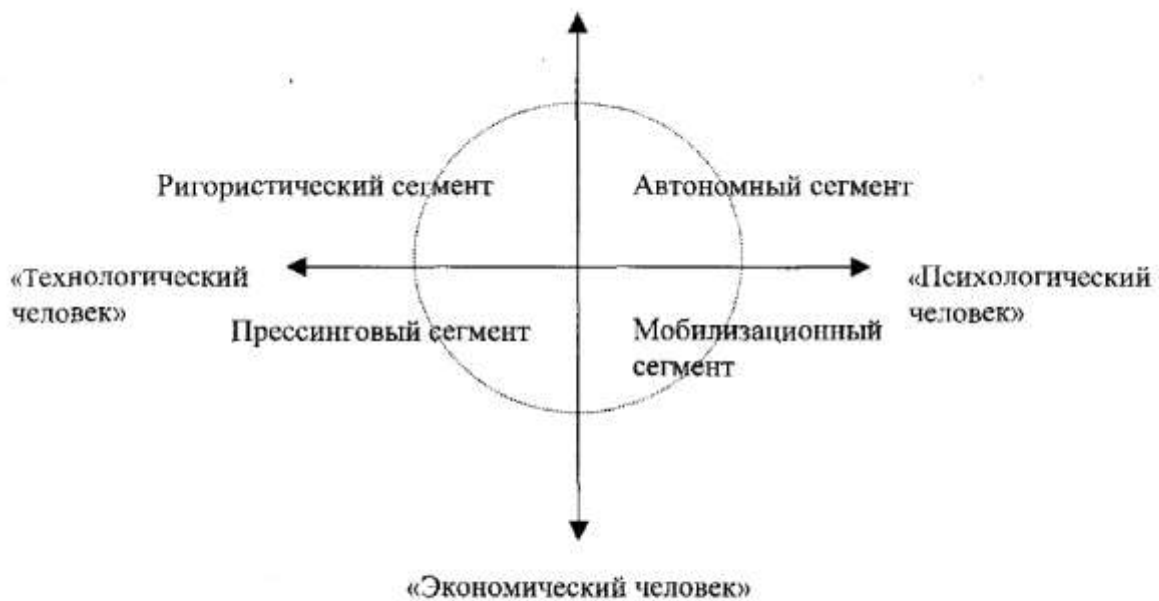


Рис.1 Сегменты организационного поведения человека работающего.

#### 32.2. Типы поведения человека в организации: исполнительский, конфиденциальный, инициативный. Мотивация и результативность организации

Сферическая модель исследования сегментов организационного поведения, дает возможность анализировать их не только как правую и левую полусферы, но и как верхнюю и нижнюю. Верхняя исторически отражает двоякое представление о морали: безусловное следование долгу (кантовский категорический императив) и свободу морального выбора. В первом случае человек оказывается во власти внешних регуляторов его поведения в организации, во втором – он сам выбирает линию поведения в зависимости от тех или иных мотивов. Можно считать, что первый вариант необходим потому, что организация не может функционировать без общих категорических требований к своим работникам, а второй - из-за того, что организация должна развиваться, опираясь на свободу маневра ее сотрудников в подразделениях.

Ригористический сегмент формирует исполнительный тип поведения, который необходим в организациях прежде всего для бухгалтерских служб и служб безопасности. Поступая на работу в коммерческую организацию, человек попадает прежде всего в систему запрещающих и обязывающих норм. Это формирует определенный тип конфиденциального поведения и руководителей, и сотрудников, что закрепляется документально в специальном соглашении (договоре) работодателей.

Автономное поведение работников проявляется в трех показателях: метод, т.е. они сами выбирают, какой метод им применить; временной темп (быстрее или медленнее работать) и временной ритм (последовательность пооперационных процессов или их совместимость), т.е. они самостоятельно регулируют процесс работы, чтобы выполнить ее в определенные сроки; критерии оценки работы, т.е. они сами взвешивают свои возможности, оценивая их в соответствии с задачами. Такое поведение характерно, например, для рабочих бригад со сдельной оплатой труда, инновационных проблемно-целевых групп, подразделений маркетинга, которые работают на опережение, служба сбыта продукции и продажи услуг, где результаты оцениваются по продажам.

В данном сегменте развита система дегелирования полномочий, где и формируется инициативный тип работника. Это ярче прослеживается в работе тех сотрудников, которые ищут и применяют новые методы работы, особенно с клиентами. Они обладают, как правило, чувством повышенного личного достоинства, понимая свою значимость для организации и ожидая признания от руководства и сотрудников.

Настроенность сотрудников на дело может стимулировать их высокую самоотдачу. Здесь главным идеологическим смыслообразующим принципом является идея справедливости.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Основные сегменты организационного поведения персонала в организации?
- 2) Сущность автономного сегмента?
- 3) Сущность мобилизационного сегмента?
- 4) Сущность прессингового сегмента?
- 5) Типы поведения человека в организации?
- 6) Мотивация и результативность организации?

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### *Основная*

1. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник для студ. вузов по напр. "Экономика" и экон. специальностям; рек. УМО / ред. Р. Г. Мумладзе. - М. : Кнорус, 2013. - 374 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-00200
4. **Тодошева, С.Т.** Теория менеджмента: учебное пособие [Текст]/ С.Т. Тодошева. – М.: КНОРУС, 2013. – 216 с. – (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-02495-9

##### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 33

### ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ ГРУПП В ОРГАНИЗАЦИИ. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

#### 33.1. Сущность и основные параметры трудовой группы

Совместный труд людей, неминуемо приводит к их вступлению во взаимодействие. Однако, случайные эпизодические взаимодействия, не объединенные единой целью, не создают группового объединения людей. Группа возникает только в том случае, когда существуют достаточно устойчивые взаимодействия и действуют внутренние механизмы их поддержания и регулирования. Характер, интенсивность и повод взаимодействия определяют характер групп. В свою очередь, часть взаимодействий является результатом управления и отражает организационные и управленческие отношения. Но существуют взаимодействия, которые находятся вне формальных отношений. Таким образом, любая группа предполагает формальные и неформальные взаимодействия.

Объединение людей в группы происходит не только для выполнения определенной работы, получения общего результата и индивидуального вознаграждения. Образование группы предполагает также формирование среды самоутверждения и самопознания человека, среды общения, обретения социальной принадлежности, ощущения защиты и поддержки. Исходя из вышеприведенного определения, группу можно рассматривать как объективную потребность человека в коммуникациях.

Исследования формирования и развития малых групп условно можно разделить на несколько этапов, в результате чего трактовка малой группы неоднократно обновлялась.

Первый этап, связывают с исследованиями, проводимыми в США в 20-е гг. XXв., в ходе которых выяснялся вопрос: «Действует ли индивид в одиночку лучше, чем в присутствии других, или, напротив, факт присутствия других стимулирует эффективность деятельности каждого?». При этом предметом исследования являлся факт одновременного действия членов группы, а не их взаимодействие. Результаты исследования таких «контактных» групп показали, что в присутствии других людей возрастает скорость, но ухудшается качество действий индивида.

Результатом второго этапа исследований явился переход от изучения контактных групп к изучению взаимодействия индивидов в малой группе. В ряде исследований было выяснено, что при условии совместной деятельности в группе те же самые проблемы решаются более терпимо, лояльно и корректно, чем при их индивидуальном решении (особенно на ранних стадиях совместного решения задач группа совершает меньше ошибок и показывает более высокую скорость их решения).

На третьем этапе исследования малых групп начали выявляться не только влияние группы на отдельных ее членов, но и были определены *характеристики группы*: ее структура, типы взаимодействия членов в группе; сложились подходы к описанию общей жизнедеятельности в группы. Кроме того, по мере результативности исследований, продолжали формироваться и совершенствоваться методы измерения различных групповых характеристик.

В соответствии с моделью Джорджа Хоманса, *любая группа существует в трех различных средах: физической, социокультурной, технологической*. Эти окружения формируют деятельность и взаимодействия внутри группы. В свою очередь

деятельность и взаимодействия способствуют появлению у людей, вовлеченных в группу, определенных эмоций и установок в отношении друг друга. Три перечисленных среды окружения получили общее название «внешней среды», поскольку члены группы вольны в ее выборе. Что же касается деятельности, взаимодействия и установок, они могут влиять друг на друга. Чем больше люди взаимодействуют друг с другом, тем относятся друг к другу все более положительно. И, наоборот, чем положительнее отношения, тем интенсивнее взаимодействия.

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

С учетом того, что внешняя и внутренняя среды находятся в определенном взаимодействии, изменение технологических и управленческих процессов приводит к определенным изменениям и последствиям внутри группы, в следствии чего новые способы совместной работы со временем могут быть превращены в новые технологии.

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

Характеризуя содержание отношений между членами рабочей группы можно выделить следующие **сферы этих групповых отношений**:

1. *Профессиональная сфера* предполагает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач.

2. *Ценностно-мировоззренческая сфера* подразумевает взаимоотношения между личностными и корпоративными ценностями, нравственными нормами и установками в социальной группе.

3. *Сфера межличностных отношений* предполагает реализацию потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, степенью удовлетворенностью своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Кроме того, важной *качественной характеристикой рабочей группы* является ее *профессиональная зрелость*, которая характеризуется прочными связями между ее членами, установлением общих ценностных ориентаций, благоприятных неформальных отношений. При наличии этой характеристики возникающие личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, формируются устойчивые традиции. У сотрудников появляется возможность раскрытия творческого потенциала, повышается мотивация к решению поставленных задач.

Основными **факторами, характеризующими уровень зрелости рабочей группы**, способность продуктивно функционировать, являются:

- *технологические факторы* (особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т.д.);
- *экономические факторы* (формы оплаты труда, особенности формы собственности и т.д.);

- *организационные факторы* (прежде всего, характер отношений в системе руководитель-подчиненный);
- ценностно-мировозренческая и психологическая совместимость работников (соотношение ценностей, норм и правил поведения членов группы, совместимость личностных характеристик).

Таким образом, любая рабочая группа представляет собой сложный социальный и профессиональный организм, способный к саморегуляции, обладающий наличием обратных и горизонтальных связей и т.д. *Но помимо этого рабочей группе присущ ряд черт, характерных для организации:*

- распределение функций между сотрудниками, закрепленное во внутриорганизационных правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, определенный порядок соподчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;
- система позитивных и негативных санкций.

