

**АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ
СЛУЖБЫ МЧС РФ
Кафедра управления и экономики ГПС**

В.А. Рязанов

**ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

Курс лекций

Методические рекомендации для обучающихся

Направление 09.06.01 Информатика и вычислительная техника
Направленность - Управление в социальных и экономических системах

Москва 2010г.

**МИНИСТЕРСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ
СИТУАЦИЯМ
И ЛИКВИДАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ СТИИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ**

Академия Государственной противопожарной службы

В.А. Рязанов

**ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

КУРС ЛЕКЦИЙ

**Для слушателей
факультета руководящих кадров
очной и заочной форм обучения**

Москва 2010г.

УДК 075-32:614.84
ББК 35.11
П46

Р е ц е н з е н т ы

Доктор технических наук, профессор
В.Л.Семиков

Кандидат технических наук, доцент
Н.Н.Соболев

Рязанов В.А.

П46 Теория управления социально-экономическими системами.

Курс лекций /В.А. Рязанов; Под общ. ред. Н.Л. Присяжнюка. –М.:
Академия ГПС МЧС России, 2010.- 240 с.

Настоящий курс лекций разработан в соответствии с учебной программой по дисциплине «Теория управления» и предназначено для обеспечения учебного процесса факультета руководящих кадров.

В курсе лекций освещаются теоретические основы организации управления социально-экономическими системами, различные аспекты организации и управления обеспечения пожарной безопасности.

Представленные иллюстрации дополняют текстовый материал и способствуют его освоению.

При подготовке курса лекций использованы материалы Н.Н. Брушлинского, В.Л.Семикова, Н.Н.Соболева.

Автор выражает признательность рецензентам доктору технических наук профессору В.Л. Семикову и кандидату технических наук доценту Н.Н. Соболеву.

УДК 075-32:614.84
ББК 35.11

©Академия Государственной противопожарной
службы МЧС России, 2010

О Г Л А В Л Е Н И Е

Введение	4
Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДМЕТ «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ».....	7
1.1 Теория управления как учебная дисциплина.....	7
1.2. Теория управления в системе научных знаний.....	9
1.3. Подходы к исследованию управления.....	11
1.4. Внешние и внутренние факторы, характеризующие управление.....	14
Тема 2. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕОРИЙ.....	16
2.1. Периодизация развития управленческой мысли.....	27
2.2. Отечественный опыт управления.....	34
2.3. Новые концепции управления государством и экономикой.....	40
Тема 3. МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	45
3.1. Управление: сущность и содержание.....	45
3.2. Методологические основы управления.....	54
3.3. Организация управления.....	58
Тема 4. СИСТЕМНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ.....	61
4.1. Системы управления как объект исследования.....	61
4.2. Системный анализ в системах управления.....	63
4.3. Ситуационный анализ в системах управления.....	70
Тема 5. ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ	79
5.1. Цель управления. Сущность и содержание.....	79
5.2. Стратегическое планирование и управление.....	83
5.3. Управление инновациями.....	80
Тема 6. ПРИРОДА И СОСТАВ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ.....	95
6.1. Функции управления, их состав, связь и взаимообусловленность.....	95
6.2. Прогнозирование.....	97
6.3. Планирование как функция управления.....	99
6.4. Организация как функция управления.....	102
6. 5. Контроль как функция управления.....	107
Тема 7. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ.....	109
7.1. Понятие коммуникации. Коммуникационный процесс..	109
7.2. Межличностные коммуникации.....	112
Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ.....	117

8.1. Разделение труда и делегирование полномочий.....	117
8.2. Структура как форма реализации стратегии организации.....	123
Тема 9. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	137
9.1. Контроль: сущность и содержание. Требования к контролю.....	138
9.2. Виды контроля.....	143
9.3. Процесс контроля. Рекомендации по проведению эффективного контроля.....	144
Тема 10. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ. ЛИДЕРСТВО.....	149
10.1. Власть и влияние.....	148
10.2. Лидерство.....	150
10.3. Стиль руководства.....	153
Заключение.....	155
Приложения.....	156
Литература.....	165

ВВЕДЕНИЕ

Курс лекций по основам теории управления подготовлен для слушателей факультета руководящих кадров Академии Государственной противопожарной службы МЧС России. Он является важной составной частью системы подготовки руководителей высшего звена как организаторов управления обеспечением пожарной безопасности. Материал изложен в доступной для восприятия форме, поэтому им воспользоваться и слушатели других факультетов академии при изучении вопросов управления.

Основная цель данного курса лекций: дать слушателям знания об основах теории управления с позиций их практического применения в управлении для формирования ими своей концепции решения организационно-управленческих проблем Государственной противопожарной службы. Для этого в курсе лекций обобщены наиболее полезные, по мнению автора, достижения мировой и российской управленческой деятельности, которые в наибольшей степени соответствуют реальному положению в системе обеспечения пожарной безопасности и управления ею.

Лекционный материал построен таким образом, чтобы он мог быть полезен не только при освоении его в аудиторных условиях, но и при самостоятельном изучении.

Курс лекций «Теория управления социально-экономическими системами» подготовлен в соответствии с программой по данной учебной дисциплине. Материал изложен в той же последовательности, что и в тематическом плане, что способствует более эффективному его восприятию.

Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДМЕТ «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1.1 Теория управления как учебная дисциплина

Цели и задачи дисциплины.

Как учебная дисциплина, «Теория управления» тесно связана с такими дисциплинами, как «Философия», «Теория организации», «Организационное поведение», «Социология», «Психология и педагогика», «Стратегический менеджмент», «Управленческие решения», «Исследование систем управления» и многими другими.

Целью преподавания дисциплины «Теория управления» является изучение принципов и законов воздействия на общество, организации и отдельных людей для достижения целей, принципов совершенствования этой работы на основе современных методов, способствующих повышению эффективности управления.

Главными задачами преподавания курса «Теория управления» является:

- уяснение слушателями понятия «Управление» как одного из важнейших факторов достижения поставленных целей;
- освоение исторического, системного и ситуационного методологических подходов к решению важнейших управленческих проблем;
- выработка навыков управленческого воздействия;
- выработка навыков построения систем управления и их совершенствования
- формирование организационной культуры.

Главными направлениями изучения курса, на которые следует обратить особое внимание, являются следующие:

- содержание теории управления, её предмет и метод;
- глубокое освоение общих понятий, законов и закономерностей теории управления;
- формирование исторического, системного и ситуационного подходов к исследованию управления;
- освоение управленческих отношений в обществе, в бизнесе, в сфере обеспечения безопасности, в науке и других областях.

В результате освоения дисциплины слушатели:

- получают представление о развитии управленческих теорий и о современных теориях управления;

- изучат основные подходы к исследованию систем управления;
- изучат и отработают методы системного и ситуационного анализа систем управления;
- получат навыки проектирования новых и совершенствования функционирующих систем управления.

Требования к уровню освоения содержания дисциплины. В связи с перечисленными задачами выпускник АГПС – специалист по управлению (менеджер) должен:

- а) иметь представление об организации управления, об основных теориях управления, о направлениях их развития;
- б) знать историю развития теории управления;
- в) уметь применять на практике системный и ситуационный подходы к исследованию проблем управления;
- г) уметь формулировать цели управления на разных уровнях управления, строить дерево целей;
- д) уметь планировать, организовывать, мотивировать и контролировать работу подчиненных;
- е) быть знакомым с важнейшими законодательными актами Российской Федерации в области совершенствования управления предприятиями, учреждениями, отраслями, всем государством, с новейшими тенденциями развития теории управления и практики использования ее результатов.

Тематическое содержание дисциплины .

- Тема 1. Введение в предмет «Теория управления».
- Тема 2. Основополагающие идеи управленческих теорий.
- Тема 3. Методология и организация управления.
- Тема 4. Системный и ситуационный анализ в системах управления.
- Тема 5. Цели управления.
- Тема 6. Природа и состав функций управления.
- Тема 7. Коммуникации в управлении.
- Тема 8. Организационные отношения в системах управления.
- Тема 9. Контроль как функция управления.
- Тема 10. Власть и влияние. Лидерство.

1.2. Теория управления в системе научных знаний

Видение данного курса в рамках теории и управления определяется тем, что мы различаем термины "менеджмент" и "администрирование", понимая под первым управление организацией в процессе предпринимательской деятельности (в условиях рынка), а под вторым – управление организацией, существующей вне рыночных условий (государственные, общественные организации). Учитывая,

что Государственная противопожарная служба относится к числу государственных организаций, в дальнейшем основное внимание будет уделяться именно второму понятию.

Управленческая наука состоит из частей, имеющих общий и специфический характер. Специфический характер отдельным разделам управленческой науки придают конкретные, специфические виды деятельности, являющиеся объектом управления. Эти разделы составляют в настоящее время самостоятельные научные направления. К таким разделам мы относим управление государственными организациями, различные виды менеджмента (финансовый, производственный, инновационный и др.), управление отдельными направлениями, имеющими отношение как к администрированию, так и к менеджменту (управление персоналом, качеством, рисками, снабжением, сбытом, реализацией услуг и пр.), имеющие специфический объект управления.

Мы в нашем курсе будем рассматривать общетеоретические вопросы управленческой науки, не зависящие от конкретного объекта управления, но определяющиеся внутренним содержанием управленческой деятельности.

Управление Государственной противопожарной службой является составной частью общественного (социального) управления и также базируется на общей теории, общих законах управления. Вместе с тем сфера ее деятельности оказывает влияние на его содержание и принципы, предъявляет к нему специфические требования. Поэтому вопросы теории управления в дальнейшем будут рассматриваться применительно к специфике деятельности Государственной противопожарной службы. К таким вопросам относятся:

- сущность управления организацией и методологические основы управленческой науки;
- сущность и структурирование организаций;
- функции управления;
- принятие решений;
- коммуникационные процессы в управлении;
- групповая динамика и стиль руководства;
- власть и влияние руководителя;
- эффективность управления.

Как и любая другая, управленческая наука опирается на свои принципы, законы и закономерности, имеет свой понятийный аппарат. Поэтому каждая лекция включает анализ понятийного аппарата, соответствующие группировки и классификации явлений и понятий, основные принципы, законы и закономерности.

Сформировавшаяся в новых социально-экономических условиях последних двух десятилетий новая управленческая парадигма определила базовыми принципами управления ситуационность, системность, социальную направленность, гибкость и адаптивность. Из них выделяются три характерные группы:

- технологические (технологии управленческой деятельности);
- поведенческие (влияние на поведение работников);
- общеуправленческие (отношение к организации в целом).

Технологические принципы:

-принципы целенаправленности (разделение ответственности и разделение коллективной ответственности, вознаграждение за достижение цели, четкость целей и задач);

-принципы согласования деятельности (рациональные дисциплинарные требования, единоначалие и коллегиальность, системность и плановость, согласование интересов или приоритет определенных интересов (например, приоритет интересов потребителя), иерархия власти и ответственности, соблюдение кодексов поведения, рациональные коммуникации);

-принципы обеспечения эффективности деятельности (умелое разделение труда и специализация, экономичность, оптимальное сочетание централизации и децентрализации, профессионализм и его постоянное повышение).

Поведенческие принципы:

-принципы активизации деятельности (состоятельность, мотивация, ответственность, создание благоприятной атмосферы);

-принципы обеспечения удовлетворенности трудом (справедливость, лояльность к работникам, честное отношение и доверие к людям).

Общеуправленческие принципы:

- социальная направленность управления;
- корпоративный дух;
- этичность деятельности (бизнеса);
- постоянное совершенствование управления (управленческое новаторство);
- научность;
- своевременное реагирование на изменение внешней среды (ситуационность).

1.3. Подходы к исследованию управления

Наука в соответствующей сфере формирует свою методологию исследования. В науке управления это позволило определить предмет управления как науки, исследующей законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления. Методологию исследования проблем управления формируют подходы к науке управления. Различные исследователи выделяют от 10 до 20. Но основными считаются исторический, системный, ситуационный, процессный, структурный, математический и поведенческий.

Исторический подход. Управленческая наука, как и любая другая, базируется на применении исторического подхода, позволяющего хорошо изучить ее предмет. Знание уроков истории позволяет избежать противоречий и ошибок, встречающихся на ранних этапах развития науки. Исторический подход состоит в том, чтобы вывести настоящее из его прошлого, последовательно и детально воспроизвести весь процесс возникновения и развития данного явления с учетом конкретных условий обстановки. При этом отражаются сущность и особенности ее проявления, общее в явлениях и специфические их черты, события необходимые и случайные.

Таким образом, знание истории необходимо по следующим основным причинам:

- это всегда интересно;
- позволяет восполнить объем своих знаний;
- дает возможность проанализировать основные вехи эволюционного развития науки и систематизировать их;
- позволяет извлечь соответствующие уроки из прошлого с тем, чтобы не повторять ошибок в будущем.

Знание и осмысление прошлого способствует лучшему пониманию современного состояния науки, а также появлению и формированию новых идей. Развитие науки управления свидетельствует, что нежизненные концепции гибли, а оставались только самые ценные, проверенные практикой и временем.

Системный подход - основа методологии науки управления. Системный подход в управлении – это способ мышления по отношению к организации и управлению. Системный подход рассматривает любую организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, находящихся при этом в определенной целостности, в единстве. Организации считаются открытыми системами, т.к. они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Однако только представлением об организации как об открытой системе управления применение системного в управлении не исчерпывается.

Системный подход:

- является основой построения самой науки управления;
- помогает выработать основополагающие принципы управления организацией;
- объединяет различные способы воздействия на объект управления в единую систему методов управления.

Ситуационный подход. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Считается, что данная концепция разработана в конце 60-х годов XX в. в Гарвардской школе бизнеса (США). Это способ решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации (обстановки). Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению цели организации в конкретной ситуации. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств. Это способ мышления руководителя об организационных проблемах и решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления.

Итак, ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Руководителю (менеджеру) необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Процессный подход. Эта концепция означает крупный поворот в управленческой мысли. В соответствии с ней управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями.

Каждая управленческая функция в свою очередь тоже представляет собой процесс, состоящий из серии взаимосвязанных

действий. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций – планирования, организации, координации и контроля.

Структурный подход. С позиций этого подхода организация рассматривается как определенная управленческая структура со своими подразделениями и их взаимосвязями. Этот подход позволяет определить наиболее эффективные способы и оптимальную схему распределения обязанностей, передачи полномочий и ответственности в рамках данной организации.

Математический подход. Основное содержание этого подхода составляют математические модели и методы решения организационно-управленческих проблем. Применение математических методов позволяет оптимизировать процесс принятия управленческих решений и выбрать наиболее рациональный вариант. К наиболее часто применяемым методам относят математическое программирование (линейное, нелинейное и др.), дифференциальные и разностные уравнения, методы теории графов, марковские процессы, теорию игр, теорию статистических решений, теорию распознавания образов и др.

Следует однако отметить, что применение математических методов для решения организационно-управленческих проблем (в любой сфере общественной жизни) является необходимым, но не всегда достаточным условием для успешного их решения. Дело в том, что математические методы хотя и позволяют учесть многие количественные характеристики и параметры изучаемого процесса, но пока не в состоянии, но тем не менее пока не в состоянии отражать его качественные особенности, которые тоже играют очень важную роль, с необходимой достоверностью. Поэтому математические методы в случае правильного их использования лишь способствуют принятию более обоснованных управленческих решений (чем без их использования). Вся современная практика управления свидетельствует о том, что игнорирование количественных методов приводит к менее эффективным управленческим решениям, чем в случае использования этих методов.

Поведенческий подход. Его целью является оказание помощи работнику в осознании его возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организацией. Основной задачей этого подхода является повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен координировать работу и принуждать, побуждать и убеждать людей выполнять ее. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике различные методы управления и принципы мотивации – процесса побуждения работников к деятельности для достижения целей организации и личных целей.

1.4. Внешние и внутренние факторы, характеризующие управление.

Руководитель, осуществляя управление деятельностью организации, должен, во-первых, хорошо знать свой объект управления – свою организацию, ее внутреннюю среду, которая, формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень ее эффективной деятельности. Во-вторых – учитывать и использовать воздействие сил внешнего окружения (внешней среды), которые определяют "общие правила игры" и тем самым оказывают влияние на успех деятельности организации.

К факторам внешней среды относят:

- сложность внешней среды (число факторов, которые должны быть учтены в управлении организацией и уровень вариативности каждого фактора);

- подвижность среды (скорость, с которой происходят изменения в во внешней управленческой среде);

- неопределенность внешней среды (зависит от количества и достоверности информации, которой располагает орган управления организацией по конкретному фактору).

Факторы внешней среды в той или иной мере влияют на деятельность всех организаций. Однако среда организаций, действующих на международном уровне, в разных странах отличается повышенной сложностью и неопределенностью. Экономика, культура, количество и качество трудовых ресурсов, законы, политическая стабильность, наконец, национально-региональный менталитет отличаются в разных странах и даже в отдельных субъектах Российской Федерации. И это нужно учитывать. Если руководитель считает, что среда другой страны или региона аналогична своим стране или региону, то велика опасность ошибочных решений.

Факторы внутренней среды:

- ресурсы (объективные – финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы, в т.ч. структура

организации; субъективные – способности персонала, стиль управления);

- процессы (объективные – стратегии, задачи, технологии; субъективные – властные отношения, коммуникации);

- результаты (объективные – миссия, цели; субъективные – социальные ценности, культура организации, имидж организации).

Анализ внешних и внутренних факторов характеризует управление как целенаправленную деятельность руководства организации по поддержанию ее в дееспособном состоянии, подготовке к действиям и руководству выполнением стоящих перед организацией задач с учетом всех факторов обстановки.

Тема 2. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕОРИЙ

2.1. Периодизация развития управленческой мысли.

Формирование науки управления.

Как уже отмечалось, наука управления, как и любая другая, базируется на использовании исторического метода, позволяющего хорошо изучить ее предмет. Анализ прошлого позволяет лучше понять настоящее, чтобы спрогнозировать будущее развитие. Знание истории управленческой мысли особенно необходимо современным руководителям, в том числе и руководителям в системе

Государственной противопожарной службы России. Как показал опыт, многие из них, в большинстве руководители среднего звена не имеют четкого представления не только об истории управленческой мысли, но и о современных управленческих теориях, взглядах, методах и приемах управления.

Сегодня уже невозможно установить, где, когда и как зародилось искусство управления, но общепризнано, что потребность в нем зародилась еще на стадии первобытно-общинного строя, когда люди в интересах выживания стали объединяться в группы. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода – политической, экономической, военной и др. Так, например, политическая сфера определяла требования установления и поддержания порядка в группе, племени, сообществе. В экономической сфере деятельность направлялась на отыскание, производство и распределение средств обеспечения жизнедеятельности людей (одежда, орудия труда, продукты питания и пр.). В военной сфере деятельность направлялась в основном на защиту от диких зверей и врагов, но иногда – и на уничтожение или изгнание других племен с целью овладения более привлекательными для проживания территориями.

По мере увеличения сообществ усложнялось и управление, появилась необходимость в конкретизации и распределении функций между несколькими руководителями и создании таким образом управленческого коллектива. Так формировался первый – донаучный – период в развитии теории и практики управления: 9-7 тысячелетие до н.э. – середина 18 века. Для этого периода характерны четыре этапа, которые иногда называют управленческими революциями.

Первый этап связан с зарождением письменности в Древнем Египте. К этому времени там был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В 3000 – 2800 г.г до н.э. сформировался достаточно развитый для того времени управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.). Об этом свидетельствуют дошедшие до нашего времени книги (2000-1500 г.г. до н.э.), где дается представление о понимании древними египтянами сущности власти, значения методов и стиля руководства. Да и строительство таких сооружений, как пирамиды, требовало очень четкой организации работ как в целом, так и на отдельных участках.

Начало второго этапа в развитии управления относят к 1760 г. до н.э. и связывают с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством для регулирования отношений между различными социальными группами.

Третий этап относят к временам правления вавилонского же царя Навуходоносора II (605-682 г.г. до н.э.) и связывают с соединением государственных методов управления и контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Однако такой взгляд представляется спорным, т.к. создание огромных машиноподобных, бюрократически управляемых в масштабах государства человеческих коллективов ("мегамашин") осуществлялось уже около 2,5 тыс. лет до н.э. в Древнем Египте.

Для этого периода характерны разработки в области управления отдельных философов, общественных и государственных деятелей.

Гераклит размышлял над государственным устройством. Он не был сторонником демократии, выступал за разумное правление мудрецов-аристократов. Для него естественно, когда все подчиняется воле одного: "Закон именно в том, чтобы повиноваться воле одного".

Сократ (470-399 г.г. до н.э.) дал классификацию форм правления и был противником тирании (власти произвола), плутократии (власти богатых) и демократии (власти всех). Он одним из первых определил управление как особую сферу деятельности, сформулировал и провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 г.г. до н.э.) в своем сочинении "Государство" дал классификацию форм государственного управления, выделил формы правления в которых действуют законы (монархия, демократия) и в которых законы не соблюдаются (тирания, олигархия), точно и совсем по современному показал пути развития государства, его движение от демократии к тирании. Платон также сделал попытку разграничить функции органов управления.

Фалес на личном примере показал значимость зависимости делового успеха от компетентности и умения правильно выбирать стратегию поведения. Так, согласно легенде, Фалес, вычислив по звездам обильный урожай маслин на следующий год, скупил за бесценок все маслодавлины в Милете и на Хиосе. Когда же пришла пора сбора урожая и спрос на них резко возрос, Фалес сдал их внаем втридорога и выручил огромную прибыль.

Александр Македонский (356-323 г.г. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками, создал орган коллегиального планирования и управления - прообраз войскового штаба.

Четвертый этап развития управления связывают с возникновением и развитием христианства. Новыми социальными институтами становятся бенедиктинские монастыри, которые представляли собой небольшие группы добровольно объединившихся людей, принимавших труд по завету святого Бенедикта не как проклятие раба, а как моральный и религиозный долг свободного

человека. Их деятельность была тщательно продумана и организована по часам (именно бенедиктинцы изобрели деление суток на 24 часа). Термин "бенедиктинская работа" в Европе вошел в поговорку как термин усердия, эффективности и совершенства исполнения. Бенедиктинская система показала, как эффективно может быть выполнена любая работа, когда она упорядочена и коллективно спланирована, когда принуждение заменено сотрудничеством, когда используются все способности человека.

Одним из наиболее известных теоретиков государственного управления средних веков был государственный и политический деятель Николо Макиавелли (1469-1527 г.г.). В своем трактате "Государь" он дал анализ деятельности по управлению государством, стиля работы руководителя, взаимоотношений руководителя с подчиненными. Он показал роль помощников (окружения) руководителя в управлении, роль народа в управлении государством, в частности, при избрании магистратов – "народ делает несравненно лучший выбор, чем государь".

Таким образом мы видим, что уже в донаучном периоде развития теории и практики управления уже вполне сформировалась научно-теоретическая база, которая после систематизации могла составить основу науки управления.

Начало второго периода развития науки управления – научного – датируется 1776 г. и продолжается до настоящего времени. В свою очередь этот период подразделяется на периоды индустриальный, систематизации и информационный.

Началу периода индустриализации (1776 – 1856 г.г.) предшествовало зарождение капитализма и формирование основ современной европейской цивилизации. Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит "великому шотландцу" А. Смиту (1723-1790 г.г.). Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления. А.Смит сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ управления оказало учение английского социалиста-утописта Р.Оуэна (1771-1858 г.г.). Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

На формирование теории управления в социалистическом обществе большое влияние оказали труды основоположников

научного коммунизма К.Маркса (1818-1883 г.г.) и Ф.Энгельса (1820-1895 г.г.). Не занимаясь исследованиями природы и сущности управления, они внесли свой вклад в формирование этой науки, определив вопросы управления как важнейший фактор эффективного труда. В этот же период времени Ф.Энгельс пришел к выводу, что следует различать управление вещами и управление людьми. От этого тезиса впоследствии будут отталкиваться многие ученые в своих исследованиях.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. Английский математик Ч.Бэббидж разработал проект "аналитической машины" – прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

Период систематизации охватывает 1856 – 1960 г.г. Он характеризуется формированием новых направлений, школ, течений, совершенствованием управленческого аппарата, сменой взглядов исследователей. Для этого периода (промышленная революция 19 века) характерно также зарождение такой разновидности управления, которую мы сейчас называем менеджментом – управлением организацией, хозяйствующей в условиях рынка. "Отцом" менеджмента считают Анри Файоля.

Первый крупный шаг в систематизации всех накопленных историей управленческих знаний и к формированию науки управления был сделан американским инженером Фредериком Уинслоу Тейлором (1856-1915г.г.), который возглавил движение научного управления, цель которого заключалась в обеспечении максимальной прибыли владельцу предприятия, заставляя рабочих трудиться с предельным напряжением сил. При этом он опирался на ряд ложных посылок, заключавшихся, во-первых в сведении всех стимулов к утилитарным потребностям людей и во-вторых – в провозглашении единства интересов хозяина и рабочего.

С тех пор научные взгляды на управление в процессе своего развития неоднократно претерпевали существенные изменения. Новые идеи в области управления и новые подходы к осуществлению управления обычно знаменовали собой рубежи, начиная с которых происходили широкие преобразования в практике управления организациями.

В качестве основополагающих в этой области знаний признаны работы "Управление фабрикой" и "Принципы научного управления», изданные Ф.У.Тейлором в 1903г. и в 1911г. соответственно. Причем он рассматривал не эффективность отдельного человека, а

эффективность деятельности организации, что положило начало развитию школы научного управления (1885-1920 г.г.). Она имела несколько названий – "классическая", "традиционная". Эта школа характеризуется механистическим взглядом на человека и его место в организации, она уделяет основное внимание вопросам рационализации и нормирования операций ручного труда, отбора подходящих работников и их обучения, использования материального стимулирования для повышения производительности труда, в ее рамках осуществлено отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы.

К последователям Ф.У.Тейлора в формировании научного управления относят Френка и Лилиан Гилбрейт, Генри Гантта, Генри Форда, Гарриштона Эмерсона и др. Среди них наиболее выделяются супруги Гилбрейт. Они занимались вопросами организации и нормирования труда. Наиболее известны их труды "Азбука научной организации труда" и "Психология управления".

Систему Ф.У.Тейлора существенно обогатил Г.Эмерсон. Лингвист по образованию, он оставил научную карьеру и стал заниматься практической экономикой, некоторое время управлял компанией по производству стекла. Широко известен его труд "Двенадцать принципов производительности", к числу которых относились отчетливо поставленные идеалы и цели, здравый смысл во всякой работе, квалифицированный совет, дисциплина и справедливое отношение к персоналу, точный и постоянный учет, организованная диспетчерская служба, четкий план работы, нормирование операций, нормализация условий труда, наличие стандартных инструкций, целесообразная система оплаты труда. Большую ценность для науки управления представляет также его исследование штабного принципа в управлении. На взгляды Г.Эмерсона в этой области оказали влияние идеи прусского генерала фон Мольтке, разработавшего концепцию генерального штаба. На этой основе прусская армия превратилась в чудовищную военную машину XIX века.

Идеи Тейлора в области организации производства были продолжены Г.Фордом, который сформулировал основные принципы организации производства, впервые отделив основную работу от ее обслуживания. В системе Форда повышаются роль и значение производственного оперативного планирования, контроля за качеством.

Г.Гантт особое внимание в своих исследованиях уделял вопросам стимулирования труда, производственного планирования. Он внес значительный вклад в разработку теории лидерства. Им была

разработаны методика премиальной системы, карта-схема (структурно-логическая схема) для удобства планирования.

Таким образом, концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление было признано как самостоятельная область научных исследований. Стараниями представителей этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 20-е годы XX в. это научное направление выделило такие самостоятельные науки, как НОТ, теория организации производства и др.

Прямым "потомком" классической школы научного управления считают "административную" школу (1920-1950г.г.). В отличие от школы научного управления, представители которой исследовали управление процессом производства, административная школа вырабатывала подходы к совершенствованию управления организацией. Идеологом этой школы считается Анри Файоль, французский предприниматель и администратор. Сам он неоднократно подчеркивал, что никаких противоречий между его теорией и концепциями Тейлора нет, Просто они рассматривают разные уровни управления: Тейлор – цеховое управление, а он – высшее административное. Разработанные им принципы управления признаны самостоятельным результатом науки управления – "администрирования". Кроме того, А.Файоль разделил процесс управления на пять основных функций – предвидение (прогнозирование), планирование, организация, координирование и контроль, что впоследствии стало основой для выработки алгоритма работы руководителя по принятию и реализации решений.

Из других представителей административной школы выделяют М.Блумфилда, разработавшего концепцию управления рабочей силой ("менеджмента персонала") (1917г.) и немецкого социолога, историка, экономиста Макса Вебера (1864-1920г.г.), предложившего концепцию "рациональной бюрократии". Последний дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия – порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации. Впоследствии принципы и формы рациональной бюрократии широко использовались при построении иерархических структур управления предприятиями. По Веберу – предприятие, это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов.

Таким образом, основной вклад представителей административной школы состоит в том, что они рассмотрели управление как универсальный процесс, состоящий из

взаимосвязанных функций, сформулировали управленческие функции, сформулировали систематизированную теорию управления всей организацией (путем деления организации на подразделения, выполняющие основные производственные функции – производство, финансы, маркетинг и др.), выделили управление как особая специальность и самостоятельная область деятельности.

По мере развития общества теоретики науки управления установили, что голый механистический подход к управлению не приносит желаемых результатов, не реализует всех возможностей организации в достижении цели. В ходе дальнейших исследований они пришли к выводу о необходимости учета так называемого, "человеческого" фактора, под которым в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. На этой основе сформировалась школа "человеческих отношений" (1930-1950 г.г.), впоследствии трансформировавшаяся в школу "поведенческих наук" (1950 г. – по настоящее время).