### **33.2. Установление взаимодействий в трудовых группах. Групповая динамика**

Взаимодействия в группе между людьми имеют динамичный характер. Причем, динамика взаимодействия в группе определяется не только изменениями состава группы, что вполне естественно в процессах формирования и развития организации, но и по причинам изменения человека, его ожиданий, интересов, ценностей, его успехов и неудач.

Необходимо различать характер формального и неформального взаимодействия в трудовых группах.

Формальные взаимодействия в группе характеризуются обязанностями и ответственностью, регламентами и нормативами, отраженными в организационных положениях, на которые опирается менеджер в реализации своих полномочий.

В основе неформальных взаимодействий лежат человеческие чувства и проявления, а именно, симпатии, увлечения, опасения, уважение, слухи, зависть. Эти взаимодействия проявляются в виде социального контроля, сопротивления переменам, негативного лидерства.

Таким образом, в организации имеет место образование формальных и неформальных группы.

**Формальными группами** называются группы, которые создаются руководством в целях эффективной организации производственного процесса. Их функцией является выполнение конкретных задач и целей организации. Эти группы представляют организационную структуру. В организации существуют 3-ри основных типа формальных групп:

- группа руководителей, которая состоит из руководителей и их формальных заместителей;
- производственная группа – это люди, выполняющие совместную работу, сотрудники подразделений управления и производственных подразделений;
- комитеты, команды – группы внутри организации, которым делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. В комитете подразумевается групповое принятие решений и осуществление действий.

**Неформальной группой** является группа спонтанно образованная группа людей, вступают в регулярные взаимоотношения для достижения целей. Эти цели являются причиной существования организации.

Основными причинами образования неформальных групп является:

- *чувство принадлежности к группе* (являясь членами группы, люди в большей степени чувствуют себя в безопасности, чем в одиночестве);
- *взаимопомощь* (бытует мнение, что работник должен без стеснения обращаться за помощью к руководителю, но в практической деятельности групп люди охотнее прибегают к помощи коллег);
- *взаимные симпатии*. (часто люди стремятся объединиться с теми, кому они симпатизируют).

Согласно исследованиям М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури к характеристикам неформальной группы относятся:

- *социальный контроль*. Все неформальные группы осуществляют неформальный контроль (установление норм, эталонов приемлемого и неприемлемого поведения). Эти нормы могут не соответствовать формальным нормам;
- *сопротивление переменам*. Перемены могут нести угрозу для существования неформальной группы (реорганизация, внедрение новых информационных технологий и т.д.). Люди создают неформальные группы для совместной выработки методов сопротивления переменам;
- *наличие неформального лидера*. Формальный лидер имеет поддержку в виде делегированных (на время переданных по тем или иным причинам) полномочий, неформальный лидер опирается на признание группы. Неформальный лидер имеет две важнейшие функции: помогать группе в достижении ее целей и укреплять ее существование (Ю.В. Кузнецов).

Неформальные группы имеют много отточек соприкосновения с формальными группами, но нельзя не принимать во внимание и их существенные различия, которые заключаются в том, что формальная группа формируется сознательно и проектируется менеджерами с использованием специально разработанных методов, неформальная же группа возникает в результате социального взаимодействия.

Менеджера всегда заботит стояние взаимодействий в группе, так как они во многом определяют эффективность управления, в них находит свое проявление функционирование механизма управления. В работе каждого члена трудовой группы неформальные взаимодействия могут играть большую роль, чем формальные. В связи с этим логичен вопрос: можно ли и нужно ли управлять динамикой группового поведения? Ответ: да, для получения должного эффекта от формального управления менеджеру необходимо целенаправленно влиять на формирование неформальных взаимодействий, контролировать их развитие.

Важной задачей для эффективного управления рабочей группой является создание благоприятного социально-психологического климата.

Под социально-психологическим климатом понимается система морально-этических связей между членами коллектива, возникающих по поводу производственной деятельности.

На уровень социально-психологического климата в рабочей группе оказывают влияние разнообразные факторы – например, численность коллектива, уровень образования, возраст работников, количественно соотношение мужчин и женщин и ряд других. Важной является оценка уровня социально-психологического климата, сложившегося в рабочей группе. Его можно оценить количественно, таким оценочным показателем может являться количество конфликтных ситуаций. Существует зависимость количества конфликтных ситуаций от численности коллектива.

Можно отметить следующие *методы повышения эффективности работы групп*:

- формирование оптимального размера группы с учетом всех характеристик;
- формирование оптимального состава группы – профессионального и возрастного;
- разработка групповых норм;
- создание групповой сплоченности;
- минимизация конфликтности в группе;
- формирование статуса и определение роли каждого члена группы.

### 33.3. Управление конфликтами в трудовой группе

Взаимодействия в группе могут носить конфликтный характер. **Конфликт** представляет собой столкновение противоположных мнений или точек зрения на одну и ту же проблему.

Даже в случае возникновения конфликта между двумя членами в группе, он приводит к деформации всех взаимодействий в ней. **Источники конфликтов** весьма разнообразны. Прежде всего, они кроются в самих людях, в разнообразии их позиций, привычек, приоритетов, интересов. Но зачастую причиной конфликта являются недостатки формальной организации трудовых групп, поведение менеджеров, неритмичная и нерационально распределенная работа, внедрение инноваций в организации.

Конфликт всегда ставит человека перед проблемой выбора варианта поведения в той или иной ситуации. Возможен конфликт, когда приходится выбирать из хорошего лучшее. Это несложные конфликты, которые, как правило, успешно разрешаются.

Возможны конфликты, когда приходится выбирать как говорится «из двух зол меньшее». Такие конфликты уже более сложные и выбор в таком конфликте не всегда оказывается надежным, не всегда ведет к его разрешению. При этом велика вероятность затяжного разрешения такого конфликта.

Есть разрешения конфликтов, предполагающие выбор из «хорошего» или «плохого хорошего».

На практике оценка конфликта, определение его причин и источников, выбор путей решения бывают гораздо сложнее, чем в теоретическом его обосновании.

Оценить плюсы и минусы вариантов поведения в конфликте оказывается на практике совсем непросто. Часто при разрешении конфликта у человека срабатывает интуиция. Поэтому при необходимо аналитически подходить к определению причин конфликтов и конструктивному их разрешению. Так как каждого человека различно в зависимости от того, является ли он непосредственным участником конфликта или конфликтная ситуация лишь опосредованно затрагивает его.

По типу конфликты можно разделить на явные и неявные (скрытыми), острые или мягкие, взрывные или вялотекущие, индивидуальные и групповые, локальные или общие, разрешимые в рамках полномочий менеджера и требующие кардинальных мер.

Кроме того, выделяют **внутриличностные и межличностные конфликты**. В первом случае конфликт предполагает определенное состояние внутренней структуры отдельной личности, характеризующееся противоборством ее элементов.

Для межличностного же конфликта характерно столкновение между людьми.

В зависимости от масштабов организации и численности и структуры персонала возможно возникновение межгрупповых конфликтов и конфликтов культур.

Межгрупповые конфликты возникают между различными группами в организации, при чем как формальными, так и неформальными.

Конфликт культур возникает в том случае, когда отдельный индивид со своими ценностями, индивидуальными нормами поведения, жизненными представлениями не может вписаться в организацию с уже сформировавшейся корпоративной культурой.

Однако необходимо заметить, что разделение конфликтов на типы и виды нельзя считать абсолютным. Оно достаточно условно, так как в зависимости от изменения ситуации конфликты одного уровня могут переходить в конфликты другого уровня. Поэтому, без понимания типа конфликта, без детального изучения его на всех уровнях этого процесса невозможно его эффективное и успешное разрешение.

Вообще взаимодействия в группе не могут быть абсолютно гармоничными, потому что не может быть абсолютного единства взглядов и интересов, увлечений и ценностей, характеров и образования. Возможность и вероятность конфликтов заложена в сущности самого человека. И это нельзя оценивать отрицательно. Надо уметь разрешать конфликты.

В практике управления группами сложились различные *виды поведения в конфликте*, что необходимо учитывать менеджеру, деятельность которого часто связана с возникновением конфликтных ситуаций в трудовой группе. Одной из главных составляющих успеха деятельности менеджера является умение разрешать конфликты, или обходить их, или инициировать для обеспечения инноваций и обновления в организации.

Поведение в конфликте может быть уклончивым. Оно характеризуется стремлением уклониться от участия в разрешении конфликта, не замечать или изолироваться от него.

Но возможна и противоположная позиция, когда человек осознанно доминирует, решительно входит в конфликт, проявить или навязать свою волю, тем самым пытаясь самоутвердиться и подавить мнения других людей.

Другой вариант поведения в конфликте – уступчивость, подчинение силе или авторитету других членов группы.

Однако, конфликт – это не всегда противостояние или борьба. Противоречия можно решать и посредством сотрудничества и компромиссов. Во многих ситуациях это оказывается самым эффективным путем разрешения конфликтов, но при этом и самым сложным. Таким образом, только глубокий анализ характера и источников конфликта может подсказать возможность и вариант компромисса, как варианта его разрешения.

Зачастую одной из основных причин возникновения конфликтной ситуации является недостаточность информации. Это приводит к превалирующей роли слухов в развитии взаимоотношений в группе, что в свою очередь приводит к деформации взаимодействия людей в группе. Результативность поведения менеджера в конфликтной ситуации определяется его нацеленностью на сотрудничество с членами группы, способностью к установлению конструктивных компромиссов, ясностью целей своей деятельности и социальной позиции, открытостью и тактичностью при анализе причин конфликта и определении пути его разрешения.

Наиболее часто встречающиеся **причины конфликтов** в организации, как правило, связаны с разногласиями в принципах организации трудовых процессов, а именно:

- с определением размера и распределением заработной платы;
- содержанием правил внутреннего трудового распорядка и дисциплиной работников;
- организацией условий труда;
- распределением рабочих заданий между трудовыми группами и их членами;

- недостаточной информированностью работников о целях и результативности деятельности организации и др.

Цели конфликта, также как и причины его возникновения, весьма различны и в общем виде могут быть ориентированы либо на достижение (сохранение) власти, ресурсного потенциала, либо на подчинение (устранение) мнимого или действительного противника.