Основателями школы "человеческих отношений" считают немецкого психолога Г.Мюнстенберга (1863-1916 г.г.), профессора Гарвардского университета, и американку М.Фоллет (1868-1933 г.г.), изучавшую социально-психологические отношения в небольших группах и определившую управление как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц".

Г.Мюнстенберг попытался применить психологический подход для решения практических задач производства. Он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует отбирать людей на руководящие должности. Его главной работой является "Психология и промышленная эффективность".

Особая заслуга в развитии школы принадлежит Элтону Мэйо (1880-1949 г.г.), привнесшему в нее идею бихевиоризма – теории человеческого поведения, родоначальником которой считают Э.Торндайка. Бихевиоризм считает основой человеческой психики поведение, совокупность двигательных и эмоциональных реакций на воздействия внешней среды ("стимул-реакция"). Этот подход был направлен на преодоление недостатков концепции "человеческих отношений".

Необходимость такого подхода Э.Мэйо подтвердил в ходе испытаний, получивших наименование "хотторнские эксперименты" (1924-1932 г.г.). В ходе испытаний им была апробирована гипотеза, согласно которой норма выработки определяется не физическими способностями работника, а давлением группы, в составе которой

этот работник трудится. По итогам эксперимента Э.Мэйо сформулировал следующие принципы научного управления:

- деятельность человека мотивируется преимущественно сложившимися групповыми нормами;
- жесткая иерархичность организации, осуществляемая в соответствии с тейлоровскими принципами научного управления, несовместима с природой человека и его свободой;
- руководители должны ориентироваться прежде всего на людей.

Таким образом, им было установлено, что важнейшими элементами системы "человеческих отношений" являются: система взаимных связей и информации, система бесед-исповедей с рабочими, участие в принятии решений, организация неформальных групп и управление ими. Главный теоретический вывод Э.Мэйо заключался в том, что предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.

Продолжением школы "человеческих отношений" стала школа "поведенческих наук", где во главу угла были поставлены задачи мотивирования деятельности работников, исходя из их выявленных потребностей, открыть и развить индивидуальные способности и возможности каждого работника, поставить их на службу интересам организации. К представителям этой школы относят американских ученых А.Маслоу, Д.Мак-Грегора, Д.Мак-Клеланда, К.Арджариса, Р.Лайкерта, Ф.Герцберга, В.Врума и др.

Наибольший вклад в изучение проблем мотивации внес Абрахам Маслоу (1908-1970 г.г.), американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии, создатель "пирамиды потребностей". Его основные труды: "Теория человеческой мотивации", "Обзор психологии", "Мотивация и индивидуальность".

Основу теории "пирамиды потребностей" составляет посылка, что человек имеет множество потребностей. Базисные (первичные) потребности, составляющие основу пирамиды – физиологические потребности, потребности безопасности и уверенности в будущем. Вторичные потребности – потребности принадлежности и причастности, признания и самоутверждения, самовыражения и др. По теории А.Маслоу все потребности можно расположить в виде иерархической структуры – «пирамиды Маслоу». В этом, собственно и заключается достоинство рассматриваемой концепции – в ее "двигательной пружине", т.е. принципе иерархии. Она внесла важный вклад в понимание того, что заставляет

работников трудиться более эффективно. Иерархическая теория А.Маслоу служит надежным инструментом управления.

Теория мотивации наиболее последовательно была разработана видным представителем школы психологии и человеческих отношений Дугласом Мак-Грегором (1906-1964 г.г.), профессором школы менеджмента Мичиганского университета. Он внес значительный вклад в развитие теории человеческих ресурсов, а именно вопросов лидерства, стиля руководства, поведения людей в организации. Значительное внимание он уделял формированию менеджеров. Д.Мак-Грегор отмечал, что после Второй мировой войны социальная обстановка на предприятиях изменилась, ослабла зависимость наемных работников от предпринимателей. Использование менеджерами авторитарной власти вызывает протест со стороны рабочих. Эта ситуация заставила его задуматься над изменением качества управления, т.е. созданием атмосферы сотрудничества между иерархическими уровнями управления, между менеджерами и рабочими, что нашло отражение в его теориях X и Y. Теория X и теория Y – это две модели поведения руководителей. В соответствии с теорией X руководитель строит отношения с работником исходя из того, что "человек ленив и его необходимо принуждать к работе". Теория X – это управление и контроль посредством прямого применения власти. Теория Y описывает противоположную ситуацию, при которой субординация выглядит как партнерство и становление коллектива проходит в идеальной среде, и опирается на энергичного, инициативного и самостоятельного работника. Эта теория основана на принципе интеграции или создания таких условий, в которых члены данной организации наилучшим образом достигали бы целей, направляя свою энергию на достижение успеха организации.

Работы Д.Мак-Грегора дали мощный толчок к использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Он отмечал, что "успех управления... в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение".

Школа поведенческих наук помогла работнику осознать свои собственные возможности, т.е. способствовали росту эффективности деятельности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов.

Развитие математики, статистики, инженерных наук и других связанных с ними областей знаний способствовали дальнейшему прогрессу науки управления, формированию количественной школы науки управления (с 1950 г. по настоящее время) и наступлению

информационного периода развития науки управления (с 1960 года по настоящее время). Она характеризуется внедрением количественных методов в управление, использованием математического моделирования для поиска решений в сложных ситуациях.

История свидетельствует, что пик интенсивности научно-технического прогресса в обществе всегда приходился на наиболее экстремальные ситуации, в частности на периоды подготовки и ведения войны. Это в полной мере относится и к науке управления – использование экономико-математических методов во всех областях деятельности государства пришло из военной сферы. До Второй мировой войны количественные методы в управлении почти не применялись. Вторая мировая война дала мощный толчок развитию и использованию в управлении количественных методов. Так, во время войны в условиях интенсивного применения авиации количественные методы способствовали определению оптимального соотношения истребительной авиации и зенитных средств и принятию эффективных решений на применение средств противовоздушной обороны Москвы в 1941 г., в Курской оборонительной операции 1943г., во время американской агрессии во Вьетнаме (1964-1975 г.г.), в арабо-израильском конфликте 1973 г. Англичане с помощью количественных методов искали способ максимизации военных поставок в интересах обеспечения высадки в Европе в Нормандской десантной операции 1944 г. с целью открытия второго фронта, решали проблемы применения подводных лодок и минирования японских портов.

В послевоенное время количественная школа внесла существенный вклад в развитие науки управления, применяя для решения задач управления точные науки (экономико-математические методы), теорию исследования операций, статистику, кибернетику и пр., разрабатывая на этой основе эффективные методики. Представителями этой школы являются Р.Акофф, Л.Берталанфи, С.Бир, А.Гольдбергер, Л.В.Канторович (Нобелевский лауреат), В.В.Новожилов и др. Большой интерес в этом отношении представляют работы американского ученого Самуэльсона и его последователей.

Влияние количественной школы на управление велико и будет увеличиваться в будущем. Представители этой школы способствовали углубленному пониманию сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, использовали точные методы для принятия решений в сложных ситуациях. Так, количественный подход широко применяется для решения глобальных проблем на макроуровне в различных областях

деятельности государства. В частности, для решения экономических проблем как у нас, так и во многих других странах для принятия управленческих решений на уровне народного хозяйства и выработки экономической стратегии государства успешно применялся метод межотраслевых балансов, разработанный американским экономистом В.Леонтьевым. При этом этот метод получил дальнейшее развитие в работах советских ученых Новожилова, Струмилина, Косова и др.

Влияние количественной школы обуславливается и тем, что она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

Процессный подход рассматривает управление как совокупность последовательно выполняемых управленческих функций (как процесс), каждая из которых в свою очередь тоже является процессом. Этот подход применяется ко всем типам организаций.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем, которые в свою очередь также являются системами со своими подсистемами. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает продукт во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями (подсистемами) организации (системы) и между организацией и средой, окружающей ее. Так, например, продуктом деятельности Государственной противопожарной службы является обеспечение пожарной безопасности, а ее подсистем – государственного пожарного надзора и службы пожаротушения – установление степени пожарной опасности объекта и готовность к тушению пожаров соответственно.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, влияющие на организацию.

Развитие теории и практики управления во всем мире позволило сформулировать характерные черты современной концепции управления:

- успех организации в большей степени определяется не рациональной организацией ее деятельности, как считали представители школы научного управления и классической школы, а ее способностью адаптироваться к изменениям внешней среды;
- организация рассматривается как открытая система, на которую оказывает влияние большое количество внешних факторов (международное положение, политические и социокультурные

факторы, состояние экономики в стране, законы, поставщики, потребители, конкуренты и др.;

- процесс управления организацией – это непрерывный, целенаправленный, постоянно повторяющийся процесс, на который воздействуют факторы внешней и внутренней среды;

- процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные;

- применение к процессу управления организацией ситуационного подхода позволяет принимать управленческие решения в зависимости от сложившейся ситуации и достигать поставленной цели;

- ориентация на человека и его возможности, поэтому основное внимание уделяется демократизации управления, проблемам руководства и лидерства, поведению человека, изучению организационной культуры, мотивации и пр.

2.2. Отечественный опыт управления

Вклад российских ученых в развитие теории и практики управления и история российской науки управления заслуживают особого рассмотрения. При этом важно отметить, что в России в развитии теории и практики управления также не было застоя.

Уже в донаучный период во время реформ Петра I в основу всех происходящих перемен был положен принцип "общего блага", отраженный в Манифесте от 16 апреля 1700 г. Главным средством достижения этого состояния считалось самодержавие и неограниченная власть государя. Петром I учрежден Правительственный Сенат (прообраз правительства), которому предоставлялись большие права по управлению страной. Им было разработано и издано большое количество законодательных актов о Государственных коллегиях, об их учреждении, устройстве, компетенции и отпращивании деятельности. Реформы Петра I дали толчок развитию практики управления различными сферами деятельности, стали появляться книги по вопросам управления. В них затрагивались проблемы совершенствования стиля работы руководителя, перспективного и текущего планирования, учета и контроля.

Большой шаг вперед в развитии практики и теории управления в России сделан в период правления императрицы Екатерины II, проявившей себя как выдающийся государственный деятель. Она одной из первых сформулировала один из главных принципов управления, который сейчас определяют как "корпоративный дух" – единство интересов руководства и подчиненных в достижении цели.

Век Екатерины II подарил России большое число выдающихся государственных и военных деятелей, промышленников, деятелей науки и искусства: Потемкин, Румянцев-Задунайский, Суворов, Фонвизин, Хемницер и др.

Заметный след в истории России и улучшении ее системы управления оставили известный русский экономист А.Л. Ордин-Нащокин, А.П. Вольтер (кабинет-министр с 1738 г. по 1740 г.), В.Н. Татищев (главный управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях (с 1730 г. по 1740 г.) и выдающийся русский ученый М.В. Ломоносов. Большой вклад в развитие теории и практики управления в России был внесен П.А.Столыпиным (1862-1911 г.г.). С 1906 г. он совмещал две должности министра внутренних дел и премьер-министра. Столыпин занимался совершенствованием местного самоуправления. Его программа реформ государственного управления расширила диапазон применения теоретических знаний управления на практике. П.А.Столыпин предлагал децентрализовать управление Россией разделением ее территории на области, располагающие правами самоуправления и проведением реорганизации администрации и полиции России, что соответствовало политическим и социальным требованиям того времени.

В этом же периоде проявляются и первые осознанные зачатки науки управления пожарной безопасностью. Так, в начале первого тысячелетия по велению Владимира Святого (крестителя Руси) был разработан сборник законов – "Кормчая книга", где излагались меры предосторожности при пользовании огнем в жилищах и надворных постройках. В 1154 г. Ярослав Мудрый создал письменный сборник законов "Русская Правда", стоявший на охране частного имущества от поджогов, устанавливая за них различные наказания. Впоследствии этот сборник дополнялся указами и наказами великих князей Киевской, Новгородской, Суздальской и Московской Руси.

В 1648 г. царь Алексей Михайлович (Тишайший) издал "Соборное Уложение" – свод законов, где содержались статьи, регламентирующие соблюдение правил пожарной безопасности в городах, селениях, лесах, предусматривались суровые меры наказания виновных.

Важной мерой было введение в 1722 г. Петром I единоначалия в руководстве тушением пожаров, которое возлагалось на воевод.

В 1737 г. В Санкт-Петербурге была учреждена особая строительная комиссия, в обязанность которой кроме всего прочего входил пожарный надзор за новым строительством. В 1832 г. вышел в свет "Пожарный устав", в котором отражались основы управления

пожарной безопасностью - излагались меры по предупреждению и организации тушения пожаров.

Следует отметить, что управленческая мысль в России не только не отставала, а в ряде случаев и опережала развитие управления (менеджмента) на Западе. Так, уже в 1860-1870 г.г. в Московском высшем техническом училище была разработана методика рационализации трудовых процессов, которая была награждена "медалью преуспевания" на всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. Эта методика вызвала огромный интерес за рубежом и стала распространяться в Англии. Для сравнения отметим, что аналогичные методики стали разрабатываться американскими представителями школы научного управления (Тейлором, Гилбрейтами и др.) лишь в начале XX века. В 1911-1912 г.г. профессор Петербургского политехнического института И.Семенов читал лекции по курсу "Управление заводским хозяйством", где излагались основы управления производством (производственного менеджмента).

Установление в 1917 г. в России нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования дало новый толчок развитию науки управления. Руководство молодой страны Советов и, в частности, В.И.Ленин хорошо понимали, что удержать власть значительно сложнее, чем ее захватить. Проводилась большая работа по совершенствованию государственного управления, по приведению его в соответствие с требованиями времени. При этом ни в коей мере не отбрасывался мировой опыт управления. Разрабатывая план социалистического строительства, В.И.Ленин в работе "Очередные задачи Советской власти» говорил, что следует использовать все положительное в области научной организации труда, накопленное в странах высокоразвитого капитализма, и прежде всего в США. Отмечая, что «знаменитая система Тейлора... представляет из себя последнее слово самой бесшабашной капиталистической эксплуатации»,

он писал: «...в то же самое время нельзя ни на минуту забывать, что в системе Тейлора заключается громадный прогресс науки, систематически

анализирующей процесс производства и открывающей пути к громадному

повышению производительности человеческого труда». «...Мы должны

ввести систему Тейлора и научное американское повышение производительности труда по всей России, соединив эту систему с сокращением рабочего времени, с использованием новых приемов

производства и организации труда без всякого вреда для рабочей силы трудящегося населения».

В советском периоде можно выделить четыре этапа развития теории и практики управления:

- 20-е годы – период поиска новых форм и методов управления;

- 30 - 50-е годы – формирование и использование жесткой централизованной модели государственного управления;

- 60 – 70-е годы – период половинчатых реформ, направленных на заимствование элементов капиталистической экономики;

- 80 – 90-е годы (и настоящее время) – отказ от социалистических преобразований и попытки посредством реформ, проводимых "сверху", создать современную рыночную экономику.

Самым плодотворным с точки зрения самостоятельности исследований и свободы творчества был первый этап. В 20-е годы (период становления страны) наука управления выступала как научная организация труда. В 1920 г. было принято решение об организации рабоче-крестьянской инспекции (РКИ, Рабкрин), которой вменялось в обязанность всемерно вовлекать широкие массы трудящихся в государственное управление ("Каждая кухарка должна управлять государством"). В 1921 году был создан Центральный институт труда (ЦИТ) под руководством А.К.Гастева, который мог выходить с предложениями в правительство и занимался пропагандой научной организации труда (НОТ). В 1927 г. была открыта Промышленная академия, которая занималась подготовкой руководящих кадров для промышленности. Принимались туда хозяйственные руководители, не имевшие высшего образования. Таким путем предполагалось ускоренно (за 2-3 года) довести уровень подготовки учащихся до уровня дипломированного инженера.

В эти же годы сложилось два направления в отечественном управлении: организационно-технические концепции и социальные концепции управления. Сторонниками организационно-технических концепций были А.А.Богданов, О.А.Ерманский, А.К.Гастев. Сторонниками социальных концепций были П.М.Керженцев, Н.А.Витке, Ф.Р.Дунаевский. Тем не менее, их усилия были сосредоточены на обосновании принципов управления социалистическими предприятиями, на разработке новых подходов к организации труда и производства.

Богданов Александр Александрович (1873-1928 г.г.) является автором широко известной работы "Тектология (всеобщая организационная наука)", где утверждал, что все виды управления в

природе, технике и обществе имеют общие черты. На этой основе он разработал основные принципы новой науки о законах организации, действующих в технике (организация вещей), в экономике и обществе (организация людей), в политике (организация идей). Однако он рассматривал организацию абстрактно, вне тесной связи с социально-экономической стороной деятельности людей, считая, что последняя полностью определяется техникой. Поэтому идеи Богданова не получили широкого распространения.

Ерманский Осип Аркадьевич (1866-1941 г.г.) на основе глубокого критического анализа тейлоровской теории научной организации труда создал концепцию "физиологического оптимума", которая должна была стать основой критерия рациональности любой работы – сопоставление израсходованной энергии и полученного эффекта, выражаемого в виде коэффициента рациональности (полезный результат/затраты энергии). Им была разработана методология рационализации крупного машинного производства на основе комплексного подхода, сформулирован предмет науки об организации труда и управления на основе идеи об оптимизации использования всех видов энергии и факторов производства. О.А.Ерманский вывел закон организационной суммы, которая больше арифметической суммы составляющих ее сил, чем был предвосхищен закон синергии.

Гастев Алексей Капитонович (1882-1941 г.г.) разработал концепцию узкой базы, сформулировав ее еще до создания теории "человеческих отношений в управлении Э.Мэйо. Суть ее в том, что работу по научной организации труда надо начинать с отдельного человека, будь он руководитель или рабочий. Концепция "узкой базы" сводилась к тому, что "рабочий, управляющий станком, есть директор предприятия под названием "станок"", а закономерности управления станком можно распространить на предприятие и государство в целом. Эти закономерности, по мысли А.К.Гастева, должны располагаться в следующем порядке: расчет-установка-обработка-контроль-учет-систематика-расчет. Он распространял эту формулу на управление как вещами, так и людьми, считая, что труд любого работника может быть легко разложен на отдельные операции, легко поддающиеся регулированию, как и на операции, производимые с помощью машин.

Сотрудники ЦИТ под руководством А.К.Гастева разработали концепцию трудовых установок, которая в зародыше содержала основы кибернетики, инженерной психологии и эргономики. Составными элементами этой концепции были теория трудовых движений в производственном процессе, организация рабочего места,

организация управленческих процессов, методика рационального производственного обучения. Характерной чертой этой концепции была идея "социализации трудового процесса", подчеркивающая роль человеческого фактора.

Организационно-техническую концепцию разделяла и Елена Федоровна Розмирович (1885-1953) – основатель и директор первого в стране специализированного Института техники управления. К ее заслугам следует отнести разработку проблемы совершенствования техники плановой работы и учета, координации функций планирования и учета и организации на уровне предприятий, трестов и аппарата государственного управления, а также формулирование концепции «производственной трактовки» управленческих процессов, в которой подчеркивалось наличие общих черт, элементов и принципов построения производственных и управленческих процессов.

К числу социальных концепций управления относят прежде всего теорию организационной деятельности П.М.Керженцева, социально-трудовую концепцию управления производством Н.А.Витке, теорию административной емкости Ф.Р.Дунаевского.

Керженцев (Лебедев) Платон Михайлович (1881-1940 г.г.) – автор теории организационной деятельности. Он выделял в НОТ три элемента: труд, производство и управление, придавая последнему особое значение. Под научной организацией управления П.М.Керженцев понимал изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов выполнения управленческих действий, таких как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор и использование кадров, поддержание дисциплины. Он сформулировал и свои принципы управления, к которым отнес: установление целей и задач, выбор формы организации, составление планов, учет и контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.

Витке Николай Андреевич - разработал социально-трудовую концепцию управления производством, в которой четко разграничил управление вещами и управление людьми. Он развивал идеи научной организации управления, предметом которой считал взаимодействие людей друг с другом в общем трудовом процессе. Считал, что суть управленческой деятельности состоит в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели и таким образом выходил за рамки организационно-технических и функциональных подходов к управлению. Идею важности социальных исследований управления школа Н.А.Витке развивала раньше, чем это начали делать

американские ученые, сформулировавшие концепцию "человеческих отношений" на рубеже 1920-30-х годов.

В теории административной емкости Ф.Р.Дунаевского (1887-1960 г.г.) идет речь о способности управленцев руководить определенным числом подчиненных. Причем эта способность руководителей, по его мнению, мало зависит от их личных качеств. Ф.Р.Дунаевский считал, что с развитием производства происходит разбухание промежуточных звеньев, связанное с необходимостью компенсировать превышение "административной емкости" центра. Таким образом, Ф.Р.Дунаевский выделил нарастание информационного барьера в управлении и предложил некоторые способы его преодоления.

В 1921 г. состоялась 1 Всероссийская конференция по научной организации труда, где наряду с обсуждением докладов по организации труда и планомерности развития (пленарные доклады А.А.Богданова, М.Н.Смит-Фалькнер, С.Г.Струмилина, О.А.Ерманского) были сделаны попытки сформулировать общие принципы научной организации управления:

- принцип точного определения круга ведения, полномочий и ответственности каждого органа и каждого работника;

- принцип доведения до минимума числа инстанций, проходимых каждым вопросом, для окончательного решения;

- принцип максимизации продуктивности каждого работника за счет организации труда и установление за превышение норм повышенного вознаграждения;

- принцип регулирования работы каждого работника инструкциями;

- принцип тщательного подбора работников с учетом их склонностей и способностей.

В 1924 г. на Второй конференции по НОТ самой многочисленной среди работавших там секций была секция по управлению. Это обусловлено тем, что к этому времени накопилось множество вопросов, связанных с методами рационализации работы государственного аппарата, делопроизводством, отчетностью и другими практическими проблемами управления. При этом особого внимания заслуживает дискуссия, развернувшаяся по проблемам развития научной организации труда и управления в СССР в период подготовки к конференции. За несколько недель до конференции были опубликованы две платформы по НОТ. Одна от группы «Семнадцати» во главе с П.М.Керженцевым, другая от ЦИТ во главе с А.К.Гастевым. Полемика между двумя течениями закончилась созданием центральной платформы, принятой на II Всесоюзной

конференции по НОТ, в которую вошли положительные моменты обеих дискутировавших платформ.

В 30-е гг. была проделана большая научная и практическая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.

В 1932 г. на одной из ленинградских текстильных фабрик была проведена первая в мире деловая игра. Только в 1957 г. Американская ассоциация управления применила ее идеи при подготовке менеджеров.

Большой вклад в развитие государственного управления сделали государственные деятели В.И.Ленин, И.В.Сталин, М.В.Фрунзе и др.

Заслуга В. И. Ленина состоит в том, что он вслед за К.Марксом уже в новых исторических условиях раскрыл сложность и важность задачи управления, которая сразу же встала перед молодой Республикой Советов после завоевания политической власти пролетариатом, в создании новой, достаточно эффективной системы государственного управления.

Для достижения целей нового общественного строя возникла потребность в участии широких масс трудящихся в управлении государством и экономикой. В связи с этим В.И.Ленин настоятельно требовал от партийного руководства активного привлечения - всех трудящихся к управлению общественным производством. Он требовал приобщения к управлению всего рабочего класса, трудового крестьянства, чтобы управление было в свою очередь переходом к поголовному обучению всех трудящихся искусству управлять государством. «...Социализм может быть построен только тогда, — указывал В.И.Ленин, — когда в 10 и 100 раз более широкие массы, чем прежде, станут сами строить государство, и строить новую хозяйственную жизнь».

Заслуга В.И.Ленина в разработке основ социалистического хозяйствования состоит не только в том, что он выдвинул в качестве главной задачу управления, но и в обосновании принципов и методов, на которых оно должно быть основано. Исходя из конкретно-исторических задач социалистического строительства, обобщая опыт

первых революционных мероприятий Советской власти и широкого творчества масс, Ленин разработал структуру и органы советского государственного аппарата, выдвинул и обосновал принципы и методы управления общественным производством. Важнейшими из этих принципов являются: демократический централизм и всемерное развитие творческой инициативы и трудовой активности масс; единство политического и хозяйственного руководства и первенство политики над экономикой в решении хозяйственных вопросов; плановое ведение народного хозяйства и сочетание территориального планирования с отраслевым принципом управления; максимальное использование науки и техники в народном хозяйстве, а также научной организации производства и труда; единоначалие и коллегиальность в управлении; правильный подбор, расстановка и воспитание кадров; материальная заинтересованность и моральное стимулирование; хозяйственный расчет и режим экономии; широкая организация народного контроля на основе проверки исполнения, критики и самокритики.

И.В.Сталин стоял во главе создания одной из двух сверхдержав XX в. – СССР. В сложное время революционных потрясений и войн, определявших дальнейшие судьбы человеческой цивилизации, ускоренного научно-технического прогресса, открывавшего принципиально новые технологии и возможности перед человечеством он жил и действовал как государственный деятель. Он сумел верно понять глубинные механизмы развития страны, соединить свои личные стратегические цели с целями построения мощного централизованно управляемого государства и того, что он понимал под социализмом в отдельно взятой стране. Как управленец, он сумел глубже, чем многие его современники, проанализировать управленческие ситуации, складывавшиеся после прихода к власти большевиков, и выработать стратегию, которая привела его к вершинам власти.

Выводы, сделанные И.В.Сталиным, относятся в первую очередь к тому, что важнее в государственном строительстве, в реальной управленческой практике: революционная теория или конкретные управленческие решения. Он сделал выбор в пользу последних, в пользу реальной организационной деятельности управленца. При этом И.В.Сталин придавал особое значение реализации принятых решений, контролю их исполнения, анализу и корректировке, что прослеживается на всех этапах его управленческой деятельности. Так, ускоренная индустриализация в конце 20-х годов стала стратегически верным управленческим

решением, способствовавшим достижению победы в Великой Отечественной войне.

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчирования.

В послевоенный период времени возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Вместе с тем, имело место сокращение исследований в области управления производством. К концу 50-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов. Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности. К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А.И. Берга и В.М. Глушкова. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством.

Таким образом, в 20-50-е годы в нашей стране был накоплен значительный опыт централизованного государственного планирования, стратегического планирования и управления. Здесь сложилась модель централизованного государственного управления экономикой на основе господства государственной собственности на средства производства и государственного планирования, которая выдержала испытания в экстремальных условиях.

В нашей стране также накоплен значительный практический и теоретический опыт в области программно-целевого планирования. Этот опыт заслуживает особого изучения и рассмотрения и игнорировать его нельзя. У нас разрабатывались и осуществлялись суперпрограммы, связанные с решением глобальных экономических проблем – от электрификации страны до освоения космоса. Достаточно вспомнить впервые разработанную и реализованную национальную программу – план ГОЭЛРО. Каждая программа имела строго определенную целевую направленность.

Целевая программа содержала обычно определенный набор разделов и показателей, в которых отражалась информация о цели и этапах ее достижения, о необходимых материально-технических ресурсах и финансовых средствах, о мощностях и инвестициях, а также о трудовых ресурсах, необходимых для реализации программы.

После принятия целевой программы начиналась работа по ее выполнению. Реализация программ требовала обычно координации усилий множества предприятий, отраслей и подотраслей экономики, работы по единому плану, контроля и строгой исполнительской дисциплины. На каждом этапе реализации программы проводился анализ, в ходе которого поставленные цели сопоставлялись с достигнутыми результатами, т.к. за время реализации программы часто происходили изменения в самой системе управления и в окружающей среде, которые отсутствовали (не были учтены) в момент формирования программы. Чтобы адекватно реагировать на эти изменения, по результатам анализа вносились необходимые коррективы в программу. Отечественный опыт государственного регулирования экономики на основе программно-целевого управления был также заимствован другими странами.

Как итог, необходимо отметить, что в период 50-70-х годов отечественной наукой управления были сформулированы ряд законов и закономерностей управления:

- закон единства системы управления, определяющий основные процессы функционирования социалистической системы хозяйствования (суть: неразрывность цепи отношений управления от высших до низших звеньев, взаимосвязь целей и интересов общества, единство функций и методов управления);

- закон пропорциональности производства и управления – как основа функционирования всей хозяйственной системы. Пропорциональность как закон управления распространялась на управляемую и управляющую системы и означала их соотносительность;

- закон оптимального соотношения централизации и децентрализации функций управления обосновывал оптимальный уровень централизации для каждого этапа развития в соответствии с реальными потребностями производства и уровнем его развития;

- закон участия трудящихся в управлении производством, на базе которого появляются все более эффективные формы общественного управления (особое значение придавалось соц. соревнованию);

- закон соотносительности управляющей и управляемой систем – отражает динамичный и объективный процесс, происходящий под воздействием изменений в производстве и управлении

(характеризуется как закон процесса развития социалистической системы управления).

Все это способствовало глубокому осмыслению проблем, сложившихся в управлении государством и, в частности, народнохозяйственным сектором.

По сути управление экономикой строилось по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами по всей огромной территории страны. Это неизбежно приводило к бюрократизации и усиливало командно-административный характер системы управления, в конечном счете – снижало эффективность развития.

Дискуссия, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 гг., по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы. Период времени, начиная с 1965 г. по настоящее время, характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

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

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

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

Последний вариант совершенствования системы управления наиболее соответствовал предложениям правительства.

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

По итогам дискуссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В

его основу была положена программа «500 дней», основной целью которой было полное разрушение административно-командной системы управления. С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России.