### Вопросы для самоконтроля

- 1) Дайте определение трудовой группе и назовите основные ее характеристики.
- 2) Назовите сферы развития групповых взаимоотношений.
- 3) Что такое групповая динамика? Каково ее значение для менеджмента?
- 4) Раскройте основные характеристики формальной и неформальной группы.
- 5) Назовите основные причины возникновения конфликтов. Назовите основные типы конфликтов в организации.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### *Основная*

1. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник для студ. вузов по напр. "Экономика" и экон. специальностям; рек. УМО / ред. Р. Г. Мумладзе. - М. : Кнорус, 2013. - 374 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-00200
4. **Тодошева, С.Т.** Теория менеджмента: учебное пособие [Текст]/ С.Т. Тодошева. – М.: КНОРУС, 2013. – 216 с. – (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-02495-9

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 34

### УПРАВЛЯЕМОСТЬ ПОВЕДЕНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

#### **34.1. Организационная сущность управления. Модели управленческих ориентаций руководителя**

Понятие «управляемость» поведением работников в организации является ключевым, особенно в коммерческой фирме. То или иное положение фирмы на рынке определяет переоценку организационных методов внутрифирменного управления: если объем продаж падает, значит, произошел какой-то «сбой» в управленческих отношениях руководителей с работниками. Кризисные явления требуют, прежде всего, пересмотра ценностей в организационном поведении работников.

Организационная сущность управления.

Если понимать организационное поведение, прежде всего как управленческий процесс, то важно выяснить, какую роль играют в нем руководители, которые по сути и являются его организаторами.

В отечественной науке управления принято считать, что предметом его изучения являются управленческие отношения. С одной стороны, управленческие отношения формируются руководителем в сфере его воздействия (власть) и в «поле» его влияния (авторитет). С другой стороны, сам руководитель попадает в объективно возникающие управленческие отношения ответственной зависимости, которые формируются между подразделениями (горизонтальные), между службами различных иерархических уровней (диагональные), между вышестоящими и нижестоящими руководителями (вертикальные «сверху вниз» и «снизу вверх»). Любая организация, особенно созданная для производства и продажи товаров на рынке, опутана сетью управленческих отношений. Именно они и составляют основу организационного управления.

Управленческие отношения в организации проявляются как формализованные и персонализированные, взаимодополняя друг друга. Их комбинации в каждой фирме, в каждом подразделении могут быть различными. Суть организационного управления и заключается в том, чтобы найти их оптимальные сочетания на разных стадиях развития фирмы.

#### **34.2. Управленческие отношения. Бюрократическая, технократическая и инноваторская ориентация руководителя**

Теоретической базой управленческих отношений руководителя является описание трех дихотомий (полюсов), которые и стали обоснованием предлагаемого подхода: бюрократические и новаторские ориентации; технократические и гуманизаторские ориентации; автократические и демократизаторские ориентации.

Бюрократическая ориентация руководителя в ее крайнем проявлении обнаруживается в сильной заорганизованности работников, которая уводит их от решения конкретных деловых проблем. Возникает синоним псевдодела и псевдоработы: все понимают, что так работать нельзя, но работают. Технократическая ориентация руководителя может выражаться как крайнее проявление такого вовлечения работников в производственный процесс, когда они оцениваются только с точки зрения исполнителей рабочих функций: «Мой цех должен работать как

отлаженный часовой механизм!»). Возникает феномен технологизации социальных процессов, которые подгоняются под жесткие дисциплинарные схемы. Носителями технократических проявлений становятся, как правило, руководители - «технари» с ярко выраженным инженерным мышлением. Они переносят свое видение технико-технологических процессов на работников, упрощая понимание психологических проблем. Технократизм руководителя обнаруживает себя прежде всего в детализации управленческого труда, что в конечном счете приводит к преобладанию в его структуре исполнительности. Руководитель постепенно «сползает» к решению мелких проблем и начинает «тонуть» в текучке. В его сознании формируется такая установка, которая базируется на ожидании «сбоев» управленческого процесса. Особенно характерно это для руководителей технических служб.

Такая установка формируется в сознании руководителя и проявляется в его поведении еще и потому, что у него, как у «технаря», могут быть упрощенные представления о содержательности управленческого труда, трудности с делегированием полномочий, с управленческим воздействием по «горизонтали» на уровне межличностного общения. Помочь ему можно, перемещая по горизонтальной цепи должностей, где он получил бы опыт работы в различных подразделениях. Тогда из накопителя проблем он мог бы стать систематизатором, ориентируясь на их «стыковку», что очень важно в управленческой практике.

Автократическая ориентация руководителя проявляется как крайность тогда, когда в его поведении усиливается тенденция подчинить работников своей воле вопреки их интересам. Это может быть характерно и для малых, и для средних, и для крупных фирм. Такой феномен возникает прежде всего как синдром власти. Тот, кто ее получает, пытается произвольно восполнить комплекс неполноценности, который, так или иначе был у человека. И чем сильнее этот комплекс, тем громче и настойчивее «внутренний голос» зовет руководителя взять реванш.

Демократизаторская ориентация руководителя обнаруживает себя тогда, когда он отслеживает «обратные связи» от работников, чтобы лучше корректировать управленческие ситуации. Такой руководитель выслушивает не только мнение узкого круга лиц, но и точки зрения «низовых» работников, а иногда просит изложить их соображения письменно. Он поощряет свободный обмен мнениями на совещаниях и собраниях, стараясь учитывать их в своих решениях. Особенно это проявляется тогда, когда руководитель дорожит мнением каждого заинтересованного в деле работника. Его позиция заключается в том, чтобы всегда выносить свои идеи на обсуждение компетентных лиц. Чаще всего такой руководитель умеет обеспечивать компромиссные пути решения проблем при оценке баланса интересов. Но иногда он может увлекаться групповым обсуждением проблем, культивируя либерализм в управленческих отношениях.

Инноваторская ориентация руководителя проявляется в тех случаях, когда он поддерживает нововведения работников, накапливает банк инициативных предложений, предоставляет необходимые полномочия их инициаторам, создает творческую обстановку для постоянного обновления. Он стремится корректировать работу всех под нововведения, зачастую побуждая критически ее переосмыслить. Иногда он требует постоянно быть в поиске, особенно тогда, когда важно найти новое решение. Однако бывает, что руководитель увлекается, навязывая нововведения работникам, внедряя их без учета преодоления психологически барьеров.

Однако возможны крайние варианты демократизаторских, гуманизаторских и инноваторских управленческих отношений.

Это проявляется в излишней податливости руководителя давлению группового мнения, в боязни принимать непопулярные управленческие решения из-за желаний «не обидеть», «не ущемить», в постоянной модернизации и смене идей. Эта «сверхперсонализация» его управленческих отношений оборачивается, в конечном счете, постепенной потерей управляемости и растворений ответственности. Поэтому, делая акцент на персонализированных отношениях управления, важно не потерять чувство меры, тем более что сам руководитель может незаметно втягиваться в такие ситуации и тем самым «размывать» служебную дистанцию между собой и своими сотрудниками. Важно понимать, что необходимо оптимальное сочетание противоречивых управленческих отношений.

С другой стороны, нельзя попадать под удары «суперформализованного» управления, когда бюрократические, технократические и автократические ориентации руководителей подавляют «точки роста» организаций способствуют возникновению «кризисных точек» и затрудняют работу вариантов их преодоления. Суперформализованная система управленческих отношений руководителя характеризуется крайним проявлением всех трех составляющих. Крайнее проявление управленческих отношений руководителя в формализованной зоне может приводить к конфликтам и уходу работников из фирмы. При опросах работников фирм выяснилось, что такие ситуации вынуждают их увольняться даже тогда, когда устроиться на работу в другие фирмы они вряд ли смогут.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Организационная сущность управления?
- 2) Модели управленческих ориентаций руководителя?
- 3) Сущность бюрократической ориентации руководителя?
- 4) Сущность технократической ориентации руководителя?
- 5) Сущность инноваторской ориентации руководителя?

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

##### *Основная*

1. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник для студ. вузов по напр. "Экономика" и эконом. специальностям; рек. УМО / ред. Р. Г. Мумладзе. - М. : Кнорус, 2013. - 374 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-00200
4. **Тодошева, С.Т.** Теория менеджмента: учебное пособие [Текст]/ С.Т. Тодошева. – М.: КНОРУС, 2013. – 216 с. – (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-02495-9

##### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 35

### РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

#### 35.1 Функции и качества руководителей

Функции руководителя -- это те составляющие и направляющие, которые обеспечивают целостную жизнь подчиненного именно как работника, именно как управляемого сотрудника

Руководитель является ведущим и организующим звеном в социальных системах управления. Говоря о функциях руководителя, мы характеризуем основные выполняемые им обязанности, в частности: выработку и принятие управленческих решений; организацию; регулирование и корректирование; учет и контроль; сбор и преобразование информации.

Современные исследования берут за основу классификации функций уже не отдельные циклы управления производством, а всю структуру деятельности руководителя в коллективе. При этом функции руководителя рассматриваются не только в рамках его административной роли, но также учитываются его социальные, социально-психологические и воспитательные обязанности. К перечисленным функциям можно добавить организаторскую деятельность, которая заключается в интеграции личностей в коллектив и коммуникации, состоящей в установлении горизонтальных связей внутри коллектива и внешних вертикальных связей с вышестоящими организационными структурами. Еще выделяют педагогическую функцию руководителя (воспитание и обучение), а также экспериментально-консультативную, представительскую и психотерапевтическую. Причем функции управления коллективами осуществляются не отдельно друг от друга и последовательно, а параллельно и одновременно.

Основные функции руководителя

**1. Административно-организационные.** Руководитель, в соответствии с официально предоставленными ему правами и обязанностями, должен объединять индивидуальные действия членов коллектива в единую общую силу:

§ распределять обязанности между сотрудниками;

§ контролировать процесс выполнения заданий;

§ оценивать результат и нести ответственность за деятельность отдельных сотрудников и всей группы перед вышестоящими инстанциями.

**2. Стратегические, связанные с постановкой целей, выбором методов их достижения.** Реализация этих функций позволяет проявить творческий потенциал руководителя, находчивость, выдержку, способность выдвигать новые идеи. В структуру стратегических функций включается способность к прогнозированию, предвидению конечного результата, к оперативной переработке больших объемов информации, поступающей от подчиненных и вышестоящих инстанций, результатов деятельности коллектива. Руководитель должен также накапливать в своей памяти большой объем профессиональной информации.