Однако, несмотря на принятые меры, не удалось приостановить развала экономики России. Социально-экономическая ситуация в стране продолжала ухудшаться. Было принято много ошибочных решений. Одной из причин сложившегося положения является начатая с 1992 г. политика невмешательства правительства в экономику регионов и импортно-экспортные операции - ошибка, близкая к катастрофе. Неуправляемого рынка нет ни в одной развитой стране мира. Рынок требует управления, руководства, регулирования со стороны государства. Следствие таких действий (точнее, бездействия) со стороны правительства - разбалансированность всего механизма управления страной. Отечественный «менеджмент» в своей практической деятельности сталкивался с такими проблемами, о которых не имел представления западный менеджмент. Поэтому в создавшихся условиях особое значение приобрело получение нового знания по искусству управления.

2.3. Новые концепции управления государством и экономикой

К настоящему времени сложилась и уже реализуется новая парадигма управления, представляющая собой систему взглядов на управление государством в условиях рыночной экономики. Основу новой парадигмы управления составляет следующие концепции управления.

Децентрализация системы управления, проводимая в процессе реформирования, не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-экономических процессов, протекающих на уровне предприятий и организаций. Рынок не способен решить многих проблем, связанных с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных целевых программ. Об этом свидетельствует провальный опыт проводящихся в России реформ в здравоохранении, ЖКХ, науке и образовании, оборонной промышленности, почти полностью отданных на откуп рыночному управлению (менеджменту).

Государственное управление в настоящее время понимается как сфера практической деятельности по решению проблем государственной организации и регулирования общественной жизни. Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и

охранять общие правила функционирования рынка, используя законодательство, государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального использования природных ресурсов и т.д.

На государство возлагается задача заполнения вне рыночных зон хозяйствования. Здесь в первую очередь имеются в виду: национальная безопасность, социально-экономические права человека, перераспределение доходов, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений. Именно таким путем государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций.

Государственное планирование и программирование, как и везде в мире, должно осуществляться преимущественно косвенными рыночными методами, включая государственные заказы, антимонопольную практику, денежную политику, движение учетной ставки и курса национальной валюты, бюджет, налоги, займы, другие финансовые рычаги, социальное законодательство и пр.

Государство должно четко понимать, что его роль по отношению к отечественным предпринимателям и зарубежному бизнесу должна быть разной. Оно обязано защищать интересы российских компаний за рубежом, где им приходится конкурировать с иностранными компаниями. Внутри страны государство должно выступать в качестве коммерческого партнера, который оплачивает все, что покупает, из налоговых сборов.

Полицентрическая система хозяйствования должна обеспечить повышение роли самоуправления на всех уровнях. Центры хозяйствования все больше перемещаются в регионы, экономическая самостоятельность которых все более расширяется. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой - существенно повышается роль координации общих усилий на уровне управления народным хозяйством в целом. Только так может быть обеспечена управляемость экономики страны в целом.

Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора. Государственный сектор экономики сокращается за счет расширения сферы рыночного предпринимательства, приватизации и акционирования. Однако на его долю приходится существенная часть внутреннего валового продукта страны, что повышает значение

эффективного хозяйствования. Оно достигается на базе комбинирования рыночных и административных методов.

Управление организациями как открытыми, социально ориентированными системами. Каждая организация, как государственного, так и негосударственного секторов, функционирующая в современных условиях, должна самостоятельно решать все вопросы или большинство их не только внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Так, например, в негосударственном секторе одним из важнейших факторов развития предприятий является их конкурентоспособность, для достижения которой существенно расширены выполняемые функции управления, Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций и пр. – далеко не полный перечень задач, которые раньше решали министерства и ведомства, а теперь стоят в ряду организаций означает, что наряду с экономической функцией они несут и огромную социальную ответственность перед обществом (удовлетворение его потребностей в товарах и услугах), регионами, населением (экологическая безопасность, создание рабочих мест и пр.) и трудовыми коллективами (повышение качества трудовой жизни).

К новой концепции управления относят контроллинг, представляющий собой деятельность по информационно-аналитической и методической поддержке принятия управленческих решений. Специалисты, реализующие функции контроллинга на предприятии, обычно называются контроллерами. Контроллер не только контролирует, но и планирует, анализирует и консультирует руководство предприятия.

Таким образом:

1. Подготовка современных управленцев-профессионалов невозможна без знания истории развития управления. Управление развивалось на протяжении веков, прежде чем превратилось в самостоятельную отрасль знания, науку. Основными этапами развития управленческой мысли считаются донаучный период, когда управленческая мысль развивалась в составе других наук и создала научно-теоретическую базу науки управления, и научный период, когда была сформирована и признана наука управления со всеми ее научными течениями, школами и подходами. При этом научный период в свою очередь делится на периоды индустриализации, систематизации и информационный.

2. Основной вклад в развитие науки управления внесли школа научного управления (Ф.У.Тейлор), административная школа (А.Файоль), школа человеческих отношений (Г.Мюнстенберг,

М.Фоллет), школа поведенческих наук (А.Маслоу, Д.Мак-Грегор), количественная школа (Р.Акофф, Л.Берталанфи).

Зарождению науки управления в период индустриализации способствовали А.Смит, Р.Оуэн. Для периода систематизации характерно зарождение менеджмента (А.Файоль) и последующая деятельность школы научного управления (1885-1920г.г.), административной школы (1920-1950г.г.), школы человеческих отношений (1930-1950г.г.). Завершение этого периода отмечено началом деятельности поведенческой и количественной школ (1950г. по настоящее время). Эти две школы внесли основной вклад в развитие науки управления в информационном периоде.

3. Школа научного управления способствовала признанию управления самостоятельной областью научных исследований. Этой школой созданы научные основы управления производством и трудом. В 20-е годы XX в. это научное направление выделило такие самостоятельные науки, как НОТ, теория организации производства и др.

4. Административная школа выработала подходы к совершенствованию управления организацией. Она рассматривала управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций управления – предвидение (прогнозирование), планирование, организация, координирование и контроль, что впоследствии стало основой для выработки алгоритма работы руководителя по принятию и реализации решений. Кроме того, представителями этой школы сформулировали систематизированную теорию управления всей организацией (путем деления организации на подразделения, выполняющие основные производственные функции – производство, финансы, маркетинг и др.), выделили управление как особую специальность и самостоятельную область деятельности.

5. Школа человеческих отношений пришла к выводу о необходимости учета так называемого, "человеческого" фактора, под которым в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. Один из важнейших теоретических выводов, сделанных представителями школы заключался в том, что любая организация представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.

6. Школа "поведенческих наук" во главу угла поставила задачи мотивирования деятельности работников, исходя из их выявленных потребностей, открыть и развить индивидуальные способности и возможности каждого работника, поставить их на службу интересам

организации. Разработана теория "пирамиды потребностей", которая внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно. Исследования школы дали мощный толчок к использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений.

Школа поведенческих наук помогла работнику осознать свои собственные возможности, т.е. способствовали росту эффективности деятельности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов.

7. Количественная школа характеризуется внедрением количественных методов в управление, использованием математического моделирования для поиска решений в сложных ситуациях, применяя для решения задач управления точные науки (экономико-математические методы), теорию исследования операций, статистику, кибернетику и пр., разрабатывая на этой основе эффективные методики. Влияние количественной школы обуславливается и тем, что она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

8. Существенный вклад в развитие науки управления внесли отечественные ученые и государственные деятели, в ряде случаев опережая развитие управления (менеджмента) на Западе. К ним следует отнести А.А.Богданова, О.А.Ерманского, А.К.Гастева, П.М.Керженцева, Н.А.Витке, Ф.Р.Дунаевского, Е.Ф.Розмирович, А.Г.Аганбегяна, С.В.Шаталина. Немалый вклад в развитие науки и практики управления внесен и государственными деятелями В.И.Лениным, И.В.Сталиным, С.М.Кировым, М.В.Фрунзе.

9. В период 50-70-х годов отечественной наукой управления были сформулированы ряд законов и закономерностей управления. В 90-е годы прошлого столетия на основании собственного опыта и опыта развитых государств был сделан важный вывод о том, что рынок не может быть самоуправляемым - он требует управления, руководства, регулирования со стороны государства.

10. В настоящее время в управлении государством реализуется новая управленческая парадигма, основу которой составляют концепции децентрализации системы управления, полицентрической системы хозяйствования, сочетания рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора, управления организациями как открытыми, социально ориентированными системами, контроллинга.

Тема 3. МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Сегодня в мире известно большое количество подходов к организации управления, но накопленный западными управленцами опыт представляет собой не стройную теорию управления, а скорее разрозненные теоретизирования по отдельно взятым вопросам. На западе этот опыт работает, потому что управленческая культура там формировалась многими десятилетиями, разработки в сфере управления делались тогда, когда в них возникала необходимость, а управленцы воспринимали новое лишь потому, что оно давало

ощутимый эффект. Самое же главное, что этот опыт внедрялся там постепенно, шаг за шагом, порой методом проб и ошибок.

Очевидно, что обстоятельства, в которых оказались сегодня российские управленцы, существенно отличаются от западных. Суть в том, что весь накопленный опыт в нашем распоряжении, но нет основного - десятилетий для его освоения. Опыт управления народным хозяйством в СССР свидетельствует о том, что решения принимались в основном субъективно и интуитивно, без глубокой оценки существующей ситуации и перспектив ее развития. Поэтому овладение теорией и особенно практикой управления руководителями в любой области деятельности, и в частности в области обеспечения противопожарной безопасности сегодня особенно актуально. В подтверждение этого приведу слова Президента России, сказанные на последнем торжественном мероприятии, посвященном юбилею МЧС, Президент отметил: «Практика показала, что качественное управление – это реальный путь к снижению последствий природных и техногенных катастроф».

3.1. Управление: сущность и содержание

С конца прошлого века понятия «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор», «начальник» подменяются терминами "менеджмент", "менеджер", "маркетинг". Открываются "школы менеджеров", создаются "клубы менеджеров", проводятся "семинары менеджеров", но редко люди отдают себе отчет в том, в чем собственно менеджер предприятия отличается, скажем, от руководителя организации или директора предприятия. Поэтому считаю необходимым внести некоторую ясность в соотношение понятий «управление» и «менеджмент», понимание их содержания и существа их различия и сходства.

Обратимся к схеме (Рис.1).

	1900 г.	1917 г.	1990 г.	2000 г.-
н.в.				
Европа				
Рын. экон.	Рын. экон.	Рыночная экономика	Рын. экон.	Рын.
экон.				
Менеджеры	Менеджеры	Менеджеры	Менеджеры	
Менеджеры				

Россия		СССР		Росс. Федер.	Росс.
Федер.					
Рын. экон.	Рын. экон.	Плановая экономика	Рын. экон.	Рын.	
экон.					
У п р а в л я ю щ и е		Директоры, начальники, заведующие		М е н е д ж е р ы	

Рис. 1. Менеджеры и управляющие

Таким образом, несмотря на различие в терминах, по существу понятия управление и менеджмент весьма близки. Основное различие в том, что в социальной экономике как управление осуществляется с целью безусловного достижения каких-либо заданных показателей, определенных рамками плана, или даже перевыполнения их.

Термином же «менеджмент» как в мировой практике, так и в России обозначается узкая, весьма специфическая сфера деятельности – управление с целью достижения наивысшей эффективности и получения максимальной прибыли (предпринимательского дохода) в условиях рыночной экономики (Рис. 2).

Таким образом, менеджмент может рассматриваться как разновидность общего управления.

Термин «менеджмент» наиболее применим для характеристики управления в социально-экономической сфере в условиях рыночной экономики. В эту сферу могут входить не только промышленные фирмы, но и также банки, страховые общества, туристические агентства, гостиницы, транспортные компании и другие хозяйственные единицы, выступающие на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

При этом следует учитывать, что некоторые государственные и публичные организации (государственные учреждения, армия, церковь, школы, больницы, библиотеки), цель деятельности которых состоит не в получении прибыли, а выполнении конкретных функций используют принципы и методы менеджмента. Однако руководство такими организациями к менеджменту не относится.

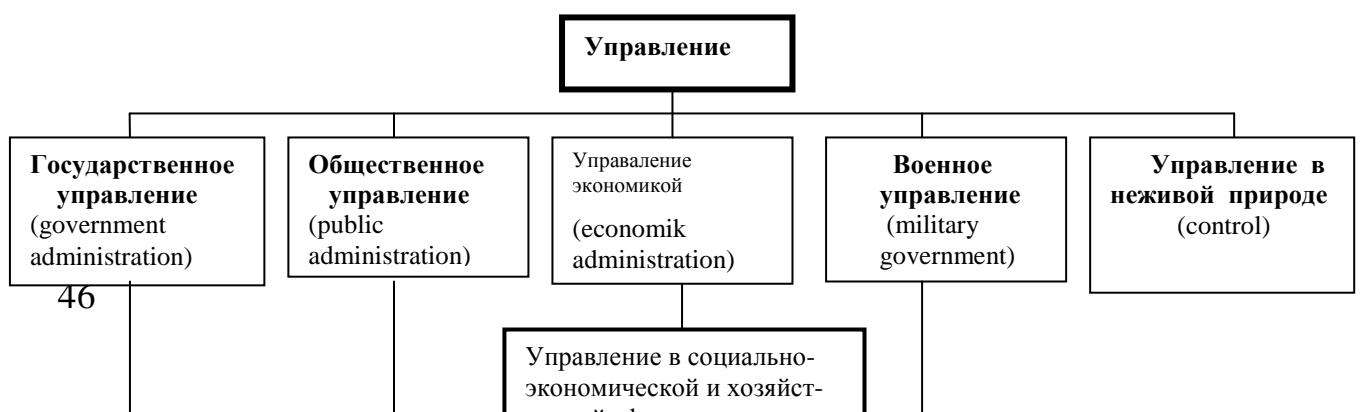


Рис. 2. Место менеджмента в системе видов управления

Таким образом, рассматривая менеджмент как процесс - это управление социально-экономической и финансово-хозяйственной деятельностью коммерческих организаций в условиях рыночной экономики.

Поэтому, поскольку Государственная противопожарная служба относится к государственным структурам, в дальнейшем будет применяться исключительно термин «управление» (за исключением деятельности коммерческих организаций в условиях рыночной экономики),

Так что же по существу представляет собой управление, каково его содержание?

Рассмотрим этот вопрос, беря за основу простейшую схему исследования: сущность-цель-задача-содержание. Кстати, необходимо обратить внимание на то, что любой руководитель по сути исследователь, т.е. принимая решение, он исследует широкий круг вопросов (факторы внешней среды, противодействующие решению проблемы - случайные и умышленные; внутриорганизационные факторы - возможности своей организации и др.), итогом чего и является решение.

Итак, сущность управления (Рис. 3). Есть различные трактовки.



Рис. 3. Сущность управления

Однако, большинство сходится на том, что в самом общем виде сущность управления в организации можно определить как поддержание согласованной целенаправленной деятельности всех элементов объекта.

Тогда цель (Рис.4) управления будет заключаться в обеспечении достижения цели организации.

Для достижения цели управления (как и любой другой) необходимо решить задачу организации управления. Одно из определений организации трактует ее как деятельность по упорядочиванию всех элементов определенного объекта во времени и пространстве.

Поэтому, для решения основной (генеральной) задачи организации управления необходимо решить комплекс частных задач, которые объединены в два направления, составляющие основное содержание управления в организации:

- упорядочить (создать) процесс управления как совокупность управленческих действий (функций);
- создать систему управления.

Каждое из этих направлений включает комплекс мероприятий, составляющих содержание управления организацией.

Таким образом, содержание управления представляет собой совокупность мероприятий (задач управления), которые охватывают деятельность руководителей, менеджеров и обеспечивающих служб по выполнению управленческих действий с использованием системы

С у щ н о с т ь	<u>В</u> поддержании согласованной целенаправленной деятельности всех элементов объекта по достижению цели. Эта деятельность направлена на обеспечение эффективного использования ресурсов организации для достижения цели организации.
Ц е л ь	а). обеспечение достижения цели организации;

З а д а ч а	В организации управления. Одно из определений организации трактует ее как деятельность по упорядочиванию всех элементов определенного объекта (органов управления) во времени и пространстве и их действий.	
С о д е р ж а н и е	<u>Как комплекс частных задач.</u>	
	<u>Упорядочить (создать) процесс управления (как совокупность управленческих действий (функций))</u> Прогнозирование Планирование Организация Координация. Контроль	<u>Создать систему управления</u> Система управления: совокупность функционально связанных органов управления, рабочих мест руководителей (менеджеров) и технических средств управления

Рис. 4. Сущность и содержание управления

управления при подготовке к определенным действиям и в ходе деятельности по достижению цели организации.

Управление призвано координировать и регулировать функциональные процессы, протекающие в организации. Это создание структуры организации, осуществление управления внутриорганизационными процессами, управление кадровой работой, формирование и развитие организационной культуры, управление производством и финансами организации, осуществление учета и анализа проведенной работы и др.

Основу управления, как процесса составляет управленческая деятельность, включающая комплекс управленческих действий, определяемых как функции управления (менеджмента).

Управленческое действие (функция) – конкретный вид управленческой деятельности, которая реализуется определенными приемами и способами для достижения целей управления. В общенаучном понимании они определены еще А. Файолем как прогнозирование, планирование, организация, координация и контроль и составляют основу управления как технологического процесса.

В деятельности руководителя организации прогнозирование рассматривается как взгляд в будущее, оценку возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Его основным содержанием считается:

- изучение проблемы (поставленной задачи);
- организация и осуществление мероприятий по поддержанию жизнедеятельности организации в готовности к решению возникающих проблем и обеспечению ее жизнедеятельности;
- непрерывное добывание, сбор, обобщение, анализ и оценку информации об обстановке вокруг и внутри организации;
- формулирование концепции (замысла) действий.

Рассматривая управление организацией с позиций менеджмента необходимо в неразрывной связи с прогнозированием рассматривать маркетинг как основной инструмент достижения целей менеджмента. При этом маркетинг рассматривается как деятельность по продвижению товара на рынке.

Планирование – это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. Как свидетельствует опыт, планирование (как определение направлений развития) и прогнозирование тесно связаны. Основу планирования составляет принятие решения, которое является основой управления.

В планировании отражаются цели, задачи и последовательность их выполнения, стратегии, программы и планы достижения целей, определяются необходимые ресурсы и порядок их использования по целям и задачам.

Организация направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. Она представляет собой процесс создания необходимой структуры (распределение ресурсов) для реализации разработанного плана, системы обеспечения (финансового, материально-технического и др.) действий по достижению цели.

Координация – другая важнейшая функция организации. Одно из основных условий успешной деятельности организации - согласованность действий руководителей (менеджеров) всех уровней организации. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели - цели организации, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. И руководитель должен уметь согласовывать действия исполнителей. Это умение является одним из важнейших критериев при оценке уровня профессиональной подготовки руководителя (менеджера).

Обеспечение деятельности – важная функция организации. Включает в себя подготовительную деятельность, материально-техническое и финансовое обеспечение реализации решения.

Контроль. Сколь бы хорошо ни были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. И на своевременное выявление отклонений от плана направлена система контроля. Контроль - это постоянный процесс обеспечивающий достижение цели организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объекта управления проблем и изменений внешней среды. Контроль является продолжением планирования и сопровождает процесс реализации плана.

Важной функцией контроля является регулирование.

В последнее время к основным функциям менеджмента относят мотивацию, что не совсем верно. Мотивация, как стимулирование повышения эффективности труда работников, входит в блок организующих функций и по отношению к основным функциям управления (менеджмента) является подфункцией (функцией управления второго уровня).

Конкретное содержание каждой функции, их роль и взаимосвязь в процессе управления будут рассмотрены в ходе дальнейших занятий.

Система управления организацией составляет организационно-техническую основу управления и представляет собой совокупность функционально связанных органов управления, рабочих мест менеджеров и технических средств управления. Средства управления включают связь, автоматизированные системы управления, а также другие специальные системы. Система управления должна иметь высшую по отношению к подчиненным подразделениям степень жизнеспособности и устойчивости.

Таким образом, исходя из раскрытых выше сущности, цели, задачи и содержания управление – это особого рода деятельность руководящего, организаторского и административного характера, осуществляемая в рамках постоянно действующей, целенаправленной системы коллективного (совместного) труда. Специфика деятельности противопожарной службы формирует и специфическое понятие управления в этой сфере. Применительно к сфере обеспечения противопожарной безопасности управление организацией представляет собой целенаправленную деятельность руководства организации (начальника, его заместителей и помощников) по поддержанию организации и ее элементов в готовности к действиям,

подготовке их к деятельности по достижению цели и руководству ими при выполнении задач обеспечения противопожарной безопасности.

По отношению к классическому понятию управление можно рассматривать также как руководство. Однако, несмотря на их кажущуюся идентичность, они не равнозначны.

С точки зрения технологии у п р а в л е н и е – знание правил и приёмов управления и умение применять (владеть) ими в конкретной ситуации и обстоятельствах, т.е. исключительно административная деятельность.

Р у к о в о д с т в о – осуществление управления в сочетании с умением обходиться с людьми, то есть иметь организаторские способности.

При этом, п р а в и л а – это необходимость применения конкретных приёмов управления в конкретных ситуациях, а п р и е м ы - это способы воздействия на проблему с целью её решения.

К приемам управления могут быть отнесены совет, просьба, команда, распоряжение, приказ, делегирование полномочий. Таким образом, правила управления содержат рекомендации для практической деятельности органов управления по целесообразному применению приемов управления в конкретных ситуациях. Так, например, одно из правил управления говорит о том, что чем меньше в запасе управленца свободы и больше затруднений, тем сложнее приём. Это правило может быть проиллюстрировано таблицей (Рис.5).

В данной таблице продемонстрирован управленческий (административный) подход к решению проблем, что, как свидетельствует опыт, часто далеко от эффективности.

Тот же опыт подтверждает, что наиболее продуктивным в решении управленческих проблем является сочетание управленческих (административных) и организаторских навыков.

Целесообразность такого подхода демонстрируется таблицей (Рис.6).

Степень свободы, % ←————→		Приём		
		№ п/п	Название	Описание
Управл енца	Испол нителя			
50	50	1	Совет	Одна голова хорошо, а две лучше.
60	40	2	Просьба	Хуже приказа; ибо заставляет думать, как угодить.

70	30	3	Команда	Руководитель должен думать! Не спеши выполнять команду т.к. следующая может отменить предыдущую.
80	20	4	Распоряжение	Выполнить наилучшим образом.
100	0	5	Приказ	Не обсуждается, а выполняется.
100	100	6	Делегирование	С больной головы на здоровую.

Рис. 5. Выбор приема управления в зависимости от соотношения степеней свободы управленца и исполнителя

Вторая сотня (дополнительные 100% в предпоследней колонке таблицы) - это знания и опыт организаторской деятельности, которые и превращают управленца в полноценного руководителя.

Степень свободы, % ←→		№ п/п	Приём	Степень свободы, % ←→	
Управл енец	Испол нитель			Руководитель	Управленец
50	50	1	Совет	150	50
60	40	2	Просьба	160	40
70	30	3	Команда	170	30
80	20	4	Распоряжение	180	20
100	0	5	Приказ	200	0
100	100	6	Делегирование полномочий	100	100

Рис. 6. О соотношениях степеней свободы для руководителя и управленца

3.2. Методологические основы управления

Управление, как особый вид человеческой деятельности может рассматриваться с различных позиций (Рис. 7). Но в основе каждого из подходов заложена наука, научно-теоретическая база, формирующая практические рекомендации для реализации их на практике. Поэтому необходимо в первую очередь рассмотреть управление как науку.

Управление	Искусство (практика выполнения работы)
	Наука (область человеческого знания)
	Функция (вид деятельности)
	Процесс (упорядоченное выполнение управленческих действий)
	Люди , управляющие организацией
	Орган (аппарат) управления

Рис. 7. Подходы к понятию «управление»

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

В основе метода управления лежит диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Это означает, что явления изучаются от:

- простого к сложному;
- низшего к высшему;
- конкретного к абстрактному;
- старого к новому и т.д.

В центре исследований управления находится человек, осуществляющий производственную деятельность, будь то руководитель или исполнитель. Но один человек всегда связан с другими людьми, он трудится в коллективе, является членом организации, поэтому по сути метод управления - это научный анализ поведения человека в организации, взаимосвязи и взаимное влияние человека и организации.

Руководители и исполнители работают в различных сферах деятельности. И наука об этой сфере, формируя их мировоззрение составляет методологическую основу управления в конкретной сфере. Так, наука о государстве и праве формирует мировоззрение руководителей и исполнителей в сфере государственного управления, военная наука - в сфере военного управления, экономическая наука – в управлении экономикой, в менеджменте и т.д.

Методология в буквальном смысле слова (логос - наука, метод - путь, направление) есть учение о методах познания. Методология как наука осуществляет поиск наиболее целесообразных методов достижения цели организации, метод определяет конкретные практические действия по достижению цели. На основании избранного метода разрабатываются методики (методические рекомендации) как рекомендации по выполнению практических

действий. Таким образом, с точки зрения содержания методы управления представляют собой систему правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методологический же подход применительно к управлению предполагает использование определенных приемов познания и способов деятельности, направленных на достижение цели управления.

К наиболее распространенным в современном управлении методологическим подходам относят: системный, ситуационный, программно-целевой, комплексный, количественный, процессный, поведенческий, параметрический, рефлексивный, поисковый, факторный, маркетинговый и другие. Последний наиболее характерен для менеджмента.

Системный подход предполагает рассмотрение различных процессов и явлений в управлении как систему.

Ситуационный подход способствовал дальнейшему развитию теории управления, позволив использовать возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать цели организации.

В практике управления системный и ситуационный подходы применяются чаще всего. Их детальному рассмотрению будет посвящена отдельная тема.

Программно-целевой подход предусматривает четкое определение цели и разработку программы действий для оптимального ее достижения.

Комплексный подход предусматривает принятие управленческих решений с учетом важнейших факторов внутренней среды (технологические, экономические, организационные, экологические, социальные и др.). Все перечисленные факторы должны учитываться во взаимосвязи и во взаимозависимости.

В рамках комплексного подхода выделяются два специфических подхода: поисковый и целевой.

Поисковый имеет целью определение состояния объекта управления в перспективе, с учетом сохранения существующих тенденций его развития в будущем. При этом обычно не учитываются факторы, которые могут изменить эти тенденции.

Целевой подход предусматривает целенаправленное изменение объекта в будущем. При этом особое внимание уделяется определению путей и сроков перехода управляемой подсистемы из заданного состояния в желаемое.

Количественный – предполагает формализацию

управленческого процесса и описание его с помощью математических моделей.

Процессный подход рассматривает управление не как единовременное действие, а как серию непрерывных взаимосвязанных управленческих действий (функций) - прогнозирования, планирования, организации, координации и контроля. Т.е. как процесс. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. При этом каждое из них тоже в свою очередь является процессом, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий (например, процесс принятия решения, процесс коммуникации). Процесс управления является общей суммой всех действий.

Поведенческий подход в управлении сформировался в науке управления в 30-х годах в противовес рационалистическому подходу. Он основывается на принципиально ином понимании роли «человеческого фактора» в организации. Его основателем является американский социолог и психолог Э. Мэйо, разработавший «теорию человеческих отношений». В отличие от классической теории управления, где в центре внимания находится формальная структура, в центре теории Э. Мэйо – неформальная структура, представляющая собой совокупность норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений и сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций. Все это существенно определяет поведение людей в организации. Администрация должна учитывать интересы и мотивы поведения человека в интересах эффективности организации:

- мотивационных механизмов поведения человека;
- связи удовлетворенности и производительности труда;
- эффективности стилей руководства;
- влияния организационных структур и характера

коммуникации в организации на организационное поведение и т.д.

При поведенческом подходе в центральной фигурой является человек. Независимо от того, насколько тщательно продумана структура организации, деятельность будет определяться в первую очередь людьми, входящими в состав этой организации, их способностями и мотивацией труда.

Параметрический подход позволяет оценить внешнюю среду по трем параметрам: по изменениям, которые воздействуют на различные аспекты текущей стратегии организации; по угрозам для текущей стратегии организации и по возможностям для достижения целей организации. Наиболее часто применяется при организации контроля.

Кроме того, этот подход используется в управлении персоналом как способ установления функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия. Обоснование параметрических связей между объектом и субъектом управления - научно обоснованный подход к определению численности управленческого персонала кадровых служб организации.

Факторный подход в теории управления предполагает определение факторов среды прямого и косвенного воздействия. К факторам в среде прямого воздействия можно отнести, например, средства пожаротушения. Среда косвенного воздействия обычно сложнее среды прямого воздействия. К таким факторам можно отнести уровень подготовленности личного состава пожарных подразделений, руководства пожарной охраны, противопожарной подготовки населения.

Рефлексивный подход к управлению. Самоконтроль, самоанализ и оценка результатов управленческой деятельности бесспорно создают условия для обращения еще к одному методологическому подходу - рефлексивному. Понятие «рефлексия» означает обращение назад; размышление, самонаблюдение, самопознание; форма теоретической деятельности человека, направленная на осмысление своих собственных действий и их законов.

Маркетинговый – выделяется как один из современных методологических подходов. предполагает ориентацию управления на удовлетворение спроса потребителей.

3.2. Организация управления

Решающее значение в успешности и надежности функционирования системы управления имеет организация управления.

Для того, чтобы получить представление об организации управления организацией, следует понять ее сущность и цель.

Известно, что управление - это процесс, который по определению не может быть хаотичным. Ему присуща такая характерная и устойчивая черта, как организация. В трактовке Большой Советской энциклопедии организация - это совокупность

приемов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого. Поскольку для осуществления управления создается система управления, то речь следует вести об организации ее деятельности.