К функциям данного вида добавляется также планирование как важнейшее проявление прогнозирования. Планирование должно определять конкретные задачи, время и средства их решения и отвечать на такие вопросы:

§ На каком этапе выполнения работы мы находимся в настоящее время (оценка реальных возможностей группы с учетом внешних и внутренних факторов)?

§ Куда хотим двигаться, какие тактические задачи решать?

§ Какими средствами собираемся это сделать?

**3. Экспертно-консультативные.** В процессе групповой деятельности руководитель обычно является тем компетентным лицом, к которому все обращаются как к источнику достоверной информации и наиболее квалифицированному специалисту. Высокая профессиональная квалификация - одна из основных составляющих авторитета руководителя. Руководитель, назначенный сверху, но не компетентный с точки зрения решаемых коллективом задач, быстро теряет авторитет, ему подчиняются только из-за боязни дисциплинарных взысканий, а подлинного консультанта ищут в лице неформального лидера.

**4. Коммуникативные.** Руководитель является основным источником важной информации, имеющей значение для успешного функционирования рабочей группы. Эта информация передается в процессе общения с группой и отдельными ее членами. Коммуникативность, умение общаться с людьми, доступность общения - важные качества руководителя. Руководитель может быть открыт для общения с группой и тогда выступает как лидер. Но он может строить систему коммуникативных связей лишь в соответствии с принципом четкой субординации, т. е. коммуникативен только с другими руководителями равного с ним ранга и отдален от группы. Тогда он обрекает себя на эмоциональное одиночество и не может рассчитывать ни на какое иное влияние, кроме официального, должностного.

**5. Воспитательные.** Принимая важные решения и направляя коллектив на достижение поставленных целей, руководитель в то же время обеспечивает воспитательный эффект в формировании личности своих подчиненных. Функция воспитания включает в себя дисциплинарные методы поощрения и наказания, если сотрудники нарушают регламент работы или нравственные принципы жизни коллектива. Руководитель коллектива, если он хочет быть его воспитателем, должен стремиться стать «лидером мнений», обладающим наибольшим объемом информации. Он должен восприниматься сотрудниками как «один из нас и лучший из нас».

В обязанности руководителя-лидера входит также формирование у сотрудников адекватной профессиональной мотивации. Очевидно, что даже самое совершенное планирование руководителем работы группы не дает эффекта, если люди не захотят качественно выполнять свою работу. Согласно теориям мотивации, люди всегда будут больше работать, если есть возможность больше заработать. Исследования современных психологов показали, что мотивация как внутреннее побуждение деятельности является продуктом сложного взаимодействия различных потребностей человека. По мере повышения культурного уровня деньги не всегда заставляют людей трудиться более усердно. Для людей важен интерес к работе, понимание сущности решаемых задач, общение, взаимопонимание, гуманность. Руководитель должен уметь определить потребности своих подчиненных и создать условия, которые позволят удовлетворить эти потребности при хорошей работе.

Некоторые исследователи называют более 200 необходимых руководителю качеств. Эти качества большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

К профессиональным относят качества, которые характеризуют любого грамотного специалиста. Обладание ими является лишь предпосылкой успешного выполнения служебных обязанностей. Такими качествами являются:

– высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;

- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение;
- умение рационально использовать время, планировать свою работу.

Личностные качества руководителя мало чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались. Здесь можно упомянуть: высокие моральные стандарты; физическое и психологическое здоровье; внутреннюю и внешнюю культуру; справедливость; честность; отзывчивость; заботливость, доброжелательность к людям; оптимизм; уверенность в себе.

Но обладание ими – всего лишь предпосылка успешного руководства, ибо руководителем человека делают не профессиональные или личностные, а деловые качества, к числу которых необходимо отнести:

- умение организовать свою работу и рационально использовать ограниченный и невозполнимый ресурс – время (время руководителя представляет особую ценность);
- умение организовать деятельность подчиненных, обеспечить ее всем необходимым, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение;
- честолюбие, высокий уровень притязаний, стремление к независимости, власти, лидерству в любых обстоятельствах, смелость, решительность, напористость, волю, бескомпромиссность;
- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить их в правильности своей точки зрения (специалисты полагают, что 80% знаний менеджера должны составлять знания о человеке);
- инициативность, оперативность в решении проблем, способность сконцентрироваться на главном;
- умение управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими;
- стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных.

Требования к качествам руководителей неодинаковы на различных уровнях управления.

*На низовом уровне* более всего ценятся решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность, производственный опыт, компетентность в соответствующих профессиях, умение оказать помощь исполнителям в овладении ими профессиональным мастерством.

*На среднем уровне* в большей степени ценятся умение общаться, отчасти концептуальные навыки, умение организовать деятельность подчиненных и обеспечить ее всем необходимым; ставить задачи и контролировать их выполнение.

*На высшем уровне* главными качествами считаются умение стратегически мыслить, оценивать ситуацию, ставить новые цели, планировать, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных.

### **35.2 Основные типы руководителей**

Существует много вариантов классификации руководителей. Едва ли не самую обстоятельную (пять основных и три дополнительных) дали английские ученые Р. Блейк и Д. Моутон. С ней нам сейчас и предстоит познакомиться.

**Первый тип:** руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям. Обычно такой человек является педантичным профессионалом, который заранее знает, как достичь поставленной цели и добивается ее любой ценой, направляя на это всю свою активность и силы подчиненных. Он постоянно испытывает страх потерять авторитет и влияние на исполнителей, поэтому сосредотачивает в своих руках все полномочия, требует слепого послушания, не признает чужих точек зрения; навязывает подчиненным свою волю, отвергает их советы, дает указания по каждой мелочи, решения принимает самостоятельно и никогда их не пересматривает.

Такой руководитель постоянно вмешивается в работу подчиненных, ищет ошибки и нарушения, с целью примерно наказать виновных, так что между ними складываются отношения «заклученный-надзиратель». Руководителей низшего ранга он игнорирует так же, как и рядовых исполнителей, «гасует» их как колоду карт, а равным пытается доказать свое превосходство.

Подобные руководители эффективны для работы в критических ситуациях, когда нет времени на обдумывание решений. В краткосрочном периоде это дает определенный эффект, но в долгосрочном может привести к кризису, ибо ориентация на репрессивные методы порождает у подчиненных протест, пассивность, замаскированный саботаж, ухудшает морально-психологический климат. Однако это имеет место не всегда из-за сочувствия подчиненных или нежелания тратить силы на сопротивление, стремления от него что-то получить или снять с себя всю ответственность.

**Другой тип** являет собой руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве. Он создает все условия для удовлетворения потребностей работников, которых подбирает по принципу личной симпатии, поддерживает и помогает им, охотно поощряет, стремится быть на дружеской ноге со всеми, смягчает давление высшего руководства формирует благоприятный морально-психологический климат. Он не любит нарушения привычного жизненного уклада, преобразований, поэтому воспринимает преимущественно позитивные моменты ситуации, сглаживая проблемы и конфликты (что далеко не всегда разумно). Этим заслуживается благоприятное отношение подчиненных. Он стремится выявить желания и ожидания окружающих, их образ мышления, поэтому активно консультируется с другими, ведет бесконечные дискуссии, выслушивает чужие мнения, на основе чего принимает по возможности устраивающие всех решения, которые редко контролирует.

Такой менеджер не бросает вызова окружающим, соглашается с другими позициями, несмотря на наличие собственного мнения. Решительных действий боится и сам инициативы проявлять не спешит, но быстро откликается на инициативные действия других, с энтузиазмом выполняет их просьбы.

В коллективе в результате такого руководства устанавливаются менее строгие нормы и правила, люди начинают работать с прохладцей, стремятся к комфорту, избегают новшеств, хотя всем предоставляется возможность высказывать и реализовывать свои идеи. В результате производительность и моральная удовлетворенность подчиненных оказываются невысокими, а карьера возможна только при заниженных требованиях руководства.

**Третьим типом** является руководитель ни на что не ориентированный.

Он инертен, безучастен, избегает конфликтов, спорные вопросы «спускает на тормозах», занимает позицию постороннего наблюдателя и ни во что не вмешивается. Этот руководитель уклоняется от принятия самостоятельных решений активных действий, ожидая, что все разрешится само собой или поступят указания сверху,

которые он добросовестно передаст исполнителям. Последним предоставляется свобода, возможность проявлять некоторую инициативу, (если за это не нужно нести ответственность), а те выполняют работу сами, как считают правильным. Берет любых исполнителей и формально контролирует их работу.

Все это характерно для человека, «дотягивающего» до пенсии или разочарованного в работе. Он просто стремится выжить и ради личной выгоды сохранить свое место в организации, а поэтому выполняет лишь минимум того, что нужно делать, исходя из функциональных обязанностей, не привлекает при этом к себе внимания. Поэтому по службе продвигается медленно. Обычно такой руководитель является балластом для фирмы.

**Четвертый тип руководителя** по классификации Р. Блейка и Д. Моутон — промежуточный. Он решает проблемы на основе компромисса, стремится к стабилизации, равновесию и избеганию крайностей, чтобы произвести хорошее впечатление на окружающих, но не выделяться из общей массы.

Поэтому он стремится к сохранению существующего положения, соблюдает принятый порядок и традиции, затушевывает противоречия, избегает открытых столкновений и требует того же от подчиненных, что в конце концов ведет к бюрократизации.

Людьми, которые подбираются по принципу соответствия коллективу, такой руководитель не командует, а направляет их работу путем информирования, инструктирования постановки задач, убеждения, делегирования полномочий. Он также стремится принимать устраивающие всех решения, не отстаивая единственной точки зрения и жертвуя убеждениями ради интересов дела.

**Менеджер пятого типа** осуществляет синтез приоритетов. Он привлекает стратегически мыслящих работников, желающих внести вклад в достижение целей организации, подключает их к решению проблем с учетом их личных интересов, помогает раскрыть способности, осуществляет широкий обмен информацией и мнениями. Это обеспечивает высокую активность, раскрытие способностей исполнителей, прежде всего в рамках коллективного творчества, повышает их удовлетворенность трудом.

Такой руководитель искренен, прям, энергичен, уверен в своих силах, решителен, концентрирует внимание на реальных проблемах, находится в процессе постоянного поиска, стремится к согласию и взаимопониманию в коллективе.

### 35.3 Концепции лидерства

1) Личностно-поведенческие (появление лидера зависит от его личных качества и поведения)

Разные авторы выделяют следующие лидерские качества: активность, энергичность, уверенность в себе, физическая и эмоциональная выносливость, энтузиазм, дружелюбие, порядочность, решительность, профессиональные навыки, уровень образования, зрелость, желание обладать властью, тактичность, организаторские способности, риторические способности, понимание поставленных задач и т.д.

Поведение лидера разделяется по нескольким классификационным признакам:

- авторитарный (централизация), демократический (партнерство), либеральный (минимум участия руководителя)
- руководитель X (жесткий, недоверчивый, ограничивает свободу) и руководитель Y (партнерство)

–эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический, соучастный

– новаторско-аналитический (регулярные совещания с подчиненными), новаторско-интуитивный (сам решает интуитивно, низкая вовлеченность сотрудников, решения навязывает), консервативно-аналитический (решения принимает сам на основе тщательного анализа), консервативно-интуитивный (решения принимает единолично и наказывает других за их неудачное воплощение)

2) Ситуационные (появление лидера зависит от требований сложившейся ситуации)

– ориентированные на задачи и ориентированные на человеческие отношения

– стиль поддержки подчиненного, стиль инструментальный (ориентирован на работу), партисипативный стиль (поощрение участия подчиненного в принятии решений), стиль ориентированный на достижение (ставит перед подчиненным сложные задачи для активизации их возможностей)

– «давать указания», «продавать указания» (дает немного свободы принятия решений за немного ответственности), «участвовать», «делегировать»

– адаптивный (ориентирован на изменяющуюся ситуацию)

3) Атрибутивное лидерство (если атрибутивные помехи (лен, низкая ответственность, подверженность влиянию последователей) искажают восприятие лидера, неформальная организация разваливается; если нет – происходит взаимное обогащение)

4) Харизматическое лидерство (лидер может эффективно влиять на последователей, не отдавая себе отчета, что как он для этого делает; харизма складывается из имиджа, манеры поведения и т.д.

и способна развить в последователях симпатию к лидеру вплоть до обожания и готовности следовать за ним)

5) Преобразующее (реформаторское) лидерство (способность лидера преобразовывать новое видение решения проблем последователей в действия, вызывать энтузиазм в их воплощении, руководить этим процессом и самому участвовать в нем; лидерство подкреплено творческим подходом, реальными прошлыми достижениями лидера, отношениями «уважаю–рассчитываю» и долгосрочными целями)

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Перечислите основные функции руководителя?
- 2) Перечислите основные качества руководителя?
- 3) Перечислите основные типы руководителя?
- 4) Перечислите основные концепции лидерства?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.

2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.

3. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник для студ. вузов по напр. "Экономика" и эконом. специальностям; рек. УМО / ред. Р. Г. Мумладзе. - М. : Кнорус, 2013. - 374 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-00200

4. **Тодошева, С.Т.** Теория менеджмента: учебное пособие [Текст]/ С.Т. Тодошева. – М.: КНОРУС, 2013. – 216 с. – (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-02495-9

*Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 36

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЗИЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

#### 36.1. «Запуск» управленческого решения

Организационное поведение отчетливо проявляется на стадии «запуска» управленческих решений. На этой стадии обнаруживается: насколько правильно руководитель организует собственное поведение и поведение работников. Для этого он может использовать два способа:

Распорядительство. Распорядительство может быть жестким, смягченным и мягким.

Делегирование полномочий. Делегирование полномочий может быть урезанным, ограниченным и полным.

Эта стадия важна еще тем, что здесь формируется ответственный настрой исполнителей на творческое выполнение заданий. Если «запуск» управленческих решений воспринимается с удовлетворением, то есть надежда на то, что оно будет успешно выполняться. Если оно воспринимается без энтузиазма, есть опасение, что «процесс» может быть сильно нарушен.

Успех реализации управленческих решений определяется тем, как подобраны исполнители:

- 1) менеджеры;
- 2) специалисты.

Они могут быть подобраны как под руководителя, так и под решение задач. Они могут выступать как сплоченная команда профессионалов, а могут быть разобщены между собой по степени преданности руководителю.

Руководитель, «запуская» управленческое решение, каждый раз взвешивает, насколько оно выполнимо, какие опасности его подстерегают. Поэтому-то ему так важно учитывать еще и индивидуально-типологические особенности работников.

Ученые в экспертном опросе руководителей выявили следующие способы приобщения работников к выполнению заданий:

- 1) Побуждение – доверительно поручаю, психологически стимулирую, морально поддерживаю (уважительный тон).
- 2) Убеждение – разъясняю ситуацию, объясняю задание, даю компетентные советы (доброжелательный тон).
- 3) Увещевание – прошу, уговариваю, обещаю, высказываю пожелание (дружеский тон).
- 4) Понуждение – настоятельно рекомендую, даю указания, ставлю в альтернативную ситуацию (официальный тон).
- 5) Принуждение - безоговорочно требую, приказываю, распоряжаюсь (властный тон, вплоть до применения угроз, санкций).

#### 36.2. Делегирование полномочий работникам

В теории и практике управления существуют два подхода к реализации управленческих решений:

- 1) как лучше добиться конечных результатов;
- 2) как лучше готовить эти решения.

Оба они трудно стыкуются, но если доминирует второй, то это свидетельствует о том, что принятию управленческих решений уделяется мало внимания. Методом,

который может соединить оба подхода, является делегирование полномочий работникам, передачи части полномочий от руководителя его подчиненным.

В чем заключается суть делегирования полномочий?

«Плюсы» и «минусы» делегирования

Организационно-психологические барьеры	Организационно-психологические преимущества
1. Опасения, что на стадии контроля будет много переделок («Слишком большие нагрузки. И так времени не хватает»).	1. Стадия контроля станет ответственнее
2. Нежелание делиться с работниками властью («Я пока чувствую в себе силы»).	2. Приобретение хороших помощников.
3. Боязнь, что многие события уйдут из-под личного контроля («Я должен быть постоянно в курсе дела!»).	3. Появляется время для переключения на другие дела.
4. Боязнь наделить работников большими полномочиями («Самостоятельность должна быть на поводке»).	4. Возникает возможность проверить децентрализованную систему управления.
5. Опасения, что работники подведут («Доверил, а потом переживай всю неделю!»).	5. Становится нормой, что работники начинают делать работу лучше, чем если бы руководитель делал бы ее сам.
6. Боязнь поколебать свой должностной статус («Я-то тогда зачем?»).	6. Укрепляется должностной статус руководителя на основе разработки и постановки новых стратегических задач.
7. Ревность к успехам сотрудников («А вдруг сделают лучше меня?»)	7. Появляется возможность управления достижениями работников.
8. Ощущение собственной незаменимости («Я всем всегда нужен. Все рвут на части»).	8. Возникает ощущение управляемости положением дел
9. Привычка лично решать все вопросы в небольшой фирме («За все отвечаю я сам!»)	9. Происходит избавление от текущей рутинной работы.
10. Ссылка на своих заместителей («У меня и так все тянут замы»).	10. Изменяется отношение к тем, кто постоянно и безропотно «везет воз»: не надо их перегружать.
11. Ссылка на свою компетентность («Мне проще и быстрее сделать эту работу самому»).	11. Пересматривается отношение и к собственной загрузке работой: если есть возможность, то лучше передать какую-то ее часть другим

В теории управления общепризнанным является «золотое правило» руководства, суть которого такова: самой важной способностью руководителя является получение результатов через своих работников. В той мере, в какой он умело передает свои полномочия исполнителям, он эффективно руководит. Чем больше и чаще руководитель применяет этот метод, тем оптимальнее оказывается и организация исполнения в целом. Делегирование полномочий работникам психологически предполагает единство доверия и требовательности, это базовый принцип,

«работающий» на организацию «коммуникативного пространства»: доверяя, руководитель предоставляет работникам возможность максимально использовать их опыт, знание и способности в выполнении заданий, а требуя, он повышает ответственность работников за его качество, объемы и сроки.

Метод делегирования полномочий наталкивается на определенные организационно-психологические барьеры. Но если он реализуется в управленческой практике руководителя, то эти барьеры могут обернуться преимуществами.

Применение метода делегирования полномочий предполагает создание определенных организационных предпосылок, которые и обеспечивают в совокупности его эффект в реализации управленческих решений. Начинаящий руководитель фирмы или менеджер могут допускать организационные ошибки, которые сведут на нет все их усилия в передаче полномочий работникам.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Сущность термина «управленческое решение»?
- 2) В чем суть «делегирования полномочий»?
- 3) Способы приобщения работников к процессу выполнения управленческих решений?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник для студ. вузов по напр. "Экономика" и эконом. специальностям; рек. УМО / ред. Р. Г. Мумладзе. - М. : Кнорус, 2013. - 374 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-00200
4. **Тодошева, С.Т.** Теория менеджмента: учебное пособие [Текст]/ С.Т. Тодошева. – М.: КНОРУС, 2013. – 216 с. – (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-02495-9

#### *Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## Лекция 37

### ОЦЕНКА МЕНЕДЖМЕНТА

#### 37.1 Изучение различных подходов к оценке менеджмента

Проведение периодической оценки менеджмента необходимо, прежде всего, для выявления и решения проблем, возникающих в процессе реализации управленческой деятельности, определения направлений совершенствования управленческих процессов и мероприятий, посредством осуществления которых реализуются эти направления.

При определении критериев оценки результативности и эффективности менеджмента необходимо основываться на четком представлении его особенностей, которые, по сути, и обуславливают определение и реализацию конкретных подходов к оценке эффективности и результативности менеджмента в определенной ситуации.

Основная особенность менеджмента определяется именно спецификой управленческой деятельности. Специфика управленческой деятельности такова, что менеджеры участвуют в создании материальных благ (например, производстве продукции) не прямо, а косвенно (организуют и координируют все процессы в организации). Однако, именно от тщательно разработанного эффективного управленческого решения в конечном итоге зависит достижение конечных результатов и целей организации. В свою очередь, информационное выражение непосредственного продукта менеджмента (управленческое решение) определяет затруднения, связанные подбором показателей эффективности менеджмента и обуславливают необходимость сложных методик его анализа и оценки.