Следовательно, сущность организации управления как системы может заключаться в упорядочивании деятельности элементов системы управления. В чем это заключается? Обратимся к схеме контура управления (рис. 3). Мы видим, что основными элементами контура являются субъект и объект управления, каналы передачи управляющих воздействий и приема обратной информации. Упорядочивание будет заключаться в определении характера и содержания их деятельности и согласовании ее по задачам и времени.

Если же рассматривать управление как процесс, то сущностью можно считать упорядочивание процесса управления.

Таким образом, синтезируя приведенные выше определения сущности сущностью организация управления можно считать согласование деятельности элементов системы управления в процессе управления.

Тогда целью организации управления можно считать достижение максимальной эффективности деятельности системы управления.

Для достижения цели организации управления необходимо решить задачу обеспечения согласованности действий элементов системы управления. Содержание этой задачи проявляется в трех аспектах:

Для решения этой задачи необходимо решить комплекс частных задач, составляющих содержание организации управления:

1. Создание системы формирования управляющих воздействий в субъекте управления (органа управления как рабочего места должностных лиц, непосредственно участвующих в управлении) и организация ее работы.

Содержанием этого элемента является собственно организация управленческих процессов, т.е. регламентация состава процедур и задач, разрабатываемых в каждом подразделении, типизация процессов регистрации, передачи, обработки информации и процессов обоснования, принятия и организации выполнения управленческих решений; выбор состава организационной и вычислительной техники, разработка структуры органов управления, определение круга их обязанностей, прав и ответственности.

2. Создание системы передачи управляющих воздействий (от органа управления к объекту управления - непосредственным исполнителям). Содержанием этого элемента является обеспечение

рационального сочетания субъекта и объекта управления, т.е. определение содержания прямой и обратной связей между ними; системы заданий и контроля их выполнения, анализа и оценки деятельности управляемых объектов, форм стимулирования достижения лучших результатов.

3. Создание системы обратной связи (получения информации от исполнителей (объекта управления)) и горизонтального обмена информацией между элементами объекта управления. Содержанием этого элемента является обеспечение взаимосвязи между управляющими системами различных производственно и организационно взаимосвязанных объектов, т.е. определение форм иерархического разделения труда между различными системами управления; сочетание деятельности систем управления объектами одного уровня в связанных отраслях народного хозяйства, отраслевого и территориального управления.

4. Согласование деятельности всех перечисленных систем.

Как комплекс конкретных практических действий организация управления включает:

-определение состава должностных лиц для участия в управлении;

-определение объема и содержания мероприятий по управлению организацией в ходе деятельности по достижению цели организации;

-определение исполнителей, методов и сроков выполнения намеченных мероприятий;

-составление технологического регламента работы персонала, привлеченного к работе по управлению;

-организация контроля за выполнением намеченных мероприятий.

Что же является основой для организации управления? Для этого рассмотрим содержание решения руководителя организации. В решении он должен определить:

-концепцию деятельности по достижению цели организации;

-содержание задач исполнителям;

-основы координации действий;

-основы обеспечения деятельности организации;

-основы организации управления деятельностью организации.

Из содержания последнего пункта решения руководителя организации на достижение цели организации следует, что основой организации управления является именно решение руководителя.

На основании изложенного можно сделать следующие выводы.

Несмотря на различие в терминах, по существу понятия управление и менеджмент весьма близки. Однако понятие общего управления является более широким, чем понятие менеджмента, которое раскрывается как управление с целью достижения наивысшей эффективности и получения максимальной прибыли (предпринимательского дохода) в условиях рыночной экономики. Таким образом, менеджмент может рассматриваться лишь как разновидность общего управления.

Управление рассматривается как наука, имеющая свою методологию, основой которой является системный подход. На основе системного подхода строится процесс управления и обеспечивается достижение поставленных перед организацией целей.

Решающее значение в успешности и надежности управления имеет организация управления, материальной основой которого является система управления. Поэтому организация управления заключается в согласовании взаимоотношений всех элементов этой системы и представляет собой упорядочивание взаимоотношений в системе управления с целью достижения максимальной эффективности ее деятельности в интересах выполнения поставленной задачи или решения возникшей проблемы в установленные сроки.

Тема 4. СИСТЕМНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ

Значимость систем управления в достижении целей и решении задач, стоящих перед организациями, нельзя переоценить, а значит специалисты в области управления должны обладать знаниями, умениями и навыками их исследования. Квалифицированно проведенные исследования способствуют развитию теории и практики построения новых и совершенствования действующих систем управления, создают условия для их более эффективного функционирования в дальнейшем.

Поэтому в данной лекции раскрываются основы для понимания системы управления - как объекта исследования и содержание основных подходов к их исследованию.

4.1. Системы управления как объект исследования

Исследование – один из основных видов познания. Оно представляет собой процесс изучения какого либо объекта и получения новых знаний.

Исследование обладает основополагающими характеристиками, определяющими его направленность и результаты. К ним относят:

- потребность в исследовании (острота и необходимость решения проблем и задач);
- его цель, объект и предмет;
- методология, вид исследования и ресурсы (определенный комплекс средств и возможностей, обеспечивающих успешное проведение исследования и достижение его целей);
- результаты исследования (как конечный итог и эффективность исследования, определяющая соотношение и соразмерность использованных ресурсов на проведение исследования и достигнутых при этом целей).

При проведении исследования важно правильно и четко определить:

- цель, объект и предмет исследования;
- процесс исследования (как совокупность последовательно выполняемых операций).

Цель. Это понятие в различных источниках трактуется по разному. Применительно к исследованию цель целесообразно рассматривать как желаемый новый исследовательский результат состояния предмета определенного объекта исследования, выраженный качественно и (или) количественно, преимущественно с указанием сроков его достижения, исполнителей и ресурсов.

Очевидно, что цель не может быть тождественна будущему результату исследования, а поэтому ее достижение носит вероятностный характер.

Объект исследования. В общем случае – это структура (организация) как совокупность элементов, требующая наличия системы управления. Напомню вам, что любая организация является частью общей среды, которая в свою очередь состоит из внешней и внутренней сред (рис. 4).

Внешняя среда включает окружение исследуемого объекта. Т. е. то, что не входит непосредственно в него, но с ним взаимодействует и на него влияет. В терминологии исследования систем управления ее делят на микросреду (среда прямого

воздействий) и макросреду (далее окружение, опосредованно влияющее на объект).

Внешнюю среду могут характеризовать:

- взаимосвязанность факторов внешней среды (уровень взаимосвязи, с которой изменение одного фактора воздействует на другие);
- сложность (определяется числом внешних факторов, на которые объект исследования может реагировать);
- подвижность (относительная быстрота изменения внешней среды объекта);
- неопределенность (функция количества и относительной точности информации по конкретному фактору внешней среды);
- нестабильность (частота изменений).

Очевидно, что при исследовании систем управления необходимо объективно выявлять воздействие на организацию факторов как внутренней, так и внешней среды и адекватно их учитывать.

Предмет исследования. Это то, на что направлено и что является содержанием научного изучения, рассмотрения, познания и разрешения. Это может быть проблема, задачи или вопрос, познание и разрешение которого требует исследования.

Предметами исследования систем управления могут быть проблемы, задачи и вопросы, возникающие:

- при построении, функционировании и совершенствовании систем управления;
- при использовании в них соответствующих методов, принципов, процессов, отношений, элементов, подсистем и прочих составляющих системы.

В частности, могут исследоваться вопросы, связанные с реализацией общих функций управленческого цикла: прогнозирования, планирования, организации, координации, контроля и т.п.

Как уже отмечалось, необходимость и значение любого исследования определяется его потребностью и остротой рассматриваемой проблемы для общества или конкретной организации. Развитие творческой деятельности и научной мысли человека привело к тому, что наука стала основной движущей силой научно-технического прогресса и развития всей современной цивилизации. Особое значение придается научным достижениям, определившим направления развития мирового сообщества.

Так, например, на основе теории длинных волн Н. Кондратьева сформулированы следующие циклы развития научно-технического

прогресса, связанные с внедрением в практику результатов научных исследований:

Первый цикл (1785-1835) - промышленный переворот в Великобритании, обусловленный внедрением новых технологий в текстильной промышленности и использованием гидроэнергии.

Второй цикл (1830-1890) – создание парового двигателя и развитие на этой основе транспорта и производства.

Третий цикл (1885-1940) – изобретение электродвигателя, производство и использование в промышленности и в быту электроэнергии.

Четвертый цикл (1935-1990) – использование нефти и продуктов ее переработки, газа, развитие энергетики, дизелей и двигателей внутреннего сгорания, массовое производство автомобилей. Создание атомной энергетики и атомного оружия. Появление космических средств связи. Появляются мощные транснациональные компании, осуществляющие прямые инвестиции в экономику других стран.

Пятый цикл (1985-2035) - научно-технические достижения в микроэлектронике, информатике и электронных сетях Интернета и других направлениях и областях жизнедеятельности общества. Среди основных составляющих, определяющих пятый технологический цикл, важнейшими являются достижения в области организации управления, при обеспечении которых первостепенную роль играют результаты фундаментальных и прикладных исследований систем управления.

Проведение исследований систем управления требует от исследователя знания важнейших принципов построения и функционирования таких систем. Применительно к системам управления принципы представляют собой основные правила, положения, идеи, определяющие направления их построения и функционирования и которыми должны руководствоваться кадры управления в своей деятельности.

Построение и функционирование систем управления осуществляется на основе общих, общесистемных и специальных принципов. При этом исходным (главным) является принцип системности, во многом определяющий все другие.

К объективным общим принципам относят:

- сбалансированного демократического централизма;
- оптимального сочетания единоначалия и коллегиальности;
- ответственности;
- активизации и стимулирования;
- рационального делегирования полномочий;

- заинтересованной творческой работы всего управленческого персонала.

К основным общесистемным принципам относят:

- целостность (важнейшее исходное положение – система, как достаточно обособленное целое, предполагающее членение ее на относительно неделимые, совместно функционирующие, взаимозависимые и взаимодействующие между собой элементы);
 - целенаправленность (обуславливает необходимость наличия и достижения определенных целей, реализация которых требует создания в составе СУ целевых и соответствующих линейных, функциональных и обеспечивающих подсистем управления; необходимость установления приоритетности одних целей по отношению к другим);
 - обусловленность функций управления целями (обеспечивает формирование и изменение функций управления в соответствии с целями систем управления);
 - первичность функций управления (состав подсистем системы управления, организационная структура, требования к работникам, их численность и т.д. зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления; наиболее приоритетными функциями среди всех других должны быть функции управления качеством);
 - возможная структуризация и композиция (позволяет на основе наличия в системе свойства иерархичности структурировать ее внутреннее строение и расчленять на уровни, что обеспечивает представление каждой подсистемы и в конечном итоге элементов в виде системы, т.е. системы более высокого уровня; число уровней, подсистем и элементов на каждом из них должно быть минимальным, но обеспечивающим рациональное построение и эффективное функционирование всей системы);
 - многодолжностная потенциальность (управленческий процесс не должен прерываться, каждый работник должен быть готов выполнять функции вышестоящего, нижестоящего и одного-двух работников своего уровня);
 - правовая регламентация управления (обеспечение законности управленческих процессов на основе соблюдения всех действующих нормативно-правовых актов);
 - единство теории и практики управления (управленческие решения должны приниматься на основе логики, методологии управления и быть направлены на получение практического результата);
 - оперативность (обеспечивает своевременное принятие

управленческих решений по предотвращению и (или) оперативному устранению отклонений);

- систематичность (определяет постоянное непрерывное выполнение всех работ по управлению, их ритмичность и долговременность действия);

- научность (реализует разработку мероприятий и воздействий на основе достижений науки и техники с учетом объективных законов и закономерностей системного управления);

- перспективность (обеспечивает перспективу развития организации как системы);

- оптимальность (предусматривает многовариантную проработку управляющих решений и выбор в соответствии с определенным критерием оптимального для организации варианта);

- устойчивость (предусматривает удержание системы в относительно стабильном состоянии и обеспечивает выживание организации в условиях конкуренции);

- специализация (обеспечивает рациональное разделение управленческого и производственного труда в организации);

- адаптивность (предусматривает обеспечение приспособляемости системы к изменяющимся внешним и внутренним условиям);

- параллельность (предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих работ);

- простота (предусматривает использование наиболее доступных и несложных методов, принципов и процедур управления и принятия легковыполняемых решений);

- замкнутости общефункционального управленческого процесса (ОФУП) (реализует выполнение в системе, подсистемах и элементах полного общефункционального цикла управления, включая планирование, организацию, координацию работы и т.д.).

Важнейшим из них считается принцип замкнутости общефункционального управленческого процесса, обозначающего выполнение общих функций управления: прогнозирование, планирование, организация, координация и контроль.

В некоторых других источниках перечисленные выше общие функции управления дополняются распорядительством (командованием), мотивацией, руководством, коммуникацией, исследованием, оценкой, принятием решений, регулированием. Однако, скорее всего часть из них являются их подфункциями (распорядительство или командование, мотивация, исследование, оценка) или связующими процессами - принятие решений,

руководство (регулирование как функция руководства), коммуникации.

Так, например, все общие функции объединены связующими процессами коммуникации, принятия решения и руководства.

При выполнении управленческого цикла в отечественных системах первостепенная роль отводится организации и координации и регулированию (как функции руководства).

Выработанные корректирующие (регулирующие) воздействия на основе организации и координации действий (работ) посредством обратной связи оказывают влияние на оперативное устранение непредвиденных реальных отклонений (ошибок) в процессах.

Следует отметить, что одни элементы ОФУ в процессе управленческого цикла выполняются строго последовательно, а другие последовательно-параллельно. Это, естественно, несколько усложняет взаимосвязи рассматриваемых функций (рис. 8).

К основным специальным принципам при построении и функционировании системы управления относят:

- ориентация на потребителя;
- обеспечение лидерства руководителя;
- вовлечение всех работников в активный инновационный процесс;
- системный подход к менеджменту (неразрывно связан с процессным подходом);
- постоянное улучшение (совершенствование) управленческих процессов;
- принятие решений на основе фактов;
- управление на всех стадиях и этапах жизненного цикла продукции;
- использование в управлении комплекса методов мотивации;
- регулирование на всех иерархических уровнях управления (от межотраслевого федерального до группы, рабочего места);



Рис.8 Общие функции управленческого цикла в системе управления и их взаимосвязь

- постоянное (перманентное) использование в управлении преимущественно воздействий (решений) превентивного характера с их оперативным (немедленным) исполнением;

- документирование управленческих процессов;

- решение задач управления различными способами, включая автоматические, автоматизированные и другие;

- восприятие каждым работающим себя как изготовителя продукции (услуги), а исполнителя следующей операции технологического процесса - как потребителя.

Для реализации специальных принципов при построении и функционировании систем управления необходим соответствующий механизм управления, который представляет собой совокупность организационных и экономических компонентов, обеспечивающих

согласованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы для достижения целей организации.

Такой механизм должен обеспечивать в рамках системного управления выработку и реализацию эффективных целенаправленных управляющих воздействий на все многообразные условия и элементы, от которых зависят конечные результаты функционирования систем управления.

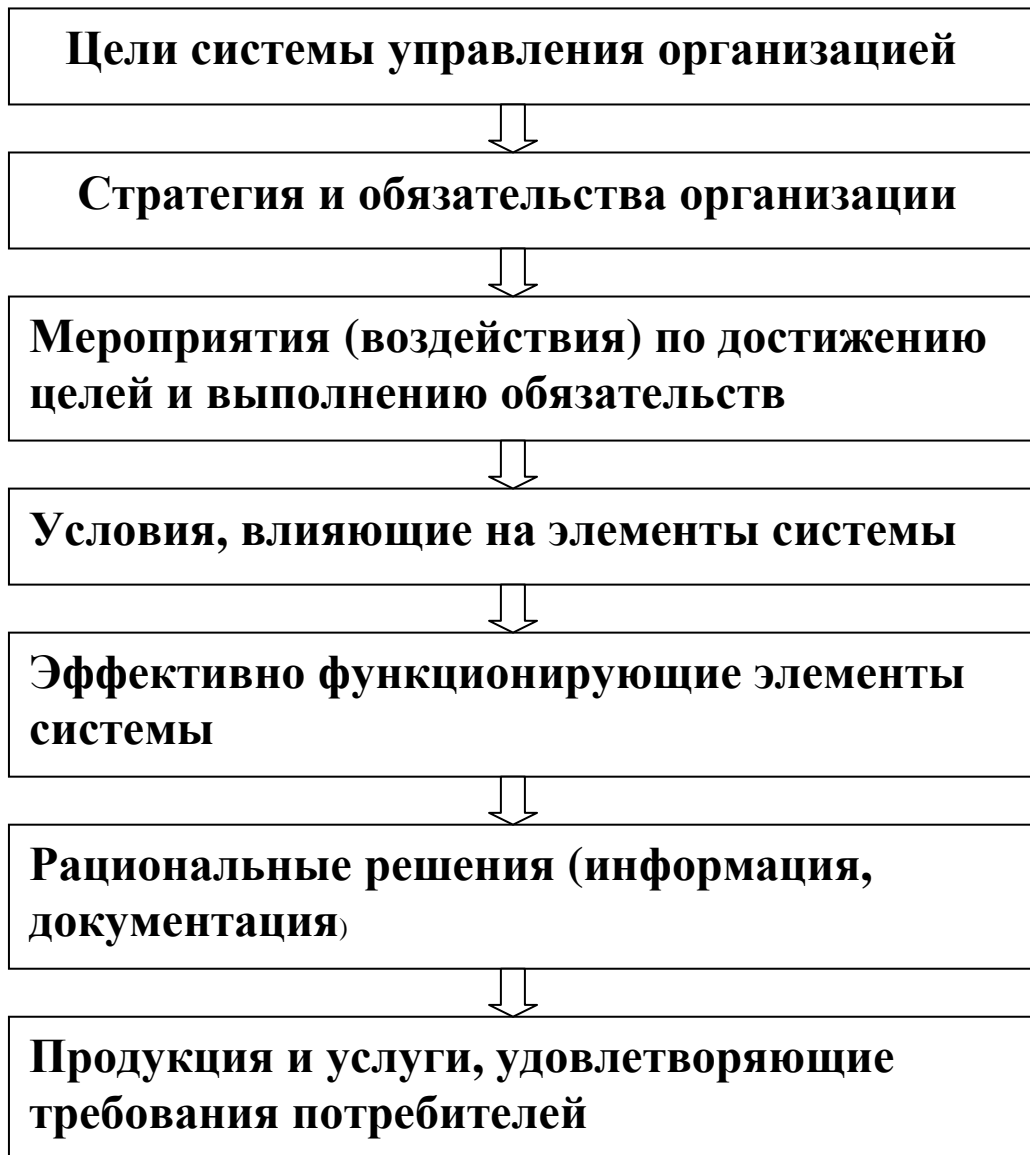


Рис 9. Цепочка воздействий.

В ходе деятельности организации в механизме управления происходят исключительно сложные процессы влияния многообразных субъективных и объективных условий на

функционирование элементов системы управления. Тем не менее во всех случаях должна четко прослеживаться последовательная цепочка воздействий (Рис. 9):

Требования, предъявляемые к системам управления:

- выполнение всех принципов системного управления и учет всех условий, влияющих на функционирование элементов систем управления;
- направленность на эффективное достижение целей организации;
- обеспечение рационального соединения элементов в систему для достижения синергетического эффекта;
- обеспечение непрерывности функционирования и развития организации;
- согласованность интересов различных групп, «сил влияния» и др.

Система управления не является чем-то застывшим. Она постоянно находится под воздействием изменений во внешней и внутренней среде и должна соответствовать предъявляемым требованиям. Поэтому постоянно должна осуществляться деятельность по совершенствованию системы управления, повышению ее эффективности.

Чаще всего эта работа направлена на выбор эффективной организационной структуры системы управления, механизма управления ею, способов действий для обеспечения достижения целей организации, определения функций и правил поведения персонала системы управления и др. в соответствии с особенностями ситуации, переживаемой данным объектом. Это наиболее характерно для деятельности по организационному проектированию.

4.2. Системный анализ в исследовании систем управления

Анализ исследовательского опыта показал, что применение только одного какого-либо подхода в его классическом виде для целей системного исследования не только не дает существенного эффекта, но и практически невозможно. Отсюда объективно вытекает необходимость интегративного сбалансированного использования различных методологических подходов применительно к каждому конкретному исследованию систем управления. Данный подход правомерно следует трактовать именно как системный, т.е. интегративно-конвергенциальный, представляющий систему подходов (Рис.10).

Это позволяет провести комплексный, всесторонний анализ состояния системы управления и ее соответствия обстановке. При этом, исходя из содержания системы управления (как совокупность функционально связанных органов управления, рабочих мест менеджеров и технических средств управления процесс управления, обеспечивающая реализацию управленческих действий (функций) наиболее чаще системный подход комплексируется с ситуационным и процессным подходами.

В основе системного подхода – системный анализ.

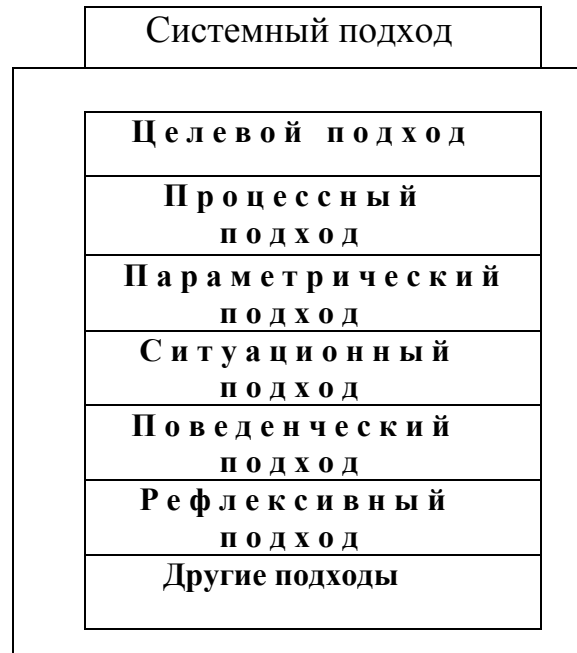


Рис. 10. Интегративно-конвергенциальная сущность системного подхода

Системный анализ - это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей деятельности организации.

Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Существует два основных типа систем - закрытые и открытые.

Системный анализ имеет следующие особенности:

- применяется для решения таких проблем, которые не могут быть поставлены и решены отдельными математическими методами, т.е. проблем с неопределенностью ситуации принятия решения;

-использует не только формальные методы, но и методы качественного анализа, т.е. методы, направленные на активизацию использования интуиции и опыта специалистов;

- объединяет разные методы с помощью единой методики;

-опирается на научное мировоззрение, в частности, на диалектическую логику;

-дает возможность объединить знания, суждения и интуицию специалистов различных областей знаний и обязывает их к определенной дисциплине мышления;

-основное внимание уделяет целям и целеобразованию.

Области применения системного анализа можно определить с точки зрения задач, решаемых системой управления:

- задачи, связанные с преобразованием целей и функций;

- задачи разработки и совершенствования структур;

- задачи организационного проектирования.

Все эти задачи по разному реализуются на различных уровнях и областях управления. Поэтому целесообразно выделить области применения системного анализа и по этому принципу:

-задачи общегосударственного, народнохозяйственного уровня;

-задачи отраслевого уровня;

-задачи регионального характера;

-задачи уровня объединений, предприятий, организаций.

Методология системного анализа - системный подход. Он предполагает, что объект исследуется как целостная совокупность составляющих его подсистем, элементов и во всем многообразии выявленных свойств и связей внутри объекта, а также между объектом и внешней средой.

Суть системного подхода - организация рассматривается как система со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководителем, внешней средой), внешними воздействиями.

Основные цели при системном подходе:

- снижение эмерджентности (эмерджентность в управлении – несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей, т.е. система не сводится к простой совокупности элементов);

- повышение синергичности (в управлении - сознательная однонаправленная деятельность всех членов организации в стремлении к общей цели);

- обеспечение положительной мультипликативности в организации (в управлении мультипликативность - управляющие

действия или стихийные процессы, направленные на повышение эффективности системы);

- обеспечение устойчивости функционирования организации;
- обеспечение адаптивности работы организации;
- обеспечение совместимости работы подсистем организации (например, подсистемы «персонал» с подсистемой «руководство» и др.);

- обеспечение эффективной работы обратных связей в организации как внутри подсистем, так и между подсистемами.

Применительно к исследованию систем управления (как организации) системный подход предусматривает:

- рассмотрение системы управления как некоторой целостности, состоящей из относительно обособленных взаимодействующих и взаимосвязанных между собой элементов и подсистем с особыми специфическими свойствами;

- рассмотрение системы управления как открытой моноцелевой системы, имеющей свои управляющую систему и управляемые подсистемы, взаимодействующие между собой внутреннюю и внешнюю среды, внутренние и внешние цели, подцели каждой из подсистем, стратегии достижения цели и т.п.; при этом изменение в одном из элементов любой системы вызывает изменения в других элементах и подсистемах, что основывается на диалектическом подходе к взаимосвязи и взаимообусловленности всех явлений в природе и обществе;

- всестороннее изучение не только отдельных свойств взаимодействующих и взаимосвязанных между собой компонентов системы, ее внутренней и внешней среды, но и генерируемых при этом новых синергетических свойств, обладающих новыми качествами;

- изучение всей совокупности параметров и показателей функционирования системы в динамике, что требует исследования внутриорганизационных процессов адаптации, саморегулирования, самоорганизации, прогнозирования и планирования, координации и т.п.

При системном подходе исследование системы управления или ее объекта как целостного комплекса взаимосвязанных и взаимодействующих элементов необходимо осуществлять в единстве с производственной системой организации и внешней средой. При этом сначала следует проводить исследование управляемой подсистемы и внешней среды, а затем во взаимосвязи и взаимодействии с ними - управляющей подсистемы, т.е. самой системы управления.

Данный подход обладает существенными достоинствами по сравнению с другими:

- возможности системного подхода значительно шире для познания объекта исследования, в том числе его синергетических свойств;

- можно декомпозировать любой изучаемый объект с необходимой глубиной для достижения цели исследования, что обеспечивает выявление всего необходимого для изучения любого относительно неделимого элемента;

- создается более глубокая схема обоснования и выявления характера и достоверности связей и отношений в исследуемом объекте, и при этом формируются предпосылки для поиска новых механизмов эффективного функционирования объекта;

- обуславливается тесная связь с другими методологическими направлениями науки, а при необходимости имеется возможность интегративного применения других методологических подходов, что повышает результативность исследования.

Практически исследование системы управления на основе системного подхода предусматривает расчленение ее на отдельные элементы, в свою очередь представляющие системы:

- орган управления - как система, формирующая управляющие воздействия;

- система передачи управляющих воздействий;

- система получения информации о состоянии управляемой подсистемы.

При необходимости в интересах исследования каждый из этих элементов в свою очередь также разгруппировывается.

Затем каждый из элементов исследуется в различных ситуациях на основе ситуационного и процессного подходов.

5. Ситуационный анализ в системах управления

Ситуационный анализ базируется на ситуационном подходе.

Считается, что концепция ситуационного подхода разработана в конце 60-х годов XX в. в Гарвардской школе бизнеса (США). Это способ решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации (обстановки).

Ситуация (обстановка) – это конкретный набор обстоятельств, оказывающих существенное влияние на организацию в конкретное время. Любая ситуация имеет идейную или экономическую основу, исследование которой позволяет понять ретроспективу и определить перспективу.

Ситуационный подход акцентирует внимание руководителя на отношениях между внутренней и внешней средами организации. Внешняя среда состоит из социальных, политических и экономических факторов. Внутренняя среда является средой внутри организации. Согласно ситуационной теории нет универсального подхода и руководителям (менеджерам) необходимо определить такой подход, который лучше всего будет отвечать данной ситуации и поможет им достигнуть управленческих целей. Поэтому руководители (менеджеры) должны понимать взаимосвязь между этими двумя средами и уметь определить оптимальный вариант действий для достижения цели организации. Но для этого он должен владеть одним-двумя (можно и больше) типовыми (оптимальными) вариантами действий для характерных условий обстановки.

В настоящее время для ряда целей исследования систем управления, обусловленных необходимостью быстротечного изменения управления, крайне важно оперативно провести работы и принять обоснованные управленческие решения. Такие цели могут ставиться по мере возникновения непрогнозируемых проблем управления, требующих быстрого разрешения и связанных, например, с внезапными изменениями обстановки в условиях развития чрезвычайной ситуации, необходимостью срочного заключения контракта или подписания договора, проведением незапланированных работ по реструктуризации системы управления и др. В условиях чрезвычайных ситуаций цена задержки в принятии решения даже при правильных управленческих действиях может оказаться очень большой, т.е. необходимо повышать оперативность и качество проведения исследований систем управления.

В этих случаях целесообразно применить ситуационный анализ системы управления. Его методология - ситуационный подход - как концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде. Данный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов исследования При этом метод исследования определяется конкретной сложившейся ситуацией.

Если ситуация достаточно стабильна и работа по совершенствованию системы управления производится в плановом порядке, то обычно применяются методы исследования, основанные на всестороннем основательном обосновании вариантов развития с последующим выбором оптимального (теоретические, логико-интуитивные, эмпирические, комплексно-комбинированные).

В других условиях, когда требуются немедленные действия, могут применяться методы исследования, дающие немедленный же

результат («мозговой штурм (атака)», метод экспертных оценок, метод «кейсов»-деловых ситуаций и др.). Они, как правило, не позволяют решить проблему в полной мере, на долгосрочную перспективу, поскольку оценивают только краткосрочно действующие факторы обстановки. Но обеспечивают удержание ситуации под контролем как минимум на этапе пика кризиса.