При выборе подхода к оценке менеджмента нужно обязательно принимать во внимание тот факт, что реализация управленческого решения (как продукта менеджмента) находит свое воплощение в конкретных результатах работы организации (уровне производительности труда, объемах и стоимости произведенной продукции, уровне прибыли и себестоимости продукции и т.п.). Таким образом, существует непосредственная взаимосвязь и взаимообусловленность результативности и эффективности работы менеджеров организации и эффективности и результативности работы их подчиненных.

В виду вышесказанного, в теории и практике менеджмента сформировались определенные подходы к оценке результативности и эффективности менеджмента. При этом недостаток различных подходов к оценке менеджмента заключается в том, что каждый из них сосредотачивает внимание только на каком-то одном важном элементе менеджмента, оставляя в тени другие не менее важные его элементы. В настоящее время сложились следующие *основные подходы к оценке результативности и эффективности менеджмента*:

1. **Системный подход к оценке эффективности менеджмента**, отражающий слияние *содержательного и формально-логического подходов к оценке эффективности менеджмента*:

- *содержательный подход* к изучению эффективности менеджмента учитывает всевозможные аспекты познания идей и опыта, относящихся к такому сложному и многостороннему виду человеческой деятельности, как управление социально-экономическими системами, в том числе людьми и организациями и обеспечивает формирование методологической основы (функциональные категории, понятия, принципы, методы, система функций и задач менеджмента, т.е. специфический ресурс

эффективного менеджмента), являющейся, по сути, фундаментом для последующего изучения специальных аспектов эффективного управления;

- *формально-логический (формализованный) подход* к исследованию эффективности менеджмента предусматривает использование аппарата дискретной математики, аналитических и статистических методов, методов математического моделирования на базе специфических компьютерных программ, повышающих точность и эффективность принятия управленческих решений в условиях неопределенности менеджмента.

**2. Процессный подход к оценке эффективности менеджмента** – рассматривает эффективное управление как процесс достижения управляемой системой (субъектом управления) своих целей и интересов с наилучшими результатами в виде серии взаимосвязанных непрерывных действий – управленческих функций, каждая из которых, в свою очередь, также является процессом. Так как управление является общей суммой всех функций, как основных (общих), которые характеризуют процесс управления в целом, так и конкретных (специальных) управленческих функций, отражающих технологическое распределение работ по управлению.

Причем процессный, так и системный подход наиболее целесообразно применять в процессе планомерного управления.

**3. Ситуационный подход к оценке эффективности менеджмента**, как и системный подход, представляет собой определенный способ мышления и видения организационных проблемах и их решениях. Характерной особенностью этого подхода является то, что он расширил применение теории систем, тем самым определив внутренние и внешние переменные, оказывающие непосредственное влияние на функционирование организацию. Применение этого подхода позволяет увязать конкретные приемы и концепции менеджмента с определенными ситуациями для того, чтобы обеспечить достижение организацией (объектом управления) своих целей и интересов с наилучшими результатами и тем самым повысить эффективность менеджмента.

### **37.2. Критерии и показатели эффективности менеджмента**

«Результативность» и «эффективность» менеджмента – два взаимосвязанных понятия, обуславливающих действие друг друга.

Однако, для объективной оценки результативности и эффективности менеджмента, понимания взаимосвязи между этими категориями менеджмента, необходимо иметь реальное представление о основных их отличиях.

*Непосредственным результатом менеджмента* является складывающийся под воздействием управления *характер организационного поведения*, который играет ведущую роль в достижении целей организации.

По мнению А.М. Лялина, «...непосредственный эффект менеджмента основывается на зависимости известного закона результата, отражающего формирование и реализацию в сознании работника устойчивой связи между его поведением и достижением поставленных целей». В связи с этим, в качестве *непосредственных результатов менеджмента могут рассматриваться* формирование представления об организации; определение отношения к ней; прогнозирование разработка возможных вариантов реакции подчиненных на то или иное воздействие; мобилизация необходимых ресурсов; обеспечение адекватности поведения персонала в организации.

В качестве *основных критериев оценки результативности менеджмента* используют, прежде всего, уровень работы организации и преобладающий в ней стиль

руководства. Уровень воздействия менеджмента на объект управления (подчиненного, трудовую группу, в целом на организацию) по сути уже является общим результатом действия управляющей системы, который находит выражение в своевременности, экономичности, полноте достижения целей организации, оцениваемых в целом по эффективности деятельности организации.

Понятие «эффективность менеджмента» не получило пока четкого определения и толкования ни в теории, ни в практике менеджмента.

В общем виде, *эффективность менеджмента* (как система управления организацией) характеризуется, прежде всего, целесообразностью деятельности, результативностью управляемой и управляющей подсистем, оцениваемых количественными и качественными показателями.

По мнению ряда авторов, эффективность менеджмента представляет собой относительную характеристику результативности конкретной системы управления, отражающейся в показателях деятельности, как объекта управления, так и субъекта управления (самой системы управления), при этом при оценке эффективности менеджмента могут использоваться как количественные, так и качественные показатели эффективности.

Таким образом, можно говорить о том, что результативность менеджмента заключается в уровне достижения системой управления планируемых показателей деятельности организации и в целом ее целей, при этом результаты управленческой деятельности при определенных условиях могут носить как положительный, так и отрицательный характер. Эффективность же менеджмента является определенным критерием оценки его результативности, отражающим в определенной степени уровень соответствия фактически достигнутых результатов запланированным, а также отношение результатов к затратам, связанным с их получением.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Раскройте содержание основных подходов к оценке эффективности менеджмента.
- 2) Что такое «результативность» и «эффективность менеджмента»? Как взаимосвязаны эти понятия?
- 3) Раскройте понятие «качество менеджмента». Назовите основные параметры качества менеджмента.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### *Основная*

1. **Макаров, В.М.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров: теория и практика / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - СПб. : Питер, 2011. - 256 с. - (Учебное пособие. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-459-00279-9.
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник для студ. вузов по напр. "Экономика" и экон. специальностям; рек. УМО / ред. Р. Г. Мумладзе. - М. : Кнорус, 2013. - 374 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-00200

4. **Тодошева, С.Т.** Теория менеджмента: учебное пособие [Текст]/ С.Т. Тодошева. – М.: КНОРУС, 2013. – 216 с. – (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-02495-9

*Дополнительная*

1. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие [Текст]/ Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6

2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8

3. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Аакер, Д.А.** Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер. – СПб.: Питер, 2002. – 305 с.
2. **Авдашева, С.Б.** Теория организации отраслевых рынков: Учебник: учебник / С.Б. Авдашева. – М.: Магистр, 1998. – 370 с.
3. **Акимова, Т.А.** Теория организации: Учебное пособие для вузов / Т.А. Акимова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 360 с.
4. **Алексеева, М.Б., Балан, С.Н.** Основы теории систем и системного анализа: Учеб. Пособие / М.Б. Алексеева, С.Н. Балан. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 316 с.
5. **Андреева, Н.В., Спивак, В.А.** Организационное поведение / Н.В. Андреева, В.А. Спивак. – СПб.: Издательство «Нева», 2003. – 369 с.
6. **Ансофф, И.** Стратегическое управление. Перс. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экномика, 1989. – 495 с.
7. **Антонов, В.Г., Крылов, В.В., Кузьмичев, А.Ю. и др.** Корпоративное управление: Учебное пособие / Под ред. В.Г. Антонова. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 320 с.
8. **Арутюнова, Л.М.** Теория организации: учебно-методический комплекс / Л.М. Арутюнова. – Ульяновск: УлГТУ, 2004. – 460 с.
9. **Арутюнова, Л.М.** Теория организации: учебное пособие / Л.М. Арутюнова, Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 110 с.
10. **Армстронг, М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М., 2000. - 643 с
11. **Арская, Л.П.** Япония: наука и искусство управления / Л.П. Арская. – М.: 1992. - 302 с
12. **Афонин, Ю.А.** Социальный менеджмент / Ю.А. Афонин, А.П. Жабин, А.С. Панкратов. – М.: МГУ, 2004. - 469 с
13. **Аширов, Д.А.** Организационное поведение: учеб. / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 360 с.
14. **Басовский, Л.** Менеджмент: Учебное пособие / Л. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 260 с.
15. **Беляев, А.А., Коротков, Э.М.** Системология организации: анализ организационных систем / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М., 2002. – 156 с.
16. **Богачек, И.** Новые законы менеджмента / И. Богачек. – СПб: Книжный дом, 2005. - 457с.
17. **Богданов, А.А.** Тектология. Всеобщая организационная наука. Т. 1, 2. / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – 418 с.
18. **Большаков А.С.** Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов – СПб: «Питер», 2010. – 416 с.
19. **Боумен, К.** Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, 1997. – 286 с.
20. **Брасс, А.А.** Менеджмент: основные понятия, виды, функции / А.А. Брасс. – Минск : Соврем. Шк., 2006. – 348 с.
21. **Бурганова, Л.А.** Теория управления: учеб. пособие / Л.А. Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 103 с.
22. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2009. – 325 с.

23. **Валуев, С.А. и др.** Организационный менеджмент / С.А. Валуев. – М.: Машиностроение, 1993. – 316 с.
24. **Веснин, В.Р.** Менеджмент / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
25. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.-3-е изд./В. Р. Веснин.-М.: Проспект, 2009.-425 с.
26. **Виханский, О. С** Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
27. **Граждан, В.Д.** Теория управления.: Учебное пособие / В.Д. Граждан. – М.: Гардарики, 2007. – 460 с.
28. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 512 с.
29. **Герчикова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф УМО)/ И. Н. Герчикова.-М.: ЮНИТИ, 2003.-525 с.
30. **Гибсон, Дж. Л., Иванцевич, Д.М., Донелли, Д.Х.** – мл. Организации: поведение структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли – мл. Пер. с англ. 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
31. **Глебов, И.П.** Теория организации в схемах и таблицах: учебно-методическое пособие. / И.П. Глебов, Н.А. Смотров, П.В. Андреев, С.В. Генералова. – Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2006. – 180 с.
32. **Глухов, В.** Менеджмент: учебник для вузов / В. Глухов. – СПб.: Питер, 2007. - 369 с.
33. **Гневко, В.А.** Менеджмент: социально - гуманитарное измерение / В.А. Гневко, И.П. Яковлев. – СПб., 1996. - 401 с.
34. **Годин, В.В.** Информационное обеспечение управленческой деятельности / В.В. Годин, И.К. Корнеев. – М.: Мастерство; Высшая школа, 2001. - 375 с.
35. **Гринберг, Дж.** Организационное поведение: от теории к практике / Д. Гринберг, Р. Бейрон. – М.: Вершина, 2004. – 569 с.
36. **Дак, Дж. Д.** Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 317 с.
37. **Дженстер, П., Хасси, Д.** Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 408 с.
38. **Дизель, П.М., Мак-Кинли, Р.У.** Поведение человека в организации / П.М. Дизель, Р.У. Мак-Кинли. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993. – 389 с.
39. **Долбаев, В.Л.** Организационное поведение / В.Л. Долбаев. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002. – 268 с.
40. **Доблаев, В.Л.** Сборник учебных материалов по курсу «Теория организации» / В.Л. Долбаев. – М., 1995. – 140 с.
41. **Друкер, П.** Эффективное управление / пер. с англ. М. Котельниковой. / П. Друкер. – М.: Астрель: Ермак, 2004. – 559 с.
42. **Друкер, П.** Эффективное управление: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 503 с.
43. **Егоршин А.П.** Основы менеджмента: учебник для вузов. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с.
44. **Жариков, О.Н., Королевская, В.И., Хохлов, С.Н.** Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов / О.Н. Жариков, В.И. Королевская, С.Н. Хохлов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 420 с.

45. **Жданов, С.А.** Теория организации / С.А. Жданов. СГСЭУ. Саратов, 2001. – 95 с.
46. **Иванова, Т.Ю., Приходько, В.И.** Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – М.: КНОРУС, 2006. – 418 с.
47. **Камерон, К., Куинн, Р.** Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 253 с.
48. **Карташова, Л.В., Никонова, Т.В., Соломандина, Т.О.** Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 384 с.
49. **Коротков, Э.М.** Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2010. – 640 с. – (Университеты России).
50. **Кочеткова, А.И.** Введение в организационное поведение / А.И. Кочеткова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел Снтез», 2001. – 363 с.
51. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для вузов. -5-е изд./А. И. Кравченко.-М.: Академический Проект: Трикта, 2009.-560 с.
52. **Кравченко, А.И.** История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 7-е изд. / А.И. Кравченко. – М.: Академический проект; Альма Матер, 2008. – 560.
53. **Красовский, Ю.Д.** Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 472 с.
54. **Красовский, Ю.Д.** Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы / Ю.Д. Красовский. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 215 с.
55. **Ламбен, Р.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Р. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. - 353 с.
56. **Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В.** Теория организации: Учебник для вузов. Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2004. – 395 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»)
57. **Лапыгин, Ю.Н.** Теория организаций: Учеб. пособие. / Ю.Н. Лапыгин – М.: ИНФРА–М, 2007. – 311 с.
58. **Лафта, Дж. К.** Теория организаций: Учеб. Пособие для вузов. / Дж. К. Лафта. – М.: ТК Велби, Проспект, 2003. – 386 с.
59. **Лялина, А.М.** Теория менеджмента: Учебник для вузов. / А.М. Лялина Стандарт 3-го поколения. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.: ил. (Серия «Учебник для вузов»)
60. **Лебедев, О.Т.** Основы менеджмента: учеб. пособие / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: ИД «МиМ», 1998. – 387 с.
61. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие/ Г. Б. Максименко.2-е изд.- М.: «Дашков и К», 2009.-353 с.
62. Менеджмент: учебник / Под ред. Проф. Ю.В. Кузнецова; СПбГУ, экон. факультет. – М. ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 503 с. – ( Учебники экономического факультета СПбГУ).
63. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента-3-е изд. Перевод с англ./ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д.
64. **Мильнер, Б.З.** Теория организации. / Б.З. Мильнер. М.: ИНФРА-М, 1999. – 316 с.
65. **Одегов, Ю.Г., Абдурахманов, К.Х., Котова, Л.Р.** Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
66. Организационное поведение: Учебник / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – М.: Питер, 2008. – 368 с.

67. Организационное поведение: Учеб: учебник / В.Г. Алиев. – М.: Экономика, 2004. – 310 с.
68. Организационное поведение в таблицах и схемах. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 76 с.
69. Основы менеджмента: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Королева. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 620 С. .
70. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Е. А. Репина и др. – М.: «Дашков и К», Ростов н/Д: «Академцентр», 2009.-485 с.
71. **Парахина, В.Н., Федоренко, Т.М.** Теория организации: Учеб. Пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – М.: КНОРУС, 2006. – 405 с.
72. **Плахова, Л.В.** Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 488 с.
73. **Пригожин, А.И.** Организации: системы и люди / А.И. Пригожин. М.: Политиздат, 2000. – 482 с.
74. **Радченко, Я.В.** Теория организации: Учебное пособие / Я.В. Радченков. – М.: ГАУ, 1998. – 320 с.
75. **Рогожин, С.В.** Теория организации: учебное пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2002. – 59 с.
76. **Роджерс, Э.Р., Агарвала-Роджерс:** Коммуникации в организациях / Пер. с англ. / Э.Р. Роджерс, Агарвала-Роджерс. – М.: Экономика, 2000. – 415 с.
77. **Семенов, А.К.** Основы менеджмента 6 учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., перераб. И доп. – М. : Дашков и К, 2008. – 556 с.
78. **Смирнов, В.Г., Мильнер, Б.З., Латфуллин, Г.Р., Антонов, В.Г.** Организация и ее деловая среда / В.Г. Смирнов, Б.З. Мильнер, Г.Р. Латфуллин, В.Г. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
79. **Смирнов, Э.А.** Теория организации / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 248 с.
80. **Спивак, В.А.** Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 416 с.: ил.
81. Теория организации: Учебник / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – 2-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2007. – 384 с.
82. Теория организации: метод. указ. к практическим занятиям / сост. И.П. Глебов, С.В. Генералова, В.Н. Санталов. – Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2004. – 52 с.
83. Теория организации в схемах и таблицах: учебно-метод. пособие / ФГОУ ФПО СГАУ., Факультет экономический; сост. И.П. Глебов [и др.]. – Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2009. – 76 с.
84. Теория организации: учебник / под ред. В.Г. Алиевой. – М.: Луч, 1999. – 286 с.
85. Теория управления: Учебник / Под ред. Л.И. Ущвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 518 с.
86. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения/Под ред. А. М. Лялина.-СПб.:Питер, 2009.-464с.: ил.-(Серия «Учебник для вузов»).
87. **Тихомирова, А. В.** Менеджмент (теория и методология)/ А. В. Тихомирова. М.:ИНФРА-М, 2000.-385с.
88. **Уколов, В.Ф., Масс, А.М., Быстряков, И.К.** Теория управления: Учебник для вузов / В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К. Быстряков. 2-е изд., доп. – М.: Экономика, 2004. – 380 с.

89. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2008.
90. Управление организацией. Энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Тунина. М.: ИНФРА-М, 2001. – 960 с.
91. Управление организационными системами. – М.: СИНТЕГ, 2001. – 208 с.
92. Управление персоналом организации: Учебник / Под. Ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 695 с.
93. **Файоль, А.** Управление это наука и искусство/ А. Файоль, Г. Эмерсон и др. М.: Республика, 2002.-380 с.
94. **Федотова, Н.Н.** Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособие / Н.Н. Федотова. – М.: ТК Велби, 2003. – 305 с.
95. **Филиппов, А.В.** Психология и этика деловых отношений / А.В. Филиппов. – М.: ОААЭП, 1996. – 312 с.
96. **Хамел, Г., Прахалад, К.К.** Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. / Г. Хамел, К.К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 341 с.
97. **Хачатуря, А.А.** Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы / А.А. Хачатуря. – М.: Изд-во ЛКИ, 2008. – 403 с.
98. **Хедоури.-М.:** ООО «Вильямс», 2008.-525 с.
99. **Холл, Р.Х.** Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. СПб.: Питер, 2001. – 260 с.
100. **Шеметов, П.В.** Теория организации: Курс лекций / П.В. Шеметов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. – 384 с.
101. **Шорохов, Ю.И., Глушков, А.Н., Мамагулашвили, Д.И.** Организационное поведение. Учебное пособие для студентов экономических факультетов / Ю.И. Шорохов, А.Н. Глушков, Д.И. Мамагулашвили. – М.: Экономика, 2000. – 183 с.
102. Энциклопедия топ-менеджера. М.: МЦФЭР, 2005. – 880 с.
103. **Якокка Л.** Карьера менеджера. / Пер. с англ. / Л. Якокка. – М.: Экономика, 1990. – 302 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Лекция 1. Вводная. Введение в дисциплину</b> .....	4
1.1. Необходимость изучения истории менеджмента.....	4
1.2. Связь прошлого, настоящего и будущего менеджмента. Определение возможностей эффективного развития менеджмента.....	4
1.3. Исторические тенденции развития управления, их взаимосвязь и воздействие на развитие современного управления.....	5
Вопросы для самоконтроля.....	5
Список литературы.....	5
<b>Лекция 2. История возникновения менеджмента в России и за рубежом</b> .....	6
2.1. Понятие менеджмента, его сущность и перспективы развития.....	6
2.2. Исторические предпосылки возникновения современного менеджмента. Теория управления и необходимость ее познания.....	6
2.3. Значимость менеджмента и различные взгляды ученых на управление.....	6
Вопросы для самоконтроля.....	7
Список литературы.....	7
<b>Лекция 3. Этапы развития менеджмента в России и за рубежом</b> .....	8
3.1. Этапы развития управленческой мысли.....	8
3.2. Вклад Л. Брандейса (1810г.) и Ч. Беббиджа (1832г.) в развитие менеджмента.....	8
....	8
3.3. Вклад Ф. Тейлора и А. Файоля в историю менеджмента.....	8
Вопросы для самоконтроля.....	9
Список литературы.....	9
<b>Лекция 4. Эволюция школ и концепций менеджмента и тенденции их развития за рубежом</b> .....	10
4.1. Школа научного управления и ее современные модели (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Ганнт).....	10
4.2. Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни).....	10
4.3. Школа человеческих отношений и ее развитие (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Р. Лайкерт, Э. Мейо, А. Маслоу).....	10
Вопросы для самоконтроля.....	11
Список литературы.....	11
<b>Лекция 5. Развитие менеджмента в России</b> .....	12
5.1. Управленческие аспекты реформ Петра I.....	12
5.2. Идеи И.Т. Посошкова (1652-1726 гг.) о регламентации хозяйственных процессов.....	12
5.3. Регулирование экономической жизни в XVIII в. (Екатерина II, М.В. Ломоносов, А.П. Волынский, В.Н. Татищев и др.).....	13
5.4. Нововведения в управление М.М. Сперанского и Н.С. Мордвинова. Преобразования Александра I.....	13
Вопросы для самоконтроля.....	14
Список литературы.....	14