Суть ситуационного подхода:

- методы работы системы управления могут меняться в зависимости от ситуации;
- на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях;
- ищутся наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели управленческой деятельности в динамике, такие как, например, дефицит времени, недостаток технических средств управления, состав и квалификация персонала управления и др.;
- прогнозируются последствия;
- на основании полученных данных планируется будущая деятельность организации.

Специфика российской действительности заключается в том, что для наших организаций объективно эта управленческая парадигма является сейчас наиболее актуальной. Однако, следует признать, что российские руководители еще не успели толком освоить предыдущий подход и по-настоящему научиться не только максимально использовать потенциал организации, но и адекватно его оценивать. Об этом свидетельствуют перманентные, идущие с трудом, без четко сформулированной цели так называемые реформы военной организации государства, в МЧС, МВД, в социально-экономической сфере (системы РАО «ЕЭС», ЖКХ, здравоохранения) и др.

Наиболее значимое качество систем управления в современных условиях - это гибкость, способность переориентироваться на решение новых задач, использовать новые, адекватные условиям способы действий.

Итак, самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Применительно к исследованию системы управления основные положения ситуационного подхода гласят:

- не отвергая результатов других подходов и школ менеджмента исходить из того, что для наиболее эффективного достижения целей системы управления приемы, которыми пользуется исследователь (руководитель), могут значительно варьироваться;

- исследователь (руководитель) должен увязывать конкретные концепции и методики с конкретными ситуациями;
- исследователь (руководитель) должен хорошо владеть средствами профессионального управления, доказавшими свою эффективность;
- исследователь (руководитель) должен уметь предвидеть возможные положительные и отрицательные последствия применения конкретной концепции и методики;
- исследователь (руководитель) должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определить наиболее важные факторы в данных условиях и вероятный эффект от изменения переменных.

Самый важный момент в ситуационном подходе - определение наиболее существенных переменных в данной ситуации и их воздействия на управляемый объект. С точки зрения интенсивности влияния на процесс и систему управления факторы внешней среды делят на факторы прямого (непосредственного) и косвенного воздействия. Роль исследователя (руководителя) состоит не только в определении среды, к которой относится фактор воздействия, но и в установлении степени его влияния на систему управления, чтобы либо нейтрализовать, либо усилить воздействие внешнего фактора на результаты ее деятельности.

Таким образом, методология ситуационного подхода может быть представлен как 4-х шаговый процесс:

1. Исследователь (руководитель) должен хорошо владеть средствами профессионального управления, доказавшими свою эффективность: системный анализ, методы планирования и контроля, количественные методы принятия решений.

2. Каждая из управляющих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются в конкретной ситуации. Исследователь (руководитель) должен уметь предвидеть вероятные последствия как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции.

3. Исследователь (руководитель) должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определять, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Исследователь (руководитель) должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей системы

управления самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Ситуационное исследование систем управления целесообразно проводить в совокупности с элементами процессного подхода. Суть этого в том, что исследователь (руководитель) по существу должен осуществить управление процессом достижения поставленной цели. Т.е. выполнить комплекс управленческих действий: прогнозирование, планирование, организацию, координирование и контроль.

Для осуществления целенаправленной деятельности по изменению системы управления необходимо определить концепцию (замысел) изменений. Концепция формулируется в результате прогнозирования (где мы находимся в настоящее время и куда двигаться - цель действий и что может помешать ее достичь). При этом необходимо:

- определить комплекс переменных для установления степени их влияния на систему управления, варианты ситуаций и их развития;
- разработать варианты поведения системы управления в предполагаемых условиях в целом и каждого элемента;

Концепция должна отвечать на вопрос: как мы собираемся сделать это - перевести организацию в новое состояние? Она составляет основу для принятия решения, что в свою очередь является основным содержанием планирования. На основе решения также осуществляются формулирование и постановка задач исполнителям и определение содержания обеспечения действий (организация), организуется координация и контроль хода деятельности.

Таким образом, в данной лекции даны основные представления о системе управления - как объекте исследования. Для исследования ее следует использовать системный подход, который следует понимать более широко - как интегративно-конвергенциальный, т.е. включающий другие подходы. При этом системный подход наряду с ситуационным следует также рассматривать и с более узкой точки зрения - как самостоятельные подходы к исследованию.

Системный подход, являясь методологией системного анализа, рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и средой, окружающей ее.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные переменные, которые влияют на организацию. Ситуационный подход часто называют «ситуационным

мышлением». С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

Тема 5. ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Цели управления: сущность и содержание.

Следует начать с того, что любая деятельность - это специфически человеческая форма активного отношения к окружающему миру, содержание которой составляет его целесообразное изменение и преобразование. И деятельность по обеспечению пожарной безопасности направлена на изменения и преобразования в обществе в интересах повышения степени его противопожарной защиты.

Всякая деятельность включает в себя цель, средство, результат и сам процесс деятельности. И управление деятельностью по обеспечению пожарной безопасностью предполагает наличие целевого начала.

Целевое начало в управлении организацией определяется двумя составляющими: ее миссией и целью. Миссия по отношению к цели организации является первичной. В отношении управления организацией подход к формулированию миссии и цели управления аналогичен.

Миссия управления организацией понимается как его предназначение, его роль в деятельности организации. Миссия должна раскрывать основную сущность управления организации. Сформулировать ее четко, кратко но с необходимой полнотой весьма сложно.

В формулировке миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры управления организацией, отражающие задачи управления, на решение которых направлена управленческая деятельность, и то, к чему управление организацией стремится в перспективе;
- сфера деятельности организации;
- философия управления организацией;
- возможности и способы осуществления управленческой деятельности в организации.

Миссия управления формулируется на основе миссии организации, четко и понятно для всех членов организации и подсистемных органов управления, взаимодействующих внутри системы управления организации. Формулировка миссии должна оставлять простор для творческого и гибкого развития системы управления организации.

Так, например, если миссией управления Государственной противопожарной службы принять полную ликвидацию пожаров как явления и предпосылок к ним и отразить ее в слогане «Пожарам – нет!», то содержанием миссии управления можно принять создание условий для достижения цели организации, т. е. обеспечение полной ликвидации пожаров.

Миссия является основой для формулирования главной, генеральной цели управления.

В общем понимании цель - это один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, который характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека в некоторую последовательность или систему и поэтому является основой для определения пути достижения цели (реализации предвосхищения) с помощью определённых же средств. То есть в качестве непосредственного мотива цель направляет и регулирует человеческую деятельность, делает ее целенаправленной. Анализ деятельности как целенаправленной предполагает выявление несоответствия между наличной жизненной ситуацией и целью, а осуществление цели является процессом преодоления этого несоответствия. При этом целенаправленность деятельности достигается за счет управления ею. Таким образом, цель - идеальное или желательное состояние объекта (организации). И если миссия управления организацией будет заключаться в создании условий для достижения цели организации, то вытекающая из нее цель управления – в обеспечении эффективного использования ресурсов организации (ГПС) для достижения цели организации – полной ликвидации пожаров.

Являясь производными от целей организации, цели управления также имеют свою специфическую многоаспектную классификацию. Однако специфика состоит в том, что по отношению к большинству классов целей организации цели управления выполняют однозначную управленческую функцию – обеспечение достижения этих целей. Это относится в первую очередь к целям, выделяемым по уровням управления, по источникам, по приоритетности, по направленности, по форме выражения и пр. Но в отношении содержательного аспекта целей организации цели управления могут иметь определенную специфику.

Так, по своему содержанию цели организации могут быть экономические, политические, социальные, научно-технические и др. И в целом, по отношению к цели организации цель управления обеспечивает ее достижение. Однако по содержанию цель управления

может отличаться от целей организации. Так, например, конечная цель организации может быть политической – восстановление авторитета России на мировой арене. Одно из направлений - создать системы зависимости Европы, Балкан, ряда стран СНГ от России, например, энергетической. И на этом этапе достижения генеральной цели цель управления может быть экономической – управление процессом создания системы энергозависимости.

Кроме того, для целей управления характерны цели, выделяемые по срокам достижения:

- оперативные (краткосрочные) цели;
- тактические (среднесрочные) цели;
- стратегические (долгосрочные) цели.

Для краткосрочных или текущих целей управления характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, и большая, чем для среднесрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять. Для такого деления характерна соподчиненность целей, которая выражается в том, что выбору тактических (среднесрочных) целей и оперативных (краткосрочных) целей предшествует выбор стратегических (долгосрочных) целей. Сущность состоит в том, что для достижения цели организации выделяется важнейшее (ключевое) направление (которое влияет на решение главной проблемы), на котором сосредоточивается все внимание, в том числе и управление. Возвращаясь к нашему примеру: для достижения стратегической (долгосрочной) политической цели – восстановление авторитета России, определено главное, экономическое направление, определившее экономическую (среднесрочную) цель управления - обеспечение создания системы энергозависимости.

Установление целей управления заключается в концентрации внимания на результатах, которые предполагается достигнуть. Стратегическая (долгосрочная) цель формулируются в первую очередь. При этом она может формулироваться руководителем самостоятельно, исходя из возникшей проблемы. Однако так происходит не всегда. Нередко такая цель формулируется на основе устанавливаемых вышестоящей инстанцией заданий.

Затем вырабатываются более краткосрочные (тактические или оперативные) цели, достижение которых обуславливает достижение более стратегических целей.

Оперативные цели формулируются в ходе достижения тактических целей.

Таким образом формируется «дерево целей».

Цели управления должны соответствовать ряду требований, из которых важнейшими считаются достижимость и непротиворечивость.

Достижимость – неперенное требование, предъявляемое к целям. Исследования показывают, что цели являются важными мотивами поведения персонала органов управления. Люди стремятся к достижению целей, однако если цели недостижимы, мотивация работников быстро ослабевает и у них формируется недоверие к руководству организации.

Непротиворечивость – другое важное требование к целям. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Противоречивость целей ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение целей. Чтобы этого не допустить, необходимо цели скоординировать и осуществлять контроль за ходом их достижения. Цели должны быть утверждены вышестоящим руководством, их достижение должно всесторонне стимулироваться.

Рассмотрим с вышеизложенных позиций деятельность пожарной охраны России. Пожарная охрана России и ее основа – Государственная противопожарная служба призваны надежно обеспечивать противопожарную защиту государства. Повышение уровня боевой готовности пожарной охраны, ее возможностей по профилактике и тушению пожаров, уровня ее организационного и технического совершенства составляет основное содержание деятельности по обеспечению пожарной безопасности. Таким образом, генеральной целью деятельности ГПС является обеспечение пожарной безопасности, а генеральной целью управления в ГПС – обеспечение достижения ее необходимого уровня.

Заявленная генеральная цель управления ГПС достигается решением как минимум, трех управленческих задач – обеспечением поддержания сил и средств ГПС по в постоянной боевой готовности, обеспечением всесторонней подготовки их к действиям по предназначению и обеспечением выполнения ими задач по профилактике и тушению пожаров. Т.е., эти задачи, поставленные руководством ГПС перед соответствующими исполнительными структурами, приобретают для них статус целей и, соответственно, становятся управленческими целями для их органов управления.

Таким образом, сущность цели управления выражается в миссии управления организацией, которая формулируется на основе миссии организации.

Миссия является основой для формулирования главной, генеральной цели управления, которая заключается в обеспечении эффективного использования ресурсов организации для достижения цели организации.

Достижение генеральной цели управления осуществляется решением управленческих задач, составляющих ее содержание:

- управление поддержанием организации в жизнеспособном состоянии;
- управление всесторонней подготовкой персонала и материально-технических средств организации;
- руководство действиями при выполнении задач по предназначению.

5.2. Стратегическое планирование и управление.

Характерная черта современного управления организацией — это усиление внимания к стратегическим аспектам управления, связанным с решением проблемы постоянного развития организации в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения.

Стратегическое управление, как современный инструмент управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности играет значительную роль в управлении хозяйственной деятельностью. Практика показывает, что лишь 5% существующих организаций разрабатывают стратегию, но именно их деятельность существенно выше среднеотраслевой.

По мнению аналитиков, в настоящий момент в управленческой практике России механизм стратегического управления находится в процессе становления. Можно считать, что Россия вступила в стадию, когда отсутствие разработанной стратегии тормозит развитие организаций. Наиболее заметно это в рыночной, негосударственной среде. Среди них наблюдается наибольшее количество банкротств. Это объясняется неудовлетворительной системой управления: при 100%-ном решении задач производственной политики и обеспечения производства решаются всего 25% задач инновационной политики, столько же по информационному обеспечению и только 12% — по планированию стратегии. В самостоятельном стратегическом управлении нет унифицированных рецептов. Оно строится в первую очередь на творческом подходе, основу которого составляет обобщение практики успешного решения стратегических задач. Это в

подавляющем большинстве нехарактерно для наших бизнес-руководителей стратегического уровня. Что в свое время было отмечено на одном из заседаний правительства России Г.Грефом в бытность его руководителем Минрегионразвития.

Стратегическое управление представляет собой процесс, включающий разработку стратегии (стратегическое планирование) и ее реализации. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться решения поставленных задач. Поэтому стратегическое управление можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (этапов), которые логически вытекают один из другого:

1. Анализ среды.
2. Определение миссии и целей.
3. Выработка стратегии и принятие стратегического решения.
4. Реализация стратегического решения.
5. Оценка и контроль реализации стратегического решения.

Этапы 1 – 3 составляют процесс стратегического планирования, а этапы 4 и 5 - процесс реализации стратегического плана.

Для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления необходимо создание и функционирование двух подсистем: подсистемы стратегического планирования (орган управления) и подсистемы реализации стратегического плана (исполнительные подразделения).

Стратегическое планирование – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Этот процесс не отличается от процесса принятия решений. Здесь также нужно постоянно решать задачи, связанные с альтернативным выбором.

Сущность процесса стратегического планирования сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Каково настоящее положение организации, какова стратегическая ситуация, в которой организация находится?
2. В каком положении руководство организации хочет видеть ее в будущем?
3. Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?
4. Что и как нужно сделать, чтобы достичь целей руководства?

Основой стратегического управления и основным элементом стратегического планирования является выработка стратегии.

В теории и практике управления под стратегией понимается определение стратегической цели организации, общей концепции ее достижения (по ее достижению необходимость в ней отпадает), решения стоящих перед ней проблем и распределения необходимых для этого ресурсов.

На среднем и низовом уровнях управления стратегия дополняется тактикой, которая представляет собой совокупность управленческих решений оперативных (краткосрочных-до 1 года и среднесрочных-до 3 лет) задач, обеспечивающих реализацию стратегии в существующих условиях.

Стратегия постоянно находится под влиянием изменений в окружающей среде, в первую очередь – во внешней и сама может формировать эти изменения. Она оказывает долгосрочное воздействие на организацию, определяет направления формирования и развития ее потенциала с учетом настоящих и будущих потребностей, сильных и слабых ее сторон.

К любой стратегии предъявляются следующие требования:

- реальность (ошибочная стратегия может привести в тупик);
- этичность (обеспечивается «правильностью шагов»);
- внутренняя целостность;
- совместимость со средой;
- сбалансированность по ресурсам (соответствие возможностям организации);
- ориентированность на будущее.

Обычно организация разрабатывает несколько стратегий: генеральную– основную, отражающую способы осуществления миссии организации и несколько специальных на случай непредвиденных ситуаций.

Процесс разработки стратегии включает в себя три взаимоувязанных этапа, каждый из которых в свою очередь состоит из элементов.

1 этап: Планирование стратегии (как часть стратегического планирования) позволяющее учитывать множество факторов и сложнейшую комбинацию их взаимовлияния:

- формулирование миссии организации и миссии управления;
- формирование стратегического намерения (представление о видимости перспективы, к которой необходимо стремиться)
- определение стратегической цели организации и цели управления;

- обоснование и выбор стратегии как определенного набора способов достижения организацией своей цели (на основе взаимоувязанного рассмотрения и тщательного анализа целевых установок, возможностей, предоставляемых внешней средой, потенциала организации и ее сильных сторон (рис. 11):

2 этап. Разработка программ и планов реализации стратегии (превращение стратегии в набор взаимоувязанных планов организации в целом, проектов подразделений, функциональных подсистем):

- разработка стратегического плана организации;
- разработка стратегических планов подразделений.

3 этап. Контроль и оценка (мониторинг деятельности организации):

- контроль хода выполнения планов;
- оценка достигнутых результатов;
- регулировка и корректировка (при необходимости).

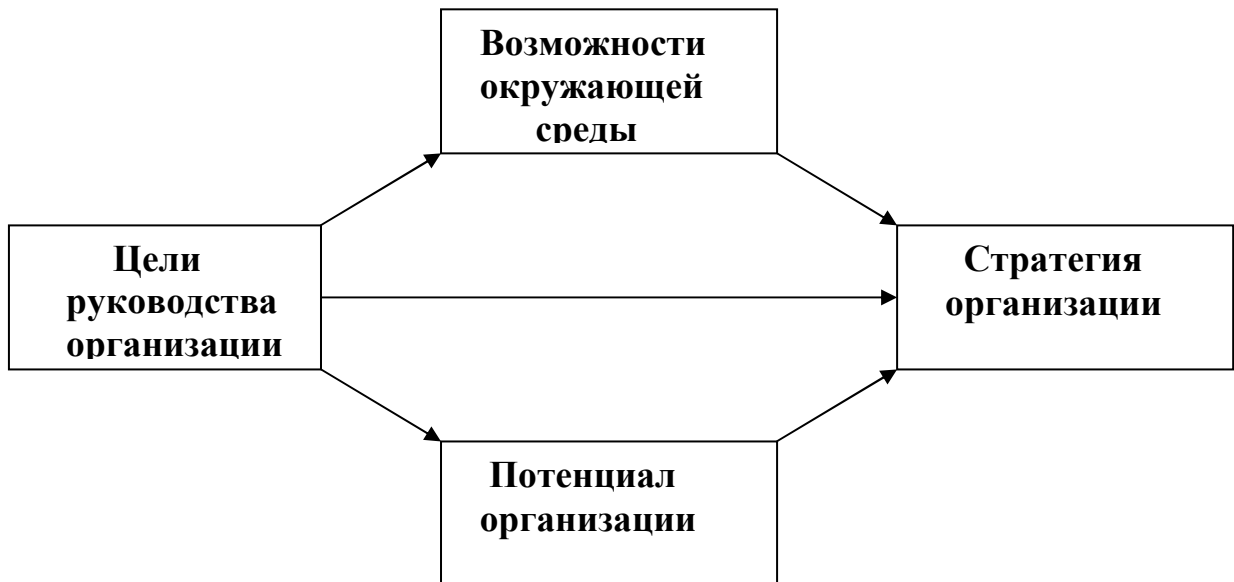


Рис. 11 Логика формирования стратегии организации по взаимосвязи воздействующих на нее факторов

Этап стратегического планирования завершается разработкой стратегического плана.

Стратегические планы могут различаться в зависимости от ориентации идей планирования на прошлое, настоящее или будущее. По этому признаку различают реактивное (ориентированное только на прошлое), инактивное (приспосабливающееся только к настоящему), преактивное (устремленное в будущее) и интерактивное (целенаправленно проектирующее будущее).

Реактивное планирование предполагает постановку целей главным образом на основе анализа предпланового периода. При этом считается, что ситуация, сложившаяся в прошлом, будет автоматически перенесена в будущее. Главная задача такого планирования – найти причину проблемы и устранить ее.

Достоинствами такого планирования относят постоянное обращение к прошлому опыту, сильное ощущение преемственности, сохранение традиций, создающие чувство уверенности в будущем у персонала организации.

К недостаткам относят отсутствие синергизма, абстрагирование от будущих изменений, отказ от партисипативности (т.е. планирование становится только функцией высшего руководства).

Инактивное планирование воспринимает существующие условия как приемлемые и формирует цели исходя из сложившейся ситуации, не считая нужным возвращаться в прошлое.

Позитивной стороной инактивного планирования являются постепенные и осмотрительные действия, которые не приводят, как правило, к катастрофическим последствиям.

Негативные стороны такого планирования – неспособность приспособиться к изменениям в плановом периоде и слабое использование творческого потенциала работников.

Для большинства отечественных организаций в настоящее время наиболее характерны реактивное и инактивное планирование.

Преактивное планирование – это упреждающее планирование, которое предполагает постановку целей с учетом будущих изменений во внутренней и внешней среде. Это планирование ориентировано на поиск оптимальных решений. Его основное преимущество – в адекватной оценке будущего в процессе формирования целей.

Недостатками преактивного планирования считаются слабое использование накопленного опыта, недостаточное внимание к повседневным нуждам организации, чрезмерное увлечение футурологией.

Интерактивное планирование характеризуется двумя основными особенностями, радикально влияющими на постановку целей. Во-первых, оно основано на принципе партисипативности (т.е. предполагает участие и мобилизацию творческой активности работников организации), и, во-вторых, оно предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере определяется усилиями персонала.

Преимущества интерактивного планирования отметил Р.Акофф на аналогиях:

- инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке;

- реактивисты пытаются плыть против него;
- преактивисты стараются оседлать его первую волеу;
- интерактивисты намерены изменять течение реки.

Однако с интерактивным планированием связаны две основные проблемы: во-первых, интерактивное планирование – это скорее идеальное построение, чем практическая модель и, во-вторых, даже с теоретической точки зрения отдельно взятая организация не может в необходимой мере контролировать будущее, она лишь эффективно приспособливается к нему.

Стратегическое планирование в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных для исполнения в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются огромные усилия и большие затраты. Возникает необходимость создания служб, осуществляющих отслеживание (мониторинг) внешней среды и включение организации в эту среду (службы маркетинга, связей с общественностью и т.п.). Эти службы приобретают исключительную значимость.

Реализация стратегического плана является важнейшей составляющей стратегического управления. Она предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. Процесс реализации стратегии оказывает активное обратное влияние на стратегическое планирование, что еще более усиливает значимость фазы реализации.

5.3. Управление инновациями (инновационный менеджмент)

Известно, что задача повышения эффективности и качества организации в настоящее время в значительной мере предполагается решать за счет инноваций. Об этом вполне определенно было заявлено президентом России на заседании Президентского совета по развитию местного самоуправления в Новочеркаске 1.02.08): «Инновационная экономика – это наша столбовая дорога». Об этом же говорилось на Форуме Российского союза промышленников и предпринимателей – РСПП в Краснодаре 31.01.08: «... в себестоимости продукции ведущих мировых корпораций доля инноваций составляет больше половины. И мы должны реализовать такой подход».

Вначале раскроем термин «инновация» и его содержание.

Термин «инновация» предполагает два понятия. Во-первых, это новшество, т.е. новый (усовершенствованный) продукт, услуга, технология и т.п., внедренные в производство, потребление, общественную жизнь, на рынок. Во-вторых, это сам процесс осуществления изменений. Объективно эти два понятия неразделимы, поскольку появление нового продукта требует изменения технологии его производства.

Инновация создается в результате исследований и открытий. Ее основное свойство – новизна, которая оценивается по техническим параметрам и конечной результативности.

Инновации классифицируются:

- по масштабам распространения (мировые, национальные, отраслевые, локальные, связанные с организацией или ее отдельными подразделениями);

- по сфере применения (производственные, управленческие, рыночные, потребительские и пр.);

- по видам (научные, технические, технологические, экологические, экономические: освоение новых рынков сбыта, источников ресурсов, методов стимулирования и т.д.);

- по характеру генерирования и внедрения (быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные);

- по степени прогрессивности (радикальные, делающие прорыв в теории или практике: например, микропроцессор; модифицирующие, улучшающие что-либо внутри существующих систем, обеспечивающие адаптацию базовых нововведений в изменяющейся среде и их поддержку; комбинированные);

- по характеру связи с предшествующими образцами (открывающие новые направления в человеческой деятельности: например, самолет; заменяющие: электровоз и тепловоз вместо паровоза; отменяющие: бумага вместо пергамента; возвратные: современные парусные суда, дирижабли); имитирующие, в том числе ретроспективные, возвращающие к исходным идеям: образцы моды);

- по целям (для восстановления и сохранения функций существующей системы и ее основных свойств; для временного приспособления системы к количественным и качественным изменениям среды; для коренной перестройки системы и создания ее нового варианта с изменением всех или большинства первоначальных свойств при сохранении ее прежнего принципа функционирования; для создания системы нового вида, что предполагает ее коренные изменения, но при сохранении прежнего принципа

функционирования; для создания системы нового рода путем полного изменения принципа ее функционирования);

-по результативности (завершенные и незавершенные, если остановлены на промежуточной стадии; успешные и неуспешные;

-по степени новизны, т.е. по совокупности свойств, характеризующих радикальность изменений (абсолютные, т.е. не имеющие аналогов и относительные, которые могут быть частичными, т.е. отдельными новыми элементами, и условными, как новое сочетание прежних элементов).

Потребность в инновациях возникает под влиянием как внешних, так и внутренних факторов.

К внешним относятся конкурентная борьба, задачи завоевания новых рынков, изменение политической, демографической, правовой ситуации и т.п.; к внутренним – неблагоприятные условия труда, рост непроизводственных затрат и пр.

Новшествами, как правило, нельзя воспользоваться без специальных знаний. Важную роль в реализации новшеств играет, так называемое, ноу-хау (знание, как действовать, что делать) – информация, необходимая для их практического применения (технологические, конструкторские, управленческие, организационные и прочие секреты).

Основными признаками ноу-хау считаются промышленная и коммерческая ценность и конфиденциальность, обусловленная тем, что ноу-хау в большинстве случаев не охраняется патентами.

Любая инновация (новшество) имеет свой жизненный цикл, который состоит из трех основных периодов:

- от начала разработки до выхода на рынок (при этом новшество может устареть, а нововведение еще не начаться);
- от выхода на рынок до снятия с производства;
- от снятия с производства до прекращения эксплуатации у потребителей.

Таким образом, полный жизненный цикл новшества имеет две основные стадии – его создания и использования. Последняя в свою очередь, состоит из этапов производства и сбыта и послепродажного обслуживания.

Следует отметить, что инновации порождают и некоторые весьма серьезные проблемы. Они ведут к досрочному моральному устареванию элементов существующей производственной системы при сохранении их нормального физического состояния, требуют осуществления нововведений в смежных областях, что нарушает стабильность в ней. Ввиду наличия таких аспектов процесс внедрения и реализации инноваций должен быть управляемым.

Управление инновациями – одно из направлений стратегического управления, которое осуществляется высшим руководством организации и определяет основные направления в научно-технической, производственной и организационной ее деятельности, в области разработки и внедрения новых услуг и продукции, совершенствования уже существующих и снятия и реализации устаревших. В чем же заключается управление инновациями?

Управление инновациями как часть стратегического управления основывается на исследованиях возможностей по реализации продукта, финансовом анализе, анализе структуры персонала, на внутренней культуре и имидже организации. Затем эти данные систематизируются и выявляются приоритетные направления деятельности организации, создаются новации. На данной основе с помощью НИОКР разрабатываются новые виды деятельности, товары и технологии – то, что мы уже назвали инновациями.

Затем инновации всесторонне оцениваются, и главным образом – с точки зрения экономической эффективности. При положительном результате начинается процесс создания нового продукта (услуги) или внедрения технологии и ограниченного применения с целью тестирования (проверки, испытаний и пр.). По результатам тестирования принимается решение о внедрении продукта в массовое производство. Данный процесс должен быть непрерывным, т.к. научно-технический прогресс не стоит на месте, требования потребителей постоянно повышаются. От слаженности работы данных этапов зависит оперативность внедрения инноваций, а следовательно, и эффективность деятельности организации в данных условиях.

Необходимость инновационной деятельности все чаще требует организационных преобразований в структуре организации, особенно в подсистеме управления. Это обычно выражается в создании самостоятельного отдела по инновационной политике. В свою очередь это приводит к модификации коммуникаций как по вертикали, так и по горизонтали. Вследствие этого управление организацией становится более гибким.

Управление инновациями базируется на ряде принципов. К ним относят:

-системный подход (предполагается, что все подразделения организации рассматриваются как система и результаты деятельности каждого из них могут служить исходным материалом для других; при этом организация активно взаимодействует с внешней средой);

-маркетинговый подход (предполагает ориентацию деятельности организации на потребителя, его предъявляемые и предполагаемые требования);

-функциональный подход (рассматривает продукт как совокупность функций, которые удовлетворяют потребности потребителей; в результате выяснения функций товара, требующих усовершенствования, выбирается наименее затратный и далее идет его разработка);

-воспроизводственный подход (предполагает регулярное возобновление производства товаров, удовлетворяющего потребностям соответствующего рынка с меньшими затратами производства на единицу продукции; в соответствии с данным подходом деятельность организации основывается на опережающей базе сравнения по качеству продукции, технологиям, ресурсоемкости и т.д.);

-нормативный подход (заключается в нормировании всех направлений управленческой деятельности);

-комплексный подход (учитывает все направления управленческой деятельности в их взаимосвязи, начиная от организационно-правовых и заканчивая экологическими);

-интеграционный подход (направлен на исследование и укрепление взаимосвязей между структурными подразделениями управления инновациями и стадиями управления жизненным циклом продукции);

-динамический подход (рассматривает организацию на основе анализа прошлых данных аналогичных объектов, постоянном их развитии, иерархии и изучения причинно-следственных связей);

-процессный подход (опирается на взаимосвязь функций управления);

-количественный подход (заключается в переносе внимания от качественных характеристик к количественным; значительное внимание в рамках данного подхода уделяется прогнозированию);

-административный подход (предполагает жесткую регламентацию всей деятельности фирмы);

-поведенческий подход (основывается на применении принципов школы человеческих отношений, где во главу угла ставится человеческий фактор, предполагающий особо внимательное отношение к персоналу организации);

-ситуационный подход (сосредоточивает свое внимание на возможности применения определенного управленческого решения в зависимости от ситуации).

Основой управления инновациями, как и любого другого управления, является решение руководителя организации на осуществление инноваций. Принятие такого решения является важнейшей, заключительной процедурой в управлении инновациями. Оно должно быть целенаправленным, обоснованным, адресным, директивным и, самое важное, обеспеченным ресурсами. Поэтому инновационное решение должно основываться на научном подходе, всестороннем анализе вариантов и альтернативности выбора.

Инновационные решения принимаются на стратегическом уровне (стратегические решения, принимаемые высшим руководством организации), на концептуальном уровне (концептуальные решения, принимаемые на среднем уровне руководства – руководителями подразделений и административных органов) и на исполнительском уровне (исполнительские решения, принимаемые низшем уровне непосредственными исполнителями конкретных заданий – руководителями творческих групп, низовых лабораторий, производственных участков).

В стратегическом решении закрепляется конкретное инновационное направление. В концептуальном решении определяется принципиальный путь (способ) достижения цели, исполнители и временные параметры (контрольные сроки). Это решение является определяющим. В исполнительском решении определяется конкретные действия по выполнению задания.

Принятию решения предшествует этап прогнозирования. При этом руководители традиционно опираются на опыт прошлого и метод аналогий в будущем. Однако спецификой инновационной деятельности являются наличие повышенного риска и неопределенности. Поэтому нередко такой метод может быть малоэффективен. В этих условиях многие организации переходят к наступательной технологической политике. Она заключается в ориентировании на разные типы инноваций и инновационной деятельности, в стремлении к расширению доли рынка, к выпуску новой продукции, увеличению нормы прибыли и объема продаж. При этом поведение организации может быть активно наступательным, атакующим и умеренно наступательным.

Решение составляет основу этапа планирования. На концептуальном уровне этот этап включает анализ и оценку предполагаемого проекта новшества, внесение его в тематический план, утверждение графика и состава работ по реализации проекта, сметы затрат по проекту, команды проекта и состава подрядчиков, поставщиков и т.д., планирование финансовых потоков для

обеспечения проекта, поиски инвестора, разработка плана реализации проекта.

Опыт свидетельствует, что развитие инновационных направлений в деятельности организации формирует предпосылки для ее дальнейшего развития. Так, рассматривая систему обеспечения пожарной безопасности России с точки зрения повышения ее эффективности, следует отметить актуальность реализации инновационного проекта, направленного на внедрение инноваций, задачей которого является создание в России новых высокоэффективных разработок в области пожарной безопасности: средств и систем пожаротушения, огнезащитных составов и материалов и продвижение их на российском и международном рынках. При этом приоритетными направлениями считаются:

- средства пожаротушения, предназначенные для ликвидации масштабных пожаров, с более высокими, чем у действующих аналогов, показателями по дальнобойности при более эффективном расходе воды и реагентов;

- средства пожаротушения для оперативной ликвидации очагов возгорания автоматически или собственными силами, при ограниченном расходе средств подавления огня;

- комбинированные пожарные посты оперативного пожаротушения самого широкого спектра применения, с высокой эффективностью, малым расходом реагентов и воды, наносящие минимальный вред при работе в помещениях, где находится ценное имущество, книги или картины.

Тема 6. ПРИРОДА И СОСТАВ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Функции управления, их состав, связь и взаимообусловленность.

Основу управления, составляет управленческая деятельность, включающая комплекс управленческих действий, определяемых как функции управления.

Управленческое действие (функция) – конкретный вид управленческой деятельности, которая реализуется определенными приемами и способами для достижения целей управления. В общенаучном понимании они определены еще А. Файолем как прогнозирование, планирование, организация, координация и контроль и составляют основу управления как технологического процесса (Рис. 12).

Среди основных характеристик функций управления можно выделить следующие:

- однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;

- целевая направленность этих работ;

- обособленный комплекс выполняемых задач.

Функция управления должна иметь четко выраженное содержание (набор действий в рамках функции), процесс осуществления (логическую последовательность осуществляемых в рамках функции действий) и структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

Выделение функций управления имеет большое значение.

Во-первых, функции управления организацией, их распределение по исполнителям определяют структуру и штаты, закрепляют вертикальное распределение труда. Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции управления. Таким образом, выявляется тесная взаимосвязь и взаимообусловленность структуры и функций управления.

Во-вторых, выделение функций управления помогает совершенствованию управленческого процесса, обобщению и передаче управленческого опыта.

В-третьих, изучение функций управления дает понимание сущности управленческой деятельности.

Анализ функций управления позволяет сформировать основу для совершенствования существующей системы управления, установить степень соответствия всего комплекса функций целям и

задачам, стоящим перед объектом управления и спроектировать более рациональную систему управления.



Рис. 12. Основное содержание функций управления

Функции управления подразделяются на общие и конкретные.

Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления. Как уже отмечалось выше, к ним относят прогнозирование, планирование, организацию, координацию и контроль. Эти функции взаимосвязаны между собой, что выражается в движении от прогнозирования и контролю через функции планирования и организации. Функция координации является центральной по отношению к остальным функциям, поскольку она обеспечивает их согласование и взаимодействие.

Конкретные функции управления связаны со спецификой объекта управления. Выделение такой группы функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры. Облостями применения конкретных функций управления являются:

-управление ресурсами (материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и др.);

- управление процессами (важнейшие части производственного процесса – снабжение, производство и сбыт продукции);

- управление результатами (прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д.).

К конкретным функциям управления ресурсами относятся:

- управление запасами;

- управление финансами;

- управление персоналом и т.д.

Конкретные функции в области управления процессами включают:

- управление материально-техническим снабжением;

- управление основным производством;

- управление вспомогательным производством;

- управление обслуживающим производством;

- совершенствование управления;

- управление сбытом;

- управление маркетингом (реализацией, продвижением продукции) и т.д.

Конкретными функциями управления результатами являются:

- управление качеством;

- управление производительностью;

- управление затратами и пр.

6.2. Прогнозирование – научная база планирования. Система прогнозов.

Каждая функция управления является для организации жизненно важной. Вместе с тем прогнозирование, являясь базисной для осуществления управления, обеспечивает основу для функции планирования. Важность его в том, что оно позволяет при планировании учесть возможные изменения во внешней среде. Таким образом, управленческое прогнозирование – это предвидение хода развития конкретной организации на предстоящий период. В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности того или иного события.

В деятельности руководителя организации прогнозирование рассматривается как взгляд в будущее, оценку возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Его основным содержанием считается:

- уяснение задачи (изучение и анализ проблемы), в ходе которой изучается объект, механизм его функционирования, ограничений, прогнозируются возможные направления и способы

развития, оптимальные стратегии; на основе анализа проблемы формулируются цель и ключевая задача, посредством решения которой она достигается;

-организация и осуществление мероприятий по поддержанию жизнедеятельности организации в готовности к решению возникающих проблем и обеспечению ее жизнедеятельности в период подготовки к решению проблемы;

-непрерывное добывание, сбор, обобщение, анализ и оценку информации об обстановке вокруг и внутри организации в интересах обеспечения принятия планового решения.

Особое значение придается умению оценить обстановку, основными составляющими которой являются оценка и сопоставление факторов, не способствующих решению проблемы, и возможностей своей организации по нейтрализации этих факторов. На этой основе формулируется решение, составляющее основу планирования.

Рассматривая управление организацией с позиций менеджмента необходимо в неразрывной связи с прогнозированием рассматривать маркетинг как основной инструмент достижения целей менеджмента. При этом он рассматривается как деятельность по продвижению товара на рынке.

Прогнозы могут быть точечными (предполагается однозначная характеристика будущего события) и интервальными (представляют собой диапазон характеристик, ширина которого прямо пропорциональна вероятности их достижения).

На практике применяется несколько методов прогнозирования. Наиболее простой из них – экстраполяция, или проекция в будущее. Ее суть состоит в автоматическом перенесении на него прошлых тенденций, например, темпов роста, рентабельности, численности работающих и др. Но этот метод пригоден только для стабильных, контролируемых условий, которые в обозримом будущем меняться не должны и требует изучения ситуации не менее, чем за десятилетие.

Если же будущая ситуация ожидается не очень стабильной, но при этом причинно-следственные связи между событиями все же просматриваются, то для целей прогнозирования могут использоваться математические модели.

Обе эти разновидности прогнозирования составляют суть генетического подхода к нему, с помощью которого, исходя из знания прошлых событий и понимания современной ситуации, можно шаг за шагом проследить направления и темпы ее изменения и как итог нарисовать картину будущего.

В условиях же неопределенности использование генетического подхода на практике не дает надежных результатов. В этом случае применяется метод экспертных оценок. Обобщение мнений специалистов в соответствующих областях позволяет ориентировочно описать будущую ситуацию, которая служит исходным пунктом для поиска возможных стратегий ее достижения. Этот метод составляет основу нормативного подхода к прогнозированию.

Прогнозы дополняются определенными допущениями о том, что развитие ситуации будет происходить так, а не иначе.

Иногда, когда материала для определенных выводов недостаточно, допущения используются в качестве самостоятельного инструмента прогнозирования.

Подробное описание событий, с определенной степенью вероятности ведущих шаг за шагом к желанному состоянию объекта управления, или возможных последствий сделанного выбора получило название прогнозного сценария.

Неопределенность будущего предполагает составление нескольких сценариев: оптимистичного, в надежде на благоприятные условия; реалистичного, исходящего из нормальных, средних условий; пессимистичного, предполагающего, что дела у организации могут пойти не лучшим образом. Многовариантность сценария создает основу для творческих дискуссий, позволяющих его совершенствовать.

6.3. Планирование как функция управления.

Планирование – это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. Как уже отмечалось, планирование осуществляется на основе принятого управленческого решения.

К задачам планирования относят:

-обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;

-перспективную ориентацию и раннее распознавание проблем развития (план намечает желаемое в будущем состоянии объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных);

-координацию деятельности структурных подразделений и работников организации (координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как

согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов);

-создание объективной базы для эффективного контроля (наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт-план»);

-стимулирование трудовой активности работающих (успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников);

-информационное обеспечение работников организации (планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ).

При планировании детализируются и конкретизируются мероприятия, определяемые в решении, определяется последовательность достижения конкретных целей с учетом наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном. Благодаря планированию обеспечивается увязка функций отдельных структурных подразделений в технологической последовательности: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Результатом процесса планирования в организации является система взаимоувязанных документов – планов.

План – основа деятельности организации любой формы собственности и размеров, содержит указания, кому, какую задачу и в какое время решить, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Планы различаются по целям, предмету, уровню, содержанию, периодам планирования (рис. 13).

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информацией, планируемыми параметрами и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

Продуктивно-тематическое планирование заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства. На производственной стадии этот вид планирования предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов.

Критерий классификации	Вид планирования
Период планирования	Долгосрочное (более 5 лет). Среднесрочное (от 1 года до 5 лет). Краткосрочное (до 1 года).
Уровень планирования	Организация в целом Подразделение Проект Отдельный исполнитель
Предмет планирования	НИОКР Производство Сбыт Снабжение Персонал Финансы Прочие
Содержание планирования	Продуктивно-тематическое Ресурсное Календарное
Цель планирования	Стратегическое Тактическое

Рис. 13. Схема классификации видов внутриорганизационного планирования

Ресурсное планирование включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации.

Календарное планирование заключается в планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам.

Стратегическое планирование состоит в определении генеральной миссии организации и частных миссий на каждую стадию ее жизненного цикла, формировании системы целей

деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период 5 и более лет.

Тактическое планирование заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации.

Планирование состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в определенной логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя на предприятии специфический плановый цикл. Процесс планирования независимо от вида планов включает три этапа:

- постановка задачи планирования (на основе прогнозирования);
- разработка плана;
- реализация плана.

Постановка задачи планирования осуществляется на основе формирования цели и анализа проблемы планирования в ходе уяснения задачи на этапе прогнозирования. При постановке задачи планирования обычно указываются цель деятельности и ключевая задача, посредством решения которой достигается цель.

Этап разработки плана предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов и принятие решения. Решение является основой для дальнейшей работы по разработке плана. На основе решения в плане отражаются цели и задачи, стратегии, программы и планы достижения целей, определяются необходимые ресурсы и порядок их использования по целям и задачам, конкретные исполнители. Не случайно структура граф плана в точности соответствует структуре решения.

6.4. Организация как функция управления

Организация направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. Она представляет собой процесс создания необходимой структуры (распределение ресурсов) для реализации разработанного плана, системы обеспечения (финансового, материально-технического и др.) действий по достижению цели. Как функция управления организация должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи функции организации создаются новые системы и

реорганизируются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Особое значение функция организации приобретает в случае, когда при выполнении принятых решений действия отдельных исполнителей выходят за рамки нормативных актов, утвержденных инструкций, методик и требуют оперативного вмешательства в процесс реализации плана.

Организация как функция управления реализуется через:

- административно-оперативное управление (определение структуры предприятия, распределение функций между подразделениями, установление ответственности между работниками аппарата управления);

- оперативное управление (периодическое или непрерывное сравнение фактических результатов с плановыми, корректировка результатов).

Основное функциональное содержание организации – подготовка практической деятельности по реализации плана. Она включает: постановку задач исполнителям на подготовку и действия по реализации плана (распорядительство), согласование (координация) действий всех участников деятельности, подготовку исполнителей в морально-психологическом отношении (мотивация), организацию всестороннего (материально-технического, финансового и пр.) обеспечения, организацию управления и контроля действий на этапе подготовки исполнительного этапа.

Важная функция организации (подфункция управления) – распорядительство (постановка четких, однозначно понимаемых задач). Руководитель (менеджер) управляет с помощью распоряжений, приказов, которые с помощью своей команды доводит до всех подчиненных и добивается их выполнения.

Одним из основных условий успешной деятельности по достижении цели – скоординированные или согласованные действия исполнителей на этапе реализации плана. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга (создавали синергетический эффект и вели к одной цели - цели организации, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. На это направлена такая организационная функция, как координация – управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы всех участвующих в процессе реализации плана подразделений и отдельных исполнителей.

Качественная оценка координационной деятельности заключается в том, насколько достигнут ее конечный результат – достижение синергетического эффекта деятельности организации.

Она может оцениваться двумя степенями. Первая, низшая, степень заключается в том, чтобы действуя совместно, исполнители хотя бы не мешали друг другу. Но при этом для достижения синергетического эффекта в ходе реализации решения руководитель будет вынужден затратить дополнительные значительные усилия для согласования усилий исполнителей. Вторая, высшая степень, базируется на том, что основной объем работы по координации действий руководитель осуществляет на этапе подготовки. Следствием этого является достижение синергетического эффекта в результате вполне самостоятельной, без излишней опеки со стороны руководителя, деятельности исполнителей на этапе реализации решения.

Координация, как согласование действий, осуществляется по целям, задачам, месту, времени и способам выполнения задач. Координирование осуществляется непрерывно и при нарушении немедленно восстанавливается. На этом этапе координация и контроль, как функции организации, очень тесно связаны между собой. Для контроля за состоянием координации целесообразно разрабатывать план (таблицу) согласования (координации) действий.

Оперативная координация действий состоит из этапов:

- установление причин отклонений от плановых заданий;
- корректировка действий (определение состава дополнительных работ и производственных заданий для их выполнения);

- определение резервов, выделяемых предприятием для выполнения дополнительных работ;

- уточнение распределения обязанностей и ответственности между исполнителями на различных уровнях управления в интересах устранения возникших отклонений в процессе реализации плана.

Руководитель любого уровня управления должен уметь согласовывать действия исполнителей. Это умение считается одним из важнейших критериев при оценке уровня профессиональной подготовки руководителя.

Важно выделить такую организационную функцию, как мотивация. Мотивация – процесс побуждения себя и других к активной эффективной деятельности по достижению личных целей и целей организации. Она заключается в воздействии на факторы результативности работы исполнителей на основе оценки использования соответствующих побудительных мотивов. Сущность мотивации как функции организации состоит в том, чтобы персонал организации выполнял порученную работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Самый старый метод мотивации – метод «кнута и пряника». Возможность использования такого метода была обусловлена низкими экономическими и социальными условиями жизни работников, отсутствием их правовой защищенности. Со временем он существенно трансформировался по содержанию, но суть осталась прежней.

Основу мотивации составляет стимулирование – внешнее (моральное, физическое, материальное) воздействие на людей с целью непосредственного влияния на результаты труда, активизацию деятельности работников. Стимулирование в свою очередь базируется на двух подходах – потребности (теории А.Маслоу, Д.Мак-Клеланда) и вознаграждения (теория Ф.Герцберга).

Потребность – ощущение недостатка в чем-либо. Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию). А.Маслоу предложил пирамиду (иерархическую структуру) потребностей из пяти типов, в основе которой находятся физиологические потребности (голод, жажда, сон и пр.). Далее по возрастающей – безопасности и защищенности (уверенность в будущем, сохранение жизни и здоровья, пенсионное обеспечение и др.), социальные (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе, доброжелательное отношение окружающих и пр.), потребности в уважении (потребность в испытывании чувства собственной значимости и необходимости для организации, видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус), самовыражение (удовлетворение стремления раскрыть своих способностей к самосовершенствованию, к творчеству, к развитию). Д.Мак-Клеланд дополнил А.Маслоу потребностями во власти, успехе и причастности.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение – это то, что человек получает по результатам работы и считает ценным для себя. Существуют два типа вознаграждений: внутреннее (дает сама работа – значимость, самоуважение, содержательность, возможность творчества и др.) и внешняя (дается организацией – заработная плата, символы служебного статуса, продвижение по службе и др.). Чтобы определить, как и в каких пропорциях применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, руководитель должен установить потребности работников.

К принципам мотивации относят:

-установление четких целей и задач;

- согласование целей и вознаграждения, определение критериев оценки;

- гласность, наличие обратной связи;

- создание благоприятных условий для эффективной работы;

- единство моральных и материальных методов стимулирования;

- учет личных качеств работника;

- использование преимущественно положительных стимулов.

Важное значение в деле организации деятельности по достижению цели имеет организация управления реализацией плана. Организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период времени при минимальных затратах ресурсов. При этом основным показателем высокой организации управления является быстрая реакция на изменение факторов внешней среды.

Выделяют две основные концепции организации управления: единовластие и партисипативность (соучастное управление).

В условиях единовластного управления руководитель распоряжается единолично, не учитывая мнения как своих заместителей, так и всего коллектива организации (авторитарный стиль управления).

Во втором случае управление организацией предполагает участие коллектива в принятии стратегических управленческих решений. Каждый член коллектива имеет право знать состояние организации в пределах своей компетенции, цели организации, высказывать свое мнение и свои предложения. Конечно, окончательное решение принимает все-таки руководитель, но специалисты оказывают существенное влияние на процесс управления, выбор стратегических альтернатив и тактических действий. Для этой концепции характерны демократический и либеральный стили руководства. В первом случае мнение коллектива является определяющим, во втором случае – чаще всего решающим.

Партисипативное управление дает организации значительные преимущества по сравнению с единовластием, и не только потому, что «одна голова хорошо, а две – лучше». Соучастное управление, как правило, в рамках демократического стиля, является сильным мотивирующим фактором, т.к. сказывается на психологическом климате в коллективе и других факторах здоровой окружающей среды, а также помогает удовлетворять потребности работников в самоутверждении, вырабатывает чувства ответственности и причастности к общему делу.

Работа по организации управления и коммуникаций заключается в определении мест расположения группы управления, действий, распределения должностных лиц по местам управления, места нахождения руководителя и мероприятий по восстановлению нарушенного управления и коммуникаций.

6.5. Контроль как функция организации.

Сколь бы хорошо ни были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. И на своевременное выявление отклонений от плана направлена система контроля. Контроль - это постоянный процесс обеспечивающий достижение цели организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объекта управления проблем и изменений внешней среды как на этапе подготовки, так и на этапе реализации плана. Контроль (учет, анализ) строится на системе наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования объекта управления принятым управленческим решениям. Сущность контроля, как управленческой деятельности, заключается в фиксации состояния объекта управления в заданные моменты времени.

Контроль – комплексная функция, включающая функции учета, оценки и анализа. Как функция управления, контроль пронизывает весь процесс достижения цели, с момента возникновения проблемы до ее разрешения. Как уже отмечалось, важной функцией контроля является регулирование.

К задачам контроля относят:

- учет (сбор и систематизацию информацию о фактическом состоянии деятельности и ее результатах);

- оценка (оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление от стандартов – плановых заданий, нормативов;

- анализ (анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности);

- прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий (решений).

Значение контроля:

- завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными предметными функциями управления;

- производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных

условий их выполнения, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

Процесс контроля включает:

- установку стандартов, выработку критериев оценки;
- изменение фактических результатов;
- принятие необходимых корректирующих действий.

По форме осуществления контроль может быть:

-внутренним (система контроля организуется организацией самостоятельно);

-внешним (контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т.д.

На практике эта работа проводится путем организации контроля за правильным уяснением, своевременным и точным выполнением отданных распоряжений и оказания непосредственной помощи исполнителям на местах. Как правило, контроль должен носить упреждающий характер. В первую очередь контролируются:

-готовность персонала управления;

-своевременность получения подчиненными соответствующих распоряжений;

-знание и правильное понимание поставленных задач;

-соответствие принятых подчиненными решений замыслу и поставленным (плановым) задачам.

Для окончательного выбора и полного убеждения в правильности выбранного решения руководитель использует прежде всего личный опыт, проверяет выбранное решение по критериям логичности, оригинальности, соответствия положениям теории, историческому опыту. Рациональность и обоснованность решения оцениваются критериями, которые могут иметь либо качественные, либо количественные шкалы.

Тема 7. Коммуникации в управлении.

7.1. Понятие коммуникации. Коммуникационный процесс

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим ее. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. Эффективная коммуникация требует от каждого из участников определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Важность коммуникаций в управлении невозможно переоценить. По существу, вся управленческая деятельность для достижения определенной цели руководителя основывается на эффективном обмене информации, т.е. коммуникациях. Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации. Если вдруг потоки сообщений в организации окажутся перекрытыми, то она прекратит свое существование.

Все виды управленческой деятельности, все управленческие функции основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации называют связующими процессами.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между сторонами. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена, общения.

По характеру восприятия информации коммуникации могут быть прямыми или целевыми (в которых цель сообщения заложена в его тексте), косвенными (в которых информация заложена скорее «между строк») и смешанные.

По взаимодействующим сторонам коммуникации могут разделяться как на рис.14.

Элементами коммуникационного процесса являются:

- отправитель – лицо, создающее или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение – собственно информация, передающаяся устно или закодированная с помощью символов;
- канал связи - средство передачи информации;
- получатель – лицо, которому предназначена информация и которое ее воспринимает.

Выделяют следующие этапы информационного процесса:

- возникновение информации (зарождение идеи);

-кодирование информации и выбор средств передачи (передача речи и письменных материалов; электронные средства связи, включая компьютерные сети; электронная почта, видеоленты, видеоконференции);



Рис. 14. Классификация коммуникаций

-передача сообщений;

-декодирование (перевод символов отправителя в форму, удобную для восприятия получателем).

Коммуникационный процесс осуществляется в два этапа: этапа отправления и этапа получения.

На этапе отправления отправителем осуществляется формулирование значения или смысла того, что он хочет передать получателю, с последующим кодированием значения. При этом производится выбор кодовых знаков – носителей информации (звук, свет, температура, атмосферное давление, запах, вкус, физические

действия и т.п.). Носители организуются в определенную форму (речь, текст, рисунок, поступок и т.д.). Важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение играют его способности говорить, писать, жестикулировать, позировать. В результате кодирования формируется сообщение. Отправитель рассчитывает, что сообщение будет воспринято адекватно заложенному в него значению. Сообщение поступает в канал связи, который доводит его до заданного адресата.

На этапе получения происходит декодирование сообщения получателем, которое включает его восприятие (что получил), интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял).

Для коммуникационного процесса характерны обратная связь и помехи. Обратная связь – это информация о состоянии объекта управления, результатах управленческой деятельности.

В процессе коммуникации могут возникать различного рода помехи и искажения (шум), способные изменить значение передаваемого сообщения. Источниками шума могут быть как средства коммуникации, так и организационные составляющие (многоуровневость управления, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.д.). Например, шум может возникать из-за звуковых ошибок в произношении, языковых ошибок, сбоев в интонациях голоса или в жестах, искажений в линиях телефонной или радиосвязи, добавлений к сообщению на различных уровнях управления и т.д.

Для того, чтобы дать отправителю возможность узнать реакцию получателя на переданное сообщение, в коммуникационном процессе и предусматривается обратная связь, то есть ответ получателя на сообщение. Процесс коммуникации при обратной связи повторяется вновь, но уже в обратном направлении, так как отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю. Обратная связь способствует значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.

Двусторонний обмен информацией хоть и протекает медленно, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Обратная связь повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам устранять помехи.

Для коммуникаций организации с внешним миром используются различные средства.

С потребителями организация общается с помощью рекламы и других программ продвижения продукта. Кроме того, в рамках законодательства о защите прав потребителя существует прямая обязанность предоставления строго оговоренной и размещенной в определенных местах информации об организации и ее продукции.

В сфере отношений с общественностью внимание уделяется созданию определенного образа организации на местном, общенациональном и международном уровне. Организации контролируются государственными и муниципальными органами, сдают им налоговые и статистические отчеты, обязаны допускать сотрудников этих органов для проверок и предоставлять им свои документы.

Низкий уровень коммуникаций препятствует эффективному управлению организацией. Повышение уровня коммуникаций достигается дифференциацией ее в четырех плоскостях:

- между членами коллектива;
- между коллективом и руководителями;
- между руководителями по вертикали;
- между руководителями и клиентами.

7.2. Межличностные коммуникации.

Управление в организации осуществляется через людей, которые вынуждены вступать в коммуникационное взаимодействие друг с другом в процессе решения управленческих задач, передавая или получая разнообразную информацию. При этом информация должна передаваться таким образом, чтобы достигалось ее наиболее адекватное восприятие теми, кому она предназначена.

Субъектами в процессе коммуникации могут выступать отдельные личности (межличностная коммуникация), группы и даже организации. Для обеспечения коммуникативности в организации создается коммуникационная сеть. Коммуникационная сеть – это соединение участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между ними). Совокупность коммуникационных связей, образующая сеть, определяет реальную структуру организации. В зависимости от того, как построена коммуникационная сеть, может изменяться эффективность деятельности рабочей группы.

Межличностная коммуникация играет чрезвычайно важную роль в организации, так как решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с

подчиненным, подчиненные друг с другом). Кроме того, она часто является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

В межличностной коммуникации возникают проблемы, порождающие различия между тем, что было передано, и тем, что было принято.

Одной из таких проблем являются личностные барьеры. Личностные барьеры – это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей, неумением слушать собеседника, различия в образовании, социально-экономическом статусе, потребностях, интересах, накопленном опыте, половые и расовые различия, психологическая несовместимость людей, участвующих в коммуникации.

Физические барьеры представляют собой коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций способны препятствовать или наоборот содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации.

Еще одна проблема связана с семантическими барьерами, которые проявляются в том, что слова-символы, используемые для кодирования информации, могут иметь разные значения для людей, в зависимости от их профессии, социального статуса, национально-культурных различий, должности и т.д. Символы многозначны, и при выборе одного из них может возникнуть непонимание.

Во многих организациях, а также в их структурных подразделениях нередко вырабатывается собственный жаргон, что также может служить источником смысловых искажений. Профессионалы кодируют значение в формы, понятные только людям их круга (использование профессиональных терминов и жаргона, аббревиатур и т.п.), что является причиной испытываемых ими затруднений в коммуникации с людьми иных профессий.

Кроме слов в межличностной коммуникации в качестве кодовых знаков часто используются невербальные символы, среди которых можно выделить следующие основные типы:

- движения тела (жесты, мимика, выражение лица, движения глаз, прикосновения, поза);

- голос (интонации, тембр голоса, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.);

- личные физические качества (строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура);

- физическая среда (дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум);

-использование среды (способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории);

-время (опоздания, ранний приход, заставляя себя ждать, культура использования времени, соотношение времени и статуса).

Использованию невербальных символов в межличностной коммуникации в последнее время уделяется повышенное внимание, так как с помощью достигается эффект большинства сообщений: 37% - тональностью голоса и 55% - выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная составляющая в сообщении отправителя противоречива, что заставляет получателя больше полагаться на невербальную составляющую в сообщении. Невербальные символы во многих случаях имеют бессознательную основу, они свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств.

Достижение целей межличностной коммуникации осуществляется применением различных коммуникационных стилей, представляющих собой способы построения индивидом своего коммуникационного взаимодействия с другими. Существует немало стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации. Знание их помогает определить, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с тем или иным стилем. Один из множества подходов к определению коммуникационных стилей предусматривает использование для этих целей двух характеристик межличностной коммуникации:

-открытость по отношению к другим (открытие или раскрытие себя для других и принятие ответной реакции от других, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия);

-адекватность обратной связи (степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них).

На этой основе можно составить четыре комбинации уровней. Каждая комбинация отображаются соответствующей клеткой таблицы на рис. 15.

Полученная матрица позволяет выявить пять стилей межличностной коммуникации.

Стиль «Открытие себя». Характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Идя на открытость себя, индивид концентрирует внимание на себя, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. Однако, реакция других нередко

остается без адекватного ответа этого индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, индивид может проявить необузданные эмоции, снижающие эффективность коммуникации.

Открытость в коммуникации	Адекватность обратной связи	
	низкая	высокая
Высокая	Открытие себя	Реализация себя
Низкая	«Торговаться» за себя	
	Замыкание в себе	Защита себя

Рис. 15. Коммуникационные стили

Стиль «Реализация себя». Характеризуется высокой степенью открытости, и высоким уровнем обратной связи. В идеальных условиях этот стиль является предпочтительным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида отказаться от этого стиля.

Стиль «Замыкание в себе». Характеризуется низкой степенью открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты», люди с тенденцией обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана с сокрытием своих идей, мнений, настроений, расположений и чувств к другим.

Стиль «Защита себя». Характеризуется низкой степенью открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие этот стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

Стиль «Торговаться за себя». Характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, которым соответствует центральная часть матрицы. Он используется индивидами, «продающими» себя, если другие делают то же самое.

Среди пяти выделенных коммуникационных стилей нет одного такого, который можно было бы назвать желательным во всех ситуациях. Однако практика коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более предпочтителен и

используется в большем числе ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством индивида (умение раскрыть себя и умение слушать других).

Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ

8.1. Разделение труда и делегирование полномочий.

Важным фактором повышения результативности управления является разделение труда в системе управления, т.е. специализация управленческих работников по выполнению определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности

Выделяются три основных вида разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, ролевое (технологическое).

Функциональное разделение – разделение на основе функций управления. Ранее уже отмечалось, что содержанием труда руководителя (управленца) являются функции, представляющие собой однородные виды работ, связанных с прогнозированием, планированием, организовыванием, координированием и контролем. Все эти виды управленческой деятельности, вы силу того, что они составляют содержание процесса управления, называют общими. Однако, они требуют специальных знаний и профессионалы, выполняющие их, должны на достаточно высоком уровне владеть методами решения соответствующих задач и иметь узкую специализацию

В крупных организациях, где управленческий труд специализирован, можно встретить управленцев, выполняющих ту или иную функцию управления. Одни отвечают за функцию планирования и несут ответственность за систему планов, в соответствии с которыми функционирует организация. В практике отечественных предприятий их называют плановиками. Аналогично этому другие управленцы специализируются на выполнении функций, связанных с организацией труда, производства и управления, с контролем, а также с разработкой систем стимулирования, направленных на усиление мотивации работников организации.

Функциональное разделение труда также предполагает выделение из общего состава управленцев специалистов, которые отвечают не за какую либо функцию, а за процесс управления в целом. Их главная задача состоит в обеспечении целостности функционирования организации. Как правило, это – руководитель организации в целом или руководители отдельных частей ее, осуществляющие интеграцию работы функциональных управленцев и специалистов. В их задачи входит: выработка миссии и стратегии

организации и как их реализовать; развитие потенциала организации и людей, работающих в ней; принятие необходимых действий для достижения поставленных целей. В соответствии с этим они концентрируют свое внимание на формировании и сохранении ценностей организации, на определении стратегических целей и направлений развития, на организации работы и распределении ресурсов, на контроле за ходом реализации планов.

Структурное разделение труда строится исходя из таких

Характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная принадлежность. В свою очередь оно базируется на двух подходах: по вертикали и горизонтали.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления: высшего, среднего и низшего. Этот вид разделения управленческого труда отражает иерархичность построения структуры управления и является основополагающим для современных организаций. Такое разделение труда предполагает и выделение специалистов тех же трех уровней.

Руководители высшего уровня – это люди, занимающие ключевые руководящие позиции в организации. Это – руководитель организации и его заместители. В коммерческих организациях – это собственник, генеральный директор или президент, члены совета директоров и аппарат управления организации в целом. Их главная задача состоит в обеспечении оптимальной системы взаимоотношений с внешней средой, при которой организация может успешно работать и конкурировать. Поэтому главное в деятельности управленцев такого уровня - это разработка стратегии долгосрочного развития, в которой устанавливаются цели и задачи организации, необходимые для их достижения ресурсы и способы продвижения на рынке.

Руководители среднего уровня – это управленческий персонал, который в соответствии со своим названием выполняет двойственную функцию, выступая в качестве исполнителя по отношению к руководителю высшего уровня и играя руководящую роль для менеджера низшего уровня. Обычно к среднему уровню относят руководителей, возглавляющих структурные подразделения, отделы и отделения организации, а также их заместителей.

В крупных организациях может быть несколько средних уровней управления и это дает основания для разделения управленцев среднего уровня на несколько «слоев». Управленцы высшего слоя среднего уровня направляют деятельность следующих, находящихся ниже, слоев с целью доведения до них стратегии и политики высшего

руководства организации и оказания помощи по руководству оперативной деятельностью. Менеджеры среднего уровня, работающие в самом низу, работают в тесном контакте с менеджерами первого уровня и исполнителями. Руководители среднего уровня осуществляют прямое руководство выполнением процессов и операций. К числу наиболее важных работ, которые они выполняют, относятся:

- руководство и контроль за ходом работ;
- принятие оперативных решений;
- передача информации сверху вниз и снизу вверх;
- планирование работ;
- организация работ;
- мотивирование работников;
- поддержание внутренних и внешних контактов;
- составление отчетов.

Руководители низового уровня – это управленческий персонал, который несет прямую ответственность за работу исполнителей, т.е. работников организации, производящих продукцию и услуги. Руководители этого уровня имеют в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Таким руководителем, например, является начальник пожарной части, начальник караула (дежурной смены), начальник участка, бригадир, руководитель группы.

Горизонтальное разделение основывается на структурном построении организации как системы, в которой кроме основной подсистемы могут быть обеспечивающие. В крупных и средних организациях оно дополняет вертикальное разделение. Руководители этой сферы управления осуществляют руководство подразделениями, выполняющими специфические обеспечивающие задачи. Например, в коммерческих организациях к ним относят маркетинг, персонал, финансы, нововведения, экология и пр. Применительно к ФПС к ним можно отнести центр управления силами, производственно-технический центр, отряд технической службы, базу обеспечения мобилизационного развертывания, испытательную пожарную лабораторию.

Ролевое (технологическое) разделение управленческого труда производится с учетом характера и сложности выполняемых работ, а также масштабов ответственности за работу. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководители, специалисты и служащие.

С позиций технологии наиболее свойственные задачи:

- руководителей – принятие решения и организация их практической реализации;

- специалистов – проектирование и разработка вариантов решений, обеспечивая их обоснованность и соответствие требований;

- служащих – в основном информационное обеспечение всего процесса управления: сбором, передачей, обработкой, хранением и обновлением информации.

Очень важная, но не очень заметная сторона устройства организаций – это взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников и обеспечивают возможность распределения и координации задач. Руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий путем делегирования полномочий и ответственности. При этом под полномочиями понимают ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Передачей полномочий подчиненным руководитель преследует ряд целей, к важнейшим из которых можно отнести выявление реальных деловых способностей подчиненных для создания резерва на выдвижение и создание определенных комфортных условий для своей деятельности.

Постановка первой цели позволяет:

- более полно использовать специальные знания подчиненных;
- получать от подчиненных новые или дополнительные идеи;
- формировать в своем подчинении инициативных работников;
- иметь более полную эффективную отдачу от подчиненных за счет обретения ими определенной самостоятельности;
- получать от подчиненных конструктивную критику и предложения;
- лучше изучить деловые и личные качества подчиненных;
- реализовать ее как дополнительный метод мотивации подчиненных.

Второе обусловлено тем, что в результате руководитель:

- экономит свое рабочее время;
- имеет частичную разгрузку от выполнения некоторых второстепенных работ и может уделить больше времени решению важнейших перспективных проблем;
- уделяет больше внимания контролю.

Делегирование в теории управления означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Это средство распределения задач среди сотрудников, выполнить которые необходимо для достижения целей

всей организации. Если важная задача не делегирована другому человеку, руководитель будет вынужден выполнять ее сам.

Понятие делегирования напрямую связано с понятием ответственности. Ответственность представляет собой обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Под обязательствами понимается то, что от человека ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Человек заключает контракт с организацией на выполнение задач определенной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем руководителем, который передает ему свои полномочия.

Однако, при этом важно сознавать, что делегирование не подразумевает полную передачу ответственности. Руководитель не может сокращать свою ответственность, передавая ее подчиненному.

Выделяются три группы работ, которые следует поручать подчиненным:

- подготовительная (сбор сведений);
- рутинная, которая не требует особых навыков, но отнимает много времени; при этом исполнитель не принимает серьезных решений (составление баз данных);
- специализированная, которая предполагает наличие особых навыков (полномочия, связанные с выполнением данной работы, делегируются, т.к. один человек не в состоянии качественно выполнить множество видов такой деятельности – правовое обеспечение деятельности организации, маркетинговые исследования и бухгалтерский учет).

В зависимости от уровня управления, на котором сосредоточены основные полномочия, определяется степень централизации власти.

Централизованные – полномочия, сконцентрированные на верхнем уровне управления.

Децентрализованные – полномочия, сконцентрированные на нижнем уровне власти.

В практике управления такие виды централизации в чистом виде почти не встречаются, обычно они носят комбинированный характер.

Существуют следующие разновидности управленческих полномочий:

- распорядительные полномочия;
- рекомендательные полномочия;

- представительские полномочия;
- согласительные полномочия.

Распорядительные полномочия предполагают, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Исходя из содержания решений эти полномочия бывают общими, линейными, параллельными и функциональными.

В рамках общих полномочий принимаются решения, связанные с постановкой целей, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и пр. Ими обладает высшее руководство.

Линейные полномочия, предполагающие наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, означают, что первые предписывают вторым, что, когда и где те должны делать или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели. Такие полномочия характерны для руководства основных подразделений.

Параллельные полномочия означают, что высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью этого является формирование системы контроля, необходимого для уравновешивания власти и предотвращения грубых ошибок. Например, прежде чем представить закон на утверждение Президенту России, он должен быть одобрен Государственной Думой и Советом Федерации, что придает ему официальный статус. В системе ГПС параллельные полномочия часто используют для контроля расходов, для чего требуются две подписи на финансовых документах

Функциональные полномочия сводятся к принятию решений о том, как достичь целей, то есть о методах выполнения работы лицами, непосредственно подчиняющимися линейным руководителям. Обычно ими обладают руководители таких служб, как плановая, бухгалтерская, кадровая и т.п., являющиеся главными специалистами в соответствующих направлениях.

Обладатели рекомендательных полномочий при необходимости могут давать советы, каким образом лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Но эти советы не являются обязательными для исполнения линейными руководителями и не носят инициативного характера. Такими полномочиями обладают, например, консультанты. Вместе с тем, такое положение может привести к конфликтам между линейным руководством и административно-управленческим аппаратом

Обладатели представительских полномочий по поручению руководства:

-обеспечивают согласованное взаимодействие субъектов на низовых уровнях управления, опираясь на *координационные полномочия* (ими располагают различного рода комитеты и комиссии);

-проверяют в установленных рамках деятельность нижестоящих субъектов, получают от них необходимую информацию, опираясь на *контрольно-отчетные полномочия* (такие полномочия возлагаются на специальные подразделения, а также на функциональные службы, например, на бухгалтерию).

Согласительные полномочия состоят в том, что функции административно-управленческого аппарата иногда расширяют до обязательного согласования с ним действий линейных руководителей при принятии решений, т.е. первые в этом случае берут часть ответственности на себя. И линейное руководство должно обсуждать соответствующие ситуации с аппаратом, прежде предпринять какие-либо действия или представить предложения руководству. Однако здесь, как и в случае с рекомендательными полномочиями, линейный руководитель не обязан учитывать мнение аппарата, но при этом вся ответственность за результаты действий возлагается на него.

8.2. Структура как форма реализации стратегии организации.

Организация не просто суммирует усилия всех ее членов. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала и, следовательно, возможности его успешной деятельности. Таким образом, структура является неотъемлемой подсистемой организации. Она наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации организации к внешней среде, а следовательно, в ее способности выживать. Поэтому структура организации должна быть оптимальной по отношению к организации и к ее внешней среде и изменяться вместе с ними.

Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечивать реализацию ее стратегии, достижение ее целей и эффективное решение стоящих перед организацией задач. При построении организации задача руководителя состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая более всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее факторам. Формируя структуру он должен четко определить основные виды деятельности, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии. Если все аспекты стратегически значимой деятельности не могут в

силу каких то причин быть переданы в введение одного руководителя, необходимо установить связи между подразделениями и необходимую координацию.

Затем определяется круг полномочий, необходимый для руководства каждым подразделением. Кроме того, необходимо определить, могут ли неосновные виды деятельности, осуществляться вне организации более успешно и эффективно. Таким образом, структура, следуя за стратегией организации, обеспечивает реализацию стратегии.

Структура управления является неотъемлемой подсистемой организации. Это обусловлено тем, что структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми, а структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение цели организации. Таким образом, структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации.

Решение вопроса о виде структуры управления, ее построения или модификации – это процесс адаптации структуры к внешним условиям (требованиям потребителя, общества, государственных органов и пр.) и внутренним факторам развития организации (ее ресурсам, технологии, организации деятельности и производства, организации труда, процессам принятия управленческих решений и т. д.). Поэтому выбор структуры управления осуществляется с учетом множества факторов, оказывающих решающее влияние на подходы к ее проектированию или перестройке. В ряде теоретических работ отмечается необходимость увязывать структуру управления с так называемыми ситуационными факторами, к которым относятся: стратегия развития организации, размеры организации, применяемые технологии, характеристики окружающей среды.

Стратегия предопределяет выбор типа и вида структуры управления, которые должны соответствовать вводимым ею изменениям. Если организация приняла план инновационного пути развития, ей потребуется ввести четко выраженную гибкую структуру управления. Если же одним из главных условий достижения стратегической цели предусматривается максимальное сокращение затрат, то наиболее целесообразной может быть иерархическая структура.

Размеры организации оказывают особое влияние на выбор структуры управления. Как правило, чем больше людей занято в организации, тем более вероятно применение структуры иерархического типа, при которой с помощью соответствующих

механизмов обеспечиваются координация и контроль их деятельности.

Технологии являются важным фактором, оказывающим воздействие на структуру управления. При рутинном характере технологий чаще всего применяются иерархические структуры; технологии, связанные с неопределенностью, требуют органического построения структур управления. Наибольшее влияние технологии оказывают на структуру тех подразделений организации, которые непосредственно связаны с производством продукции и услуг.

Окружающая среда оказывает различное воздействие на выбор структуры управления разных организаций, что предопределяется характером и теснотой связи между ними. Чем больше динамичным является окружение, тем большей приспособляемости требует оно от организации. Чаще всего эта связь выражается в применении различных комбинаций иерархического и органического типов структур управления.

Ситуационные факторы предопределяют тип структуры управления, на которую следует ориентироваться в конкретных условиях организации. Однако параметры структуры управления организацией зависят от форм разделения управленческих работ, уровня централизации и децентрализации, механизмов координации.

По характеру структурных связей между органом управления и объектом управления определены следующие формы работы – линейная (элементарная), присущая звену «отделение», сложная линейная, в чистом виде характерная для небольших многоуровневых пожарных формирований, например в звеньях «караул-пожарная часть». Линейная схема предполагает непосредственную управленческую связь руководителя с исполнителями (Рис. 16). Она применяется как самостоятельно, так и в качестве составного элемента при управлении крупными многоуровневыми организациями.

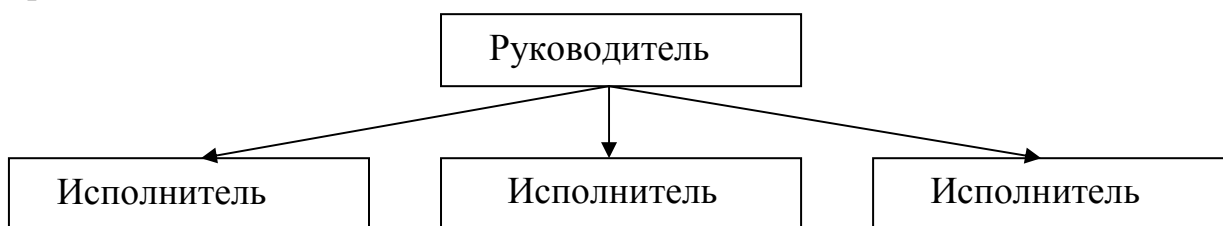


Рис. 16. Линейная (элементарная) структура управления

Сложная линейная схема управления формируется путем развития в основном по вертикали и отчасти по горизонтали элементарной схемы. Для такой схемы характерны 1-2 вертикальных

исполнительских уровня. Кроме того, в этой схеме допускается использование 1-2 специалистов (заместителей или помощников руководителя), которые наряду с непосредственно подчиненными ему руководителями нижнего уровня являются непосредственными исполнителями в специфической узкой сфере деятельности (Рис. 17). В элементарной линейной структуре эти функции одновременно со своими непосредственными обязанностями выполняют руководители (в пожарном отделении- командир отделения).

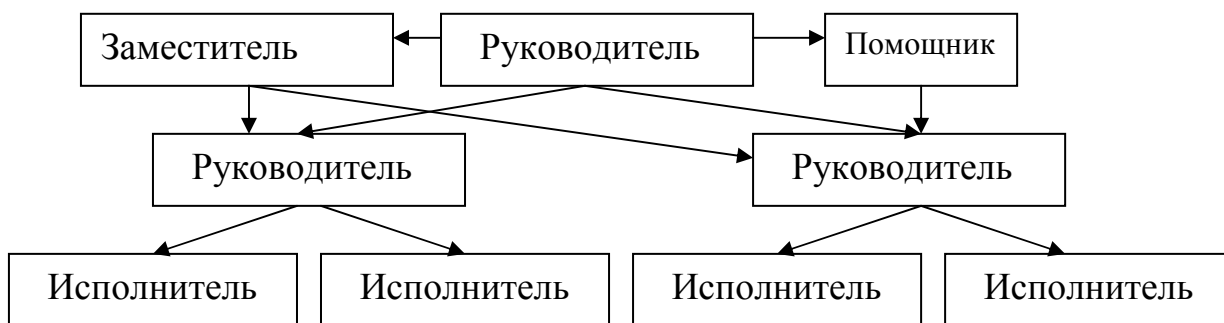


Рис. 17. Сложная линейная структура управления

В условиях отсутствия горизонтальных связей появляются чрезмерные информационные перегрузки и в итоге - невысокая эффективность принятия и реализации решений. В целом возможности таких схем управления ограничены, и в относительно крупных организациях они не срабатывают даже на низовом уровне. Поэтому целесообразно осуществить специализацию управленческого труда по функциональным подсистемам на основе функциональной схемы (Рис. 18).

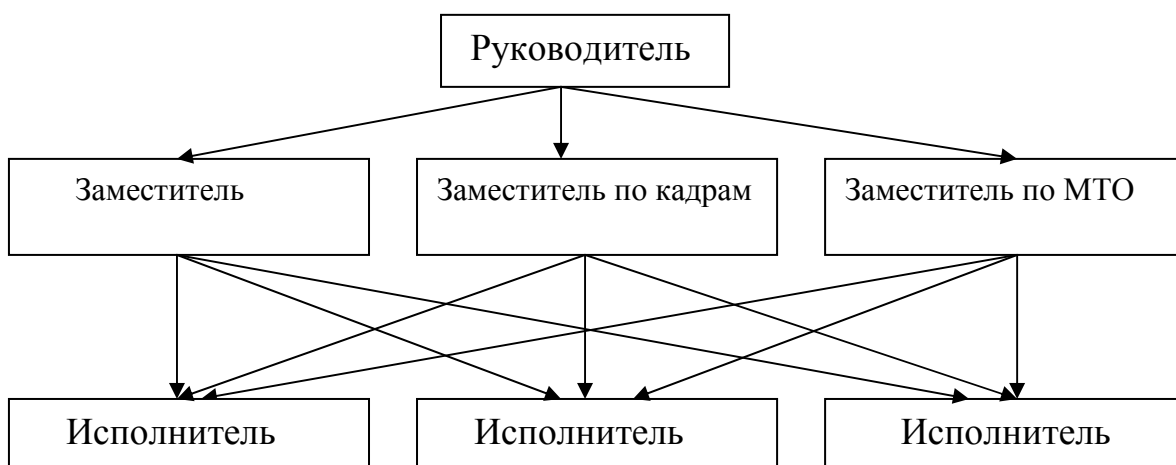


Рис. 18. Функциональная структура управления

Такая схема предполагает, что общие решения руководителя

(начальника) конкретизируют его заместители, начальники отделов, отделений, служб. Разделение линейных и функциональных полномочий обеспечивает более высокое качество принимаемых решений. В качестве примера реализации такой схемы можно привести пожарный отряд, пожарную часть первого разряда.

Однако этой схеме присущи ряд недостатков, снижающих ее эффективность. Во-первых, нередко нескоординированные решения заместителей, начальников отделов, отделений и служб (специалистов), какими бы хорошими они сами по себе ни были, неизбежно вступали в противоречие друг с другом. Во-вторых, в результате этого функциональные руководители начинали бороться за свою приоритетность, что порождало конфликты, и, вносило дезорганизацию в систему управления.

Эти неустранимые недостатки функциональной схемы управления обусловили необходимость вернуться к линейной схеме, но существенно модифицированной путем включения в нее функциональных элементов. "Гибрид" получил название линейно-штабной схемы управления, суть которой состоит в том, что при линейном руководителе в помощь ему создается группа помощников-специалистов - так называемый штаб или аппарат (Рис. 19). В его задачи входит: получение и анализ информации, характеризующей внутреннюю и внешнюю ситуацию, подготовка проектов решений, текущее консультирование руководства, содействие в проведении контроля. Они обычно наделяются такими полномочиями, как консультативные (разработка проектов документов), контрольные, согласительные (официальное одобрение или неодобрение в установленном порядке разработанных проектов документов), контроль за ходом выполнения принимаемых решений.

Существование штаба (аппарата) обусловлено сложностью и комплексностью управления, необходимостью оказания руководителю постоянной помощи специалистами, освобождающими его от глубокого анализа частных проблем, кропотливой работы по накоплению и анализу информации, подготовке многочисленных проектов решений. Эту работу специалисты выполняют более квалифицированно и оперативно при условии их обеспечения всей необходимой информацией. Таким образом, (аппарат) штаб значительно расширяет возможности линейной схемы управления, в то же время устраняя часть ее основных недостатков, добавляет к ним новые.

Прежде всего, сохраняется главный недостаток линейной схемы управления, состоящий в том, что все решения в ней должно принимать первое лицо, независимо от того, насколько они важны.

Иными словами, его перегрузка остается прежней, просто теперь ему нет необходимости быть специалистом во многих областях.

Весьма существенные недостатки имеются и у самого аппарата. Деятельность его работников (офицеров управления), несмотря на их высокую квалификацию, часто оторвана от жизни, поэтому вырабатываемые ими решения не всегда соответствуют реальным потребностям обстановки, а неучастие их в практической реализации своих решений снижает их чувство ответственности. Зато во имя «чести мундира», личных амбиций и интересов они активно, нередко агрессивно защищают свои позиции, обвиняя во всех неудачах нижестоящих руководителей, якобы плохо следующих их рекомендациям.

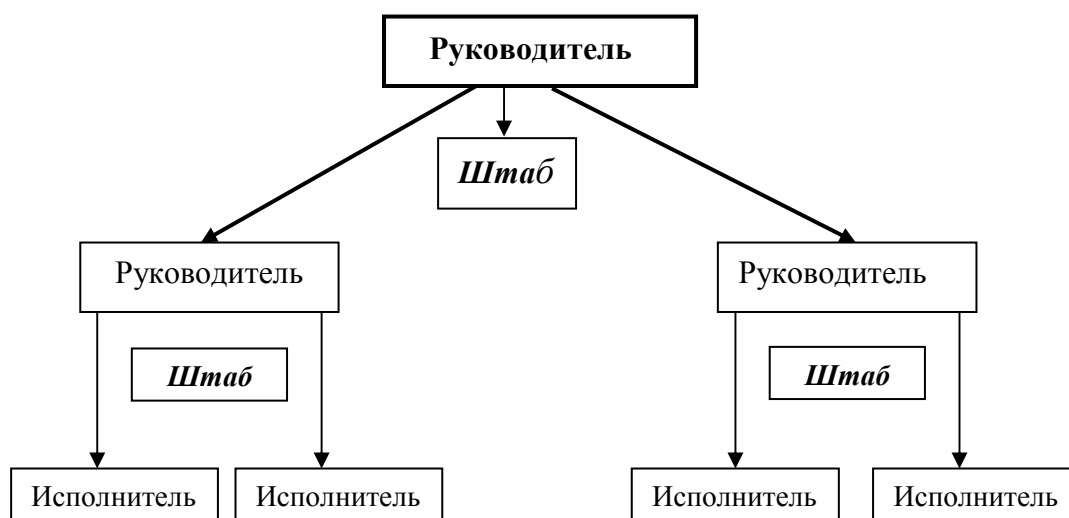


Рис. 19. Линейно-штабная структура управления

Неустранимые недостатки линейно-штабного управления обусловили частичный возврат к принципам функционализма и формированию в конечном итоге линейно-функциональной (административно-линейно-штабной) схемы распределения полномочий, в основе которой лежит их рациональное разделение между руководителями и работниками аппарата управления (штаба). Последние в дополнение к другим полномочиям получили функциональные, связанные с возможностью отдавать обязательные для исполнения распоряжения, регламентирующие содержательную сторону (как делать) как по отдельным направлениям (функциям), так и по объектам. При этом исполнительные звенья представляют собой самостоятельные в хозяйственно-административном отношении организации.

Линейно-функциональная схема управления реализуется в двух формах - ограниченного функционализма (Рис. 20) и концентрированного руководства (Рис. 21).

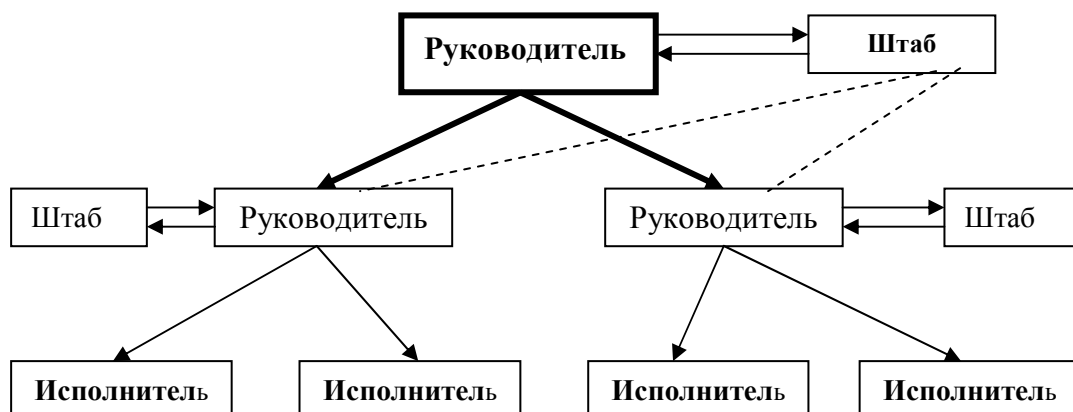


Рис. 15. Линейно-функциональная (административно-линейно-штабная) схема ограниченного функционализма

В одном случае штабной руководитель высшего уровня отдает распоряжения своему коллеге на нижнем уровне через соответствующего линейного руководителя, а в другом - минуя его. В то же время важнейшие решения, имеющие комплексный характер, принимаются и доводятся до исполнителей на основе линейно-штабной схемы, то есть через вышестоящего линейного руководителя, что обеспечивает контроль последнего над стратегическими направлениями деятельности организации.

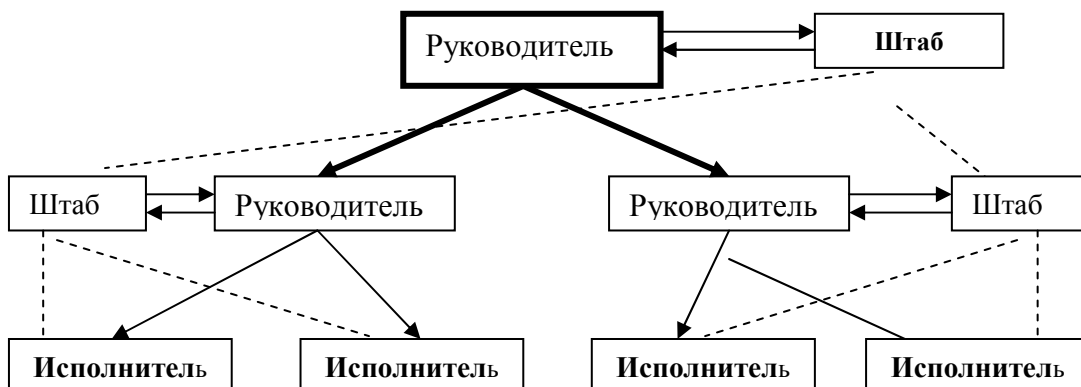


Рис. 21. Административно-линейно-штабная схема (дивизиональная) концентрированного руководства

Управлению на основе линейных схем свойственны четкость, ясно выраженные линии подчинения, полномочий и ответственности, что обеспечивает оперативность и точность управленческих реакций, но при этом руководитель (начальник) принимает все решения и

организует их исполнение.

В целом линейно-функциональная схема управления, сохраняя все достоинства линейно-штабной, существенно ослабляет ее главный недостаток - перегрузку руководителей организаций и значительно повышает эффективность их функционирования.

Таким образом, при линейной форме работы информационно-управляющее воздействие осуществляется непосредственно руководителем, а также через подчиненного руководителя. Линейно-штабная форма предусматривает осуществление связи и через штаб (аппарат управления), являющийся исполнительным органом. В условиях административно-линейно-штабной формы коммуникация руководителя и подчиненных осуществляется с участием дополнительных подсистем - административно-хозяйственной, материально-технической, финансовой и других.

В то же время управленческие структуры на основе линейной схемы не всегда обладают необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивают координацию деятельности по внедрению новых программ. Кроме того, линейная схема подрывает линейные полномочия, принцип единоначалия, а кроме того, в значительной степени усиливает бюрократизм, основы которого заложены линейно-штабной системой.

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами организации, диверсификацией, разнородностью производственных подразделений и выпускаемой продукции, изменениями внешней среды используют дивизиональную организационную структуру управления (Рис. 22), в соответствии с которой сложная линейно-функциональная структура делится на относительно автономные, самостоятельные блоки. Выделение блоков происходит по видам решаемых задач, услуг, географическим регионам, потребителям и пр.

При такой структуре полномочия по руководству решением определенной задачи, производству услуги в рамках отдельного блока передаются одному руководителю, ответственному за конкретный тип продукции. Организации с такой структурой способны быстрее и более гибко, чем при использовании линейно-функциональной структуры, динамичнее реагировать на изменения внешней среды.

Нередко деятельность организации может охватывать большие географические зоны. При этом блок (самостоятельная часть организации) может быть территориально существенно удален от основного органа управления, например находиться в другом регионе. Поэтому он должен обладать достаточной административно-

хозяйственной самостоятельностью. В системе МЧС таким примером могут быть региональные центры МЧС, структура ГПС субъекта федерации, иногда – отряд ГПС.

Различные типы дивизиональной структуры имеют одни и те же преимущества и недостатки. Основным преимуществом, как уже отмечалось, является быстрое реагирование на изменения во внешней среде, технологии, лучшая координация работ. К недостаткам относят увеличение управленческих затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции, замедленность решения крупных перспективных задач, особенно в области научно-технического прогресса. Эти недостатки дивизиональной структуры управления вызвали объективную необходимость поиска путей ее улучшения. Основное внимание уделяется созданию условий для более эффективного использования имеющихся специалистов в целях ускорения технического развития при одновременном сокращении затрат на содержание управленческого аппарата.

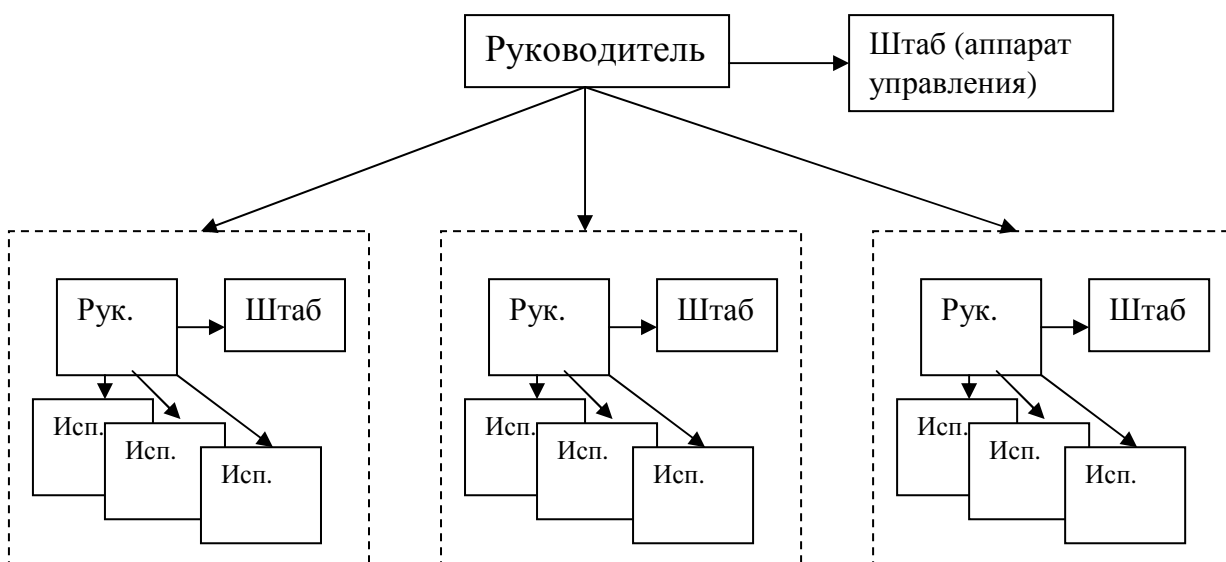


Рис. 22. Дивизиональная структура управления

Рассмотренные выше организационные структуры на основе линейных схем относятся к группе бюрократических структур управления. Этот тип структур исторически сформировался первым. Нормативную модель рациональной бюрократии в начале XX столетия предложил немецкий социолог Макс Вебер.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения "человека" и

"должности", ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Повышение эффективности линейно-функциональной и дивизиональной структур управления достигается за счет наделения их новыми высокодинамичными элементами целевого управления.

К целевым структурам управления относятся:

- программно-целевые;
- проблемно-целевые;
- проектные;
- матричные.

Ускорение процессов, связанных с научными исследованиями, разработками и инновациями, неизбежно привело к активизации проектных разработок в организациях. В этой связи в организациях стали создаваться полуавтономные группы, каждая из которых концентрируется на выполнении определенного проекта. Проектом

считается любой процесс целенаправленных изменений в организации (например, модернизация производства, освоение новых видов продукции, технологий и услуг, совершенствование системы управления и т.д.), обладающий характерными чертами:

- целостный характер деятельности;
- участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации;
- четко сформулированный конечный результат деятельности;
- ограничения во времени и ресурсах, выделяемых для достижения целей проектирования.

Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координационные механизмы. Одной из форм проектного управления является формирование в базовой структуре специального подразделения (проектной команды или группы), работающей на временной основе (Рис. 23). В ее состав включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. В этой связи большое значение придается умению руководителя



Рис. 23. Проектная структура управления

прежде всего сформировать команду и четко обозначить концепцию управления проектом.

Если проектная группа небольшая, то она может состоять из временно откомандированных работников базовых подразделений, руководители которых сохраняют за собой все важнейшие функции по управлению персоналом. При этом члены проектной группы могут быть одновременно подотчетны руководителю базовой службы и руководителю проекта. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники (члены проектной группы) переходят в новую команду или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются).

Матричные структуры управления помогают решать проблемы координации и связывать воедино деятельность базовой структуры и временных групп. В матричной структуре организации существует двойное подчинение работников руководителю проекта и функциональному руководителю того подразделения, отдела, в котором они трудятся постоянно. Полномочия руководителю проекта делегирует высшее руководство, поэтому они могут меняться в зависимости от сложности, важности и срочности проекта. Ресурсное обеспечение исполнителей осуществляют их базовые (штатные) руководители. Схема матричной структуры может быть следующей (Рис. 24).

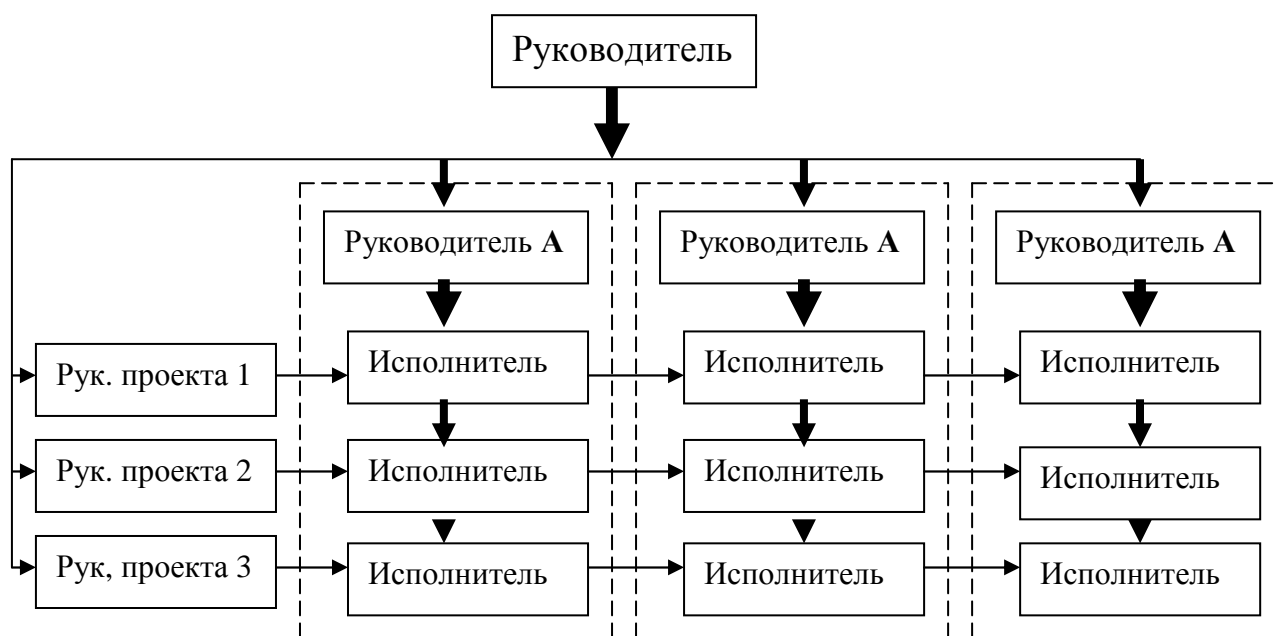


Рис. 24. Матричная структура управления

К достоинствам матричной структуры относят улучшение и рост

информационного обмена в организации и сбалансированную ориентацию развития. К недостаткам – возможный рост конфликтности, который может снизить быстроту реакции на изменения и двойственность полномочий и подчинения.

В нашей стране проектные и матричные структуры успешно использовались в тех случаях, когда наряду с ними внедрялись новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий и объединений с целью повышения их заинтересованности в реализации проектов и целевых программ. Гибкие оргструктуры "не срабатывают", если остаются без изменения действующие системы планирования, контроля и распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования разработчиков, коль скоро консервируется стиль руководства и не поддерживается естественное стремление работников к саморазвитию. Это с особой наглядностью обнаруживается при анализе сущности еще одной разновидности органического типа структур, получившей название бригадной, или командной.

Основу бригадной структуры управления составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная и во всем мире, и в нашей стране. Однако, только в 80-е годы появились и возможность, и необходимость в более полном использовании ее преимуществ: ускорение процессов, связанных с обновлением продукции и технологий; ориентация на относительно малоемкие рынки; повышение требований к качеству обслуживания потребителей. И, конечно, нельзя сбрасывать со счетов жесточайшую конкуренцию за потребителя и рынки сбыта. Выход был найден как раз в формировании небольших мобильных команд (бригад), специализированных на удовлетворении той или иной потребности и полностью ответственных за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности. Принципы, на которых строились эти бригады (и которые прямо противостояли основам командно-бюрократических управленческих структур), сводятся к следующему:

а) автономная работа бригады, обычно состоящей из рабочих, специалистов и управленцев;

б) предоставление ей прав самостоятельного принятия решений и координации действий с другими бригадами, в том числе права привлечения сотрудников других бригад, если это необходимо для решения конкретных проблем (в результате чего подрывается тенденция к традиционному обособлению производственных, инженерно-технических, экономических и управленческих служб, сопрягаемая с появлением у них собственных интересов и целевых установок);

в) замена жестких связей бюрократического типа (основанных на жестких правилах, нормах и процедурах) на гибкие связи, обязательные для совместного разрешения конкретных вопросов.

Есть еще одно важное условие эффективности бригадной структуры управления - отказ от принципов рациональной бюрократии, реализованных в тех или иных разновидностях. Это становится возможным в результате того, что в состав бригад входят специалисты, знающие задачи и способы их решения и не нуждающиеся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические и контролирующие службы.

Теоретически бригадную структуру управления организацией в целом предлагается изображать в виде пирамиды, в которой на каждом уровне иерархии веерообразно размещаются бригады разного назначения и профиля, связанные между собой процессами решения проблем.

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

Рис. 25. Сравнительные характеристики типов структур управления

Выбор структур управления производится с учетом нормы управляемости, т.е. возможности одного руководителя успешно управлять 7-9 объектами. При этом следует учитывать, что при применении современных технических средств эта норма может быть и выше.

Тема 9. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Какой бы ни была организация, какая бы организационная культура в ней не присутствовала, какого бы уровня развития коллектив не был, важно знать, что "без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможным". Примером тому – отсутствие контроля за выполнением поручений Президента России Б. Ельцина: по различным оценкам от 75% до 85% его поручений не были исполнены (в полном объеме или частично) как правительством, так и полномочными представителями в регионах. По итогам деятельности Президента Путина В.В. за 2004 год из 18 его поручений Правительству исполнено 14, за 2006г. – из 27 исполнено 22. Эти примеры достаточно полно характеризуют качество государственного управления в России.

Хорошего управляющего характеризует не количество начатых программ и проектов, а число завершенных под его руководством. А для этого требуется средство, которое бы дало такую информацию. Этим средством и является контроль. Он призван обеспечить правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей организации.

Следует отличать контроль в предприятиях производственной сферы от контроля в непроизводственных организациях. Для нас это особенно важно, поскольку система ГПС относится к непроизводственной сфере. Для контроля в организациях непроизводственной сферы характерно то, что результаты деятельности работников сложно поддаются экономической оценке, а порой даже не могут быть выражены в виде материальных носителей информации (отчеты, прогнозы). То есть для организаций непроизводственной сферы результаты могут быть оценены лишь качественными признаками. Кроме этого практически все процессы, происходящие в организации, являются взаимосвязанными (взаимодополняющими или взаимозаменяемыми), так как деятельность таких организаций, как правило, представляет собой строго ограниченный круг интересов.

9.1. Контроль: сущность и содержание. Требования к контролю.

Контроль – одна из важнейших функций управления. Она позволяет руководителю органа, подразделения, аппарата управления Государственной противопожарной службы выявлять проблемы и корректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Отсюда вытекает объективная необходимость осуществления контроля: любая организация должна обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению основных целей организации.

Основой контроля является познавательная деятельность руководителя.

Контроль – это критически важная функция управления. Только она обеспечивает обратную связь в системе управления. Остальные функции (планирование, организация, координация, мотивация) являются прямой связью с объектом управления. Контроль представляет собой элемент обратной связи, т.к. по его данным производится корректировка принятых решений, планов и даже норм и нормативов. Поэтому можно считать, что контроль – это обратная связь между запланированными и фактическими промежуточными и конечными результатами деятельности организации.

В интересах дальнейшего рассмотрения вопроса необходимо определиться с сущностью, целью, задачей и содержанием контроля

Сущность контроля - в выявлении факта расхождений между запланированными и фактическими результатами деятельности организации.

Цель контроля – выявление степени расхождения между запланированными и фактическими промежуточными и конечными результатами деятельности организации и обеспечение руководителя организацией (субъекта управления) систематизированной информацией для принятия корректирующих решений. Такая информация представляет собой результаты выявления и анализа отклонений от запланированных показателей.

При этом важно понимать, что контроль направлен именно на выявление и предотвращение ошибок и просчетов, а не их исправление.

Цель контроля достигается решением задачи организации контроля. Напомню, что одно из определений организации трактует ее как деятельность по упорядочиванию всех элементов определенного объекта во времени и пространстве.

Поэтому, для решения задачи организации контроля необходимо решить следующие частные задачи:

- упорядочить (создать) процесс контроля как совокупность функций контроля (диагностирование, ориентирование и стимулирование);

- создать систему контроля.

Эти частные задачи и составляют основу содержания контроля.

Контроль только тогда становится действенным, когда по его итогам предпринимаются меры по устранению недостатков и причин, порождающих нежелательные явления. Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий. Поэтому контроль можно определить, как деятельность субъекта управления по повышению эффективности деятельности организации по достижению цели на основе сопоставления поставленных задач и полученных результатов.

Таким образом, главный смысл контроля – в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса. Контроль не должен ограничиваться только рамками деятельности контрольных органов. Он входит в обязанности руководителя любого ранга.

Объектами контроля выступают предприятия, организации.

Предметами контроля являются процессы, проходящие в организации или ее элементы. Контролируется процесс деятельности, порядок расходования финансовых и материальных средств, осуществляется технический и технологический контроль, контроль качества продукции и услуг и т.д.

Субъектами контроля выступают руководители формирований ГПС и их подсистем.

Главные инструменты выполнения функций контроля – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Что же представляют собой функции контроля?

Д и а г н о с т и ч е с к а я функция – позволяет руководителю определить, состояние хода выполнения принятых решений. Отвечает на вопросы: «Что есть на самом деле?» «В каком состоянии дела?». Для этого необходимо получить соответствующую информацию. Как правило, ее получают в форме доклада исполнителя. И часто руководители при организации контроля принимают этот способ за основу, полностью полагаясь на информацию, полученную от исполнителя. Подготовка такой информации исполнителем полезна с точки зрения самооценки своей деятельности – достижений и ошибок. Однако при этом, исходя из опыта руководителю следует помнить, что:

-без точного, разностороннего контроля руководитель не имеет возможности эффективно влиять на ход работ.

-недопустима излишняя доверчивость к сведениям, представляемым исполнителями (проверяемыми);

-не следует испытывать комплексов при проверке опытного руководителя или специалиста (боязнь его обидеть слишком глубоким и внимательным (на его взгляд) изучением его работы, детальным изучением документации, касающейся данной работы и др).

-исполнитель оценивает свою работу весьма субъективно, принимая напряженность усилий и затраты времени за часть результата проделанной работы;

-исполнитель не может дать полной информации о ходе решения проблемы другими связанными с ним исполнителями;

-исполнительская и контрольная деятельность имеет принципиальные различия и требуют различной подготовки и опыта;

-как бы своевременно и полно ни поступала информация от исполнителя руководитель не может обойтись без личного наблюдения и изучения его деятельности.

Поэтому при организации контроля и осуществлении контроля:

-не следует полностью полагаться на информацию, получаемую

от исполнителя (доверяй но проверяй);

-иметь 2-3 дополнительных канала контроля;

-обязательно планировать контроль личным общением и наблюдением.

О р и е н т и р у ю щ а я функция контроля отвечает на вопрос: «Что нужно делать дальше?». Она показывает ориентиры, т.е. те проблемы, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания. Ориентирующая функция контроля должна помогать держать в поле зрения исполнителей наиболее уязвимые участки работ, которые могут измениться в соответствии с ходом изменений в среде функционирования службы.

Опыт показывает, что сам факт контроля повышает значимость решаемой проблемы и ориентирующая роль контроля при этом очень велика. При этом руководитель должен помнить о том, что:

-могут быть ситуации, в которых исполнитель не требует тотального контроля;

-могут быть ситуации, в которых исполнитель нуждается в оценке руководителя или окружающих сотрудников.

-после того, как исполнитель после проведения подготовительных мероприятий приступил к исполнительному этапу действий, он меньше всего склонен давать кому бы то ни было внеплановую информацию о ходе работы (нередко такой контроль воспринимается как досадная помеха);

-на определенных этапах, когда завершается определенный (контрольный) этап или при возникновении трудностей, требующих участия руководителя исполнитель как правило, испытывает потребность в общении. И в этих случаях контроль может быть весьма эффективен.

Поэтому при организации и осуществлении контроля:

-при планировании контроля определить наиболее целесообразные сроки как планового, так и внепланового контроля;

-не следует при осуществлении контроля без особой нужды злоупотреблять внеплановым контролем.

С т и м у л и р у ю щ а я функция контроля направлена на выявление и вовлечение всех неиспользованных резервов и в первую очередь человеческого фактора.

Руководитель должен помнить, что:

- контроль является действенным средством повышения эффективности деятельности исполнителя;

- контроль должен нацеливаться не только на выявление недостатков, но и на выявление неиспользованных резервов;

- контроль должен быть направлен на поддержание всего того, что является наиболее успешным в деятельности органа, подразделения, аппарата управления;

- фактическое состояние хода выполнения работ есть результат проверки принятых решений.

Поэтому при организации и осуществлении контроля:

- необходимо четко и понятно определить критерии оценки деятельности подчиненных;

- необходимо определить контрольные показатели хода реализации решения (с отражением их в плане контроля).

Для осуществления контроля создается система контроля, которая должна обеспечивать:

- своевременное обнаружение во внутренней и внешней среде организации факторов, которые могут помешать организации в осуществлении ее планов и достижении цели, и обеспечить адекватную реакцию организации на эти факторы;

- обеспечение сопоставления поставленных целей и полученных результатов в деятельности организации;

-подготовку информации для оценки деятельности организации за прошлый период и для корректировки ее функционирования в будущем.

Для оптимального решения всех этих задач контроль должен быть:

- систематическим (не от случая к случаю, а постоянно);
- комплексным (охватывать не один или несколько показателей плана, а все показатели и направления деятельности организации);
- действенным (выявленные в ходе контроля недостатки в деятельности организации должны оперативно устраняться);
- гласным (результаты контроля должны быть известны исполнителям);
- экономичным (выгоды, приносимые контролем, должны быть выше затрат на его проведение: затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля.).

9.2. Виды контроля

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

-по стадии процесса деятельности: входной, операционный контроль, контроль готовой продукции (результата деятельности), транспортирования, хранения и др.;

-в зависимости от субъекта контроля: самоконтроль, контроль на уровнях непосредственного и прямого руководства, инспекционный контроль, отраслевой контроль, государственный и международный и т.д.;

-по степени охвата объекта контролем: сплошной (тотальный) и выборочный контроль;

-по режиму контроля: обычный (нормальный) контроль, усиленный контроль, плановый и внеплановый (внезапный) контроль;

-по степени механизации: ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический;

-по способу получения и обработки информации: регистрационный, статистический, расчетно-аналитический;

-по периодичности выполнения контрольных операций: непрерывный и периодический;

-по времени контроля: предварительный, текущий и заключительный контроль.

Основу планирования контроля составляет определение его этапов по временному признаку.

Предварительный контроль осуществляется до начала исполнительного этапа выполнения задачи. По существу это контроль готовности к практическим действиям: установление готовности исполнителей и всех видов ресурсов (материальных, финансовых и др).

Цель предварительного контроля - обеспечение необходимых условий для бесперебойной и качественной практической деятельности организации.

Предварительный контроль в отношении материальных ресурсов предполагает:

- выработку стандартов допустимого качества материалов и проверку поступающих материалов на соответствие этим стандартам;
- тщательный выбор поставщиков и заключение договоров;
- установление минимальных размеров запасов для обеспечения бесперебойной деятельности организации.

Предварительный контроль отношении финансовых ресурсов предполагает разработку финансового плана. Он должен давать ответы на вопросы:

- когда, сколько и каких средств (наличных, безналичных, собственных, заемных и др.) потребуется организации для обеспечения деятельности;
- каковы предельные значения затрат по каждому структурному подразделению, частной задаче, этапу деятельности и др.

Предварительный контроль в отношении человеческих ресурсов направлен на эффективный отбор персонала для обеспечения деятельности организации, выполнения задачи. Здесь предварительный контроль должен обеспечить:

- определение степени готовности персонала к действиям по деловым и профессиональным качествам, при необходимости - объема дополнительной подготовки и потребного для этого времени;
- установление минимально допустимого уровня подготовки (образования и стажа работы) для деятельности в данной области.

Так, при приеме на работу с кандидатом проводится собеседование, выявляется насколько его характеристики соответствуют предъявляемым требованиям.

Текущий контроль осуществляется непосредственно на стадии процесса выполнения задачи (хозяйственного процесса). Его цель – совершенствование деятельности, координация действий для движения к цели. Чаще всего объектом текущего контроля являются подчиненные, а субъектом – их начальники. Задача этого вида

контроля – своевременно выявить и по возможности устранить отклонения от заданных параметров, возникающие в ходе работы.

Текущий контроль осуществляется на основе обратной связи, представляющей собой получение данных о ходе процессов. Этот вид контроля позволяет руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою деятельность и деятельность подчиненных так, чтобы избежать отклонений от наиболее эффективного пути к достижению цели. Таким образом, текущий контроль дает возможность своевременно реагировать на меняющиеся внутренние и внешние факторы.

Заключительный контроль осуществляется после выполнения работы. Это – контроль итогов. Его цель – определить качество выполнения поставленной задачи (решения проблемы). Задачей заключительного контроля является оценка степени выполнения поставленной задачи (решения проблемы).

Для этого необходимо:

- сопоставить планируемые и фактические показатели;
- проанализировать возможные ситуации и определить варианты решения.

Заключительный контроль позволяет:

- определить степень участия в достижении цели каждого исполнителя и сформировать мотивационные вознаграждения;
- осуществить оценку и корректировку поведения руководителя и принимаемых решений;
- осуществить формирование планов на будущее на основе анализа полученных результатов.

9.2. Процесс контроля. Рекомендации по проведению эффективного контроля.

Основываясь на определении контроля как процесса, его содержание следует рассматривать как систему взаимосвязанных этапов:

1 этап. Определение параметров и показателей деятельности, подлежащих контролю.

2 этап. Проведение наблюдений и измерений. Это самый дорогостоящий компонент контроля, который часто и определяет саму целесообразность проведения контрольных мероприятий

3 этап. Сравнение полученных результатов с заданными стандартами и показателями. На этом этапе особенно отчетливо проявляется зависимость контроля от планирования

4 этап. Корректировка деятельности объекта контроля с учетом результатов контроля (регулирование)

Все этапы четко различимы и свойственны контролю в любой системе управления (Приложение 1).

На первом этапе устанавливаются критерии и стандарты, определяются параметры функционирования организации, которые подлежат контролю, а также необходимые источники информации. Обычно в качестве таких параметров выступают цели организации, отраженные в показателях плана, в разного рода нормативах и стандартах.

На втором этапе осуществляются наблюдения и измерения контролируемых процессов или результатов. Наблюдения и измерения - это самый трудный и затратный компонент контроля, ибо на их долю приходится основная часть затрат, величина которых нередко определяет саму целесообразность контроля.

На третьем этапе проводится сравнение полученных результатов с заданными стандартами или показателями. На этом этапе проявляется зависимость контроля от планирования, так как осуществление такого сравнения во многом зависит от качества заданных стандартов и показателей.

Если эти показатели и стандарты измеримы, однозначны и понятны, то контроль осуществляется сравнительно легко.

На четвертом, заключительном этапе проводится корректировка деятельности организации по результатам контроля (регулирование).

Регулирование обычно рассматривается в трех аспектах (Приложение 2):

1. Сохранение текущего состояния. Это возможно в том случае, когда результаты контроля совместимы со стандартами и наиболее приемлемой для организации реакцией на результаты контроля является поддержание текущего состояния.

2. Изменение функционирования объекта контроля. Основное содержание этой корректировки сводится к приведению в соответствие контролируемых параметров с действующими стандартами и заданными показателями. При этом анализируются и устраняются причины, вызвавшие подобные отклонения. Например, выясняются и устраняются причины невыполнения плана и отдельных заданий по проверке состояния объектов, причины невыполнения предписаний на устранение недостатков в обеспечении пожарной безопасности объекта и др.

3. Трансформация эталонов (изменение самих стандартов и показателей по результатам контроля). Так, например, службе ГПН

запланировано к определенному сроку осуществить проверку полного количества объектов. Однако, в ходе исполнения установлено, что по ряду объективных обстоятельств такой объем может быть нереален. Следовательно, необходимо снизить показатель объема, т.е. снизить стандарт.

В настоящее время широкое распространение за рубежом получило управление по отклонениям (Приложение 3).

Суть его в том, что цели организации, содержащиеся в планах, отражаются в виде норм и нормативов, подлежащих контролю. Отклонения от этих норм и нормативов, выявленные в результате контроля, становятся основой для корректировки или даже принятия новых решений. При этом, если отклонения незначительны, то коррективы в ход действий могут не вноситься. Если же они существенны, то после изучения и анализа причин руководство принимает необходимые решения. Таким образом, руководитель в рамках допустимых отклонений может делегировать свои полномочия исполнителям и контролировать их действия, вмешиваясь лишь при необходимости.

Как положительное качество: такое управление позволяет, с одной стороны, руководителю более рационально использовать свое время и сосредоточиться на решении стратегических задач, с другой - открывается простор для самостоятельности и творчества подчиненных.

Как негатив:

- культивирует формализованный подход к управлению как у администрации, так и у персонала;

- требует создания специальной системы учета отклонений, что приводит к бюрократизации управления;

- игнорирование незначительных на первый взгляд отклонений может иметь неблагоприятные последствия в будущем.

Очень важно правильно организовать контроль. Однако для этого необходимо четко представлять себе взаимосвязь процесса контроля с процессом управления (Приложение 4).

Суть в том, что функции управления можно обозначить как периоды, осуществляющиеся в строгой последовательности. Все функции, кроме контроля. Этапы контроля реализуются как в целом в процессе управления, так и по каждому периоду (функции управления).

Для целенаправленного осуществления контроль должен быть организован.

Организация контроля включает определение цели и задач контроля, разработку плана контроля, доведение содержания плана

до участвующих в его осуществлении должностных лиц, подготовку (инструктаж) этих лиц к осуществлению контроля, определение порядка и времени доклада результатов контроля.

Планирование контроля включает:

- конкретизацию и определение порядка выполнения задач контроля;
- что, где, в какой очередности и когда проверить;
- какими методами и с привлечением каких должностных лиц осуществить контроль;
- кому, когда и в какой форме доложить результаты контроля.

Все это отражается в плане контроля (Приложение 5).

Определяя сроки и участников контроля следует учитывать, что не всегда будет возможность установить особое время и выделить специальную группу только для контроля. Чаще всего при подготовке и особенно в ходе выполнения задачи (решения проблемы) контроль придется вести одновременно с проведением других мероприятий по управлению организацией. Так, попутно с доведением до исполнителей задач целесообразно проверить правильность их понимания подчиненными. Затем контролируется их работа