<b>Лекция 6. Особенности развития управления в конце XIX и начале XX вв...</b>	15
6.1. Организационно-управленческие преобразования в реформах П.А.Столыпина.....	15
6.2. Организационно-управленческая деятельность С.Ю. Витте.....	15
Вопросы для самоконтроля.....	16
Список литературы.....	16
<b>Лекция 7. Новые аспекты в управлении экономикой в послевоенный период.....</b>	17
7.1. Перспективы развития управления советской экономикой, их противоречия (И.В. Сталин, Н.С. Хрущев, Л.А. Конторович, С.Г. Струмилин).....	17
7.2. Изменения в системе управления экономикой, произведенные Н.С. Хрущевым.....	17
Вопросы для самоконтроля.....	18
Список литературы.....	18
<b>Лекция 8. Особенности развития управления в советский и постсоветский период истории России.....</b>	19
8.1. Отраслевая система управления и критика затратных методов хозяйствования (Л.И. Брежнев, А.Н., А.Н. Косыгин, В.С. Немчинов, Н.А. Тихонов).....	19
8.2. Управленческая сущность перестройки (М.С. Горбачев, Н.И. Рыжков).....	19
8.3. Переход к рыночному регулированию российской экономики (Б.Н. Ельцин, Е.Т. Гайдар).....	20
Вопросы для самоконтроля.....	20
Список литературы.....	20
<b>Лекция 9. Развитие менеджмента США, его особенности в Западной Европе и Японии.....</b>	21
9.1. Основные этапы формирования менеджмента США.....	21
9.2. Особенности современного менеджмента и перспективы его развития. «Шведская модель социализма» Г. Мюрдаля в условиях рыночной экономики. Хозяйственное регулирование Л. Эрхарда. Государственное регулирование экономики на макроуровне в Западной Европе.....	21
9.3. Особенности и основные черты японского менеджмента. Комплексное управление качеством: система «Канбан» и «Кружки качества».....	22
Вопросы для самоконтроля.....	22
Список литературы.....	22
<b>Лекция 10. Вводная. Теория организации как наука.....</b>	23
10.1. Предмет, метод и содержание раздела «Теория организации».....	23
10.2. Основные направления развития теории организации.....	24
10.3. Место теории организации в системе наук.....	24
Вопросы для самоконтроля.....	25
Список литературы.....	25
<b>Лекция 11. Сущность организации и ее виды.....</b>	26
11.1. Понятие «организация», происхождение данного понятия.....	26
11.2. Природные и социальные организации.....	26
11.3. Методология исследования социальной организации.....	27
Вопросы для самоконтроля.....	28
Список литературы.....	28

<b>Лекция 12. Организация и ее среда</b> .....	29
12.1. Понятие и классификация систем.....	29
12.2. Внешняя и внутренняя среда организации.....	30
Вопросы для самоконтроля.....	31
Список литературы.....	31
<b>Лекция 13. Организация как система</b> .....	32
13.1. Свойства организации как системы.....	32
13.2. Организация как открытая система.....	32
Вопросы для самоконтроля.....	33
Список литературы.....	33
<b>Лекция 14. Типология организаций</b> .....	34
14.1. Системология организаций.....	34
14.2. Классификация организаций.....	34
Вопросы для самоконтроля.....	35
Список литературы.....	35
<b>Лекция 15. Функции, цели и эффективность организаций</b> .....	36
15.1. Внутренняя логика организации. Эффективность организации и критерии ее оценки.....	36
15.2. Направления изменений организации в будущем.....	37
Вопросы для самоконтроля.....	37
Список литературы.....	37
<b>Лекция 16. Структура организации и ее характеристики</b> .....	38
16.1. Понятие организационной структуры.....	38
16.2. Классификация видов организационных структур.....	38
Вопросы для самоконтроля.....	40
Список литературы.....	40
<b>Лекция 17. Законы, регламентирующие функционирование организаций</b> .....	41
17.1. Сущность социальных законов.....	41
17.2. Закон синергии.....	41
17.3. Закон самосохранения и борьбы за выживание. Закон развития деловых организаций.....	42
17.4. Закон композиции и пропорциональности.....	43
17.5. Закон информированности и упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, специфические законы социальной организации.....	43
Вопросы для самоконтроля.....	44
Список литературы.....	44
<b>Лекция 18. Коммуникативная система организации</b> .....	45
18.1. Власть и коммуникации.....	45
18.2. Коммуникации в организации как процесс.....	46
Вопросы для самоконтроля.....	47
Список литературы.....	47
<b>Лекция 19. Организационная культура</b> .....	48
19.1. Сущность и понятия организационной культуры.....	48
19.2. Элементы организационной культуры.....	49
19.3. Типы организационных культур.....	49
Вопросы для самоконтроля.....	50
Список литературы.....	50

<b>Лекция 20. Организационное проектирование</b> .....	51
20.1. Необходимость организационного проектирования. Формирование организационных структур.....	51
20.2. Виды, этапы и методы проектирования организационных систем.....	51
Вопросы для самоконтроля.....	53
Список литературы.....	53
<b>Лекция 21. Жизненный цикл организации</b> .....	54
21.1. Жизненный цикл организации.....	54
21.2. Выбор стратегии развития организации.....	55
Вопросы для самоконтроля.....	57
Список литературы.....	57
<b>Лекция 22. Теории поведения человека в организации и внутрифирменная среда организационного поведения</b> .....	58
22.1. Цель, задачи, структура курса. Предмет организационного поведения....	58
22.2. Теоретические предпосылки организационного поведения. Исходные постулаты.....	58
Вопросы для самоконтроля.....	59
Список литературы.....	59
<b>Лекция 23. Человек в организационной системе</b> .....	60
23.1. Социокультурный образ организации.....	60
23.2. Среда организационного поведения. Эволюция типичных представлений (стереотипов) о человеке, работающем в организации.....	60
23.3. «Экономический человек», «этический человек».....	60
Вопросы для самоконтроля.....	61
Список литературы.....	61
<b>Лекция 24. Сегменты организационного поведения персонала в организации</b> .....	62
24.1. Сегменты организационного поведения персонала в организации: ригористический, автономный.....	62
24.2. Типы поведения человека в организации: исполнительский, конфиденциальный, инициативный. Мотивация и результативность организации.....	62
Вопросы для самоконтроля.....	63
Список литературы.....	63
<b>Лекция 25. Организационная двойственность поведения</b> .....	64
25.1. Проблема «конфронтация - сотрудничество» и пути балансировки организационного поведения.....	64
25.2. Формирование управленческой концепции руководства в организации сотрудничества.....	64
Вопросы для самоконтроля.....	65
Список литературы.....	65
<b>Лекция 26. Групповое поведение работников в организации</b> .....	66
26.1. Уровни кооперации работников в организациях. Профессиональные группы.....	66
26.2. Лидерство в организации.....	66
Вопросы для самоконтроля.....	67
Список литературы.....	67

<b>Лекция 27. Факторы группового поведения</b> .....	68
27.1. Морально-психологическая сплоченность. Профессиональная согласованность и межличностная совместимость. Модели группового поведения. Целеустремленность и демократичность.....	68
27.2. Продуктивность и удовлетворенность результатами труда.....	69
Вопросы для самоконтроля.....	69
Список литературы.....	69
<b>Лекция 28. Матричная координация поведения</b> .....	70
28.1. Гибкие структуры управления. Целевые группы.....	70
28.2. Матричная структура управления. Планирование комплекса работ руководителями проекта.....	70
28.3. Критерии оценки противоречий в матричных структурах управления.....	71
Вопросы для самоконтроля.....	72
Список литературы.....	72
<b>Лекция 29. Управляемость поведением в организации</b> .....	73
29.1. Организационная сущность управления. Модели управленческих ориентаций руководителя.....	73
29.2. Управленческие отношения. Бюрократическая, технократическая и инноваторская ориентация руководителя.....	73
Вопросы для самоконтроля.....	75
Список литературы.....	75
<b>Лекция 30. Рыночные ориентации персонала</b> .....	76
30.1. Фазы формирования поведенческой культуры управления. Фазы производственной и сбытовой ориентации.....	76
30.2. Фазы конъюнктурной, маркетинговой ориентации персонала организации.....	76
Вопросы для самоконтроля.....	77
Список литературы.....	77
<b>Лекция 31. Поведенческий маркетинг</b> .....	78
31.1. Типы поведения работников организации по отношению к клиенту.....	78
31.2. Маркетинговая поведенческая среда.....	79
31.3. Целевая направленность поведения работников фирмы.....	79
Вопросы для самоконтроля.....	80
Список литературы.....	80
<b>Лекция 32. Личность в организации</b> .....	81
32.1. Деловое поведение работников.....	81
32.2. Личностное деловое поведение.....	82
Вопросы для самоконтроля.....	83
Список литературы.....	83
<b>Лекция 33. Контролирующее поведение руководителя</b> .....	84
33.1. Контроль организации исполнения управленческих решений.....	84
33.2. Оценка конечных результатов.....	85
Вопросы для самоконтроля.....	86
Список литературы.....	86
<b>Лекция 34. Управленческие позиции руководителя в условиях организации выполнения заданий</b> .....	87
34.1. «Запуск» управленческого решения.....	87
34.2. Делегирование полномочий работникам.....	87

Вопросы для самоконтроля.....	89
Список литературы.....	89
<b>Библиографический список.....</b>	<b>90</b>
<b>Содержание.....</b>	<b>94</b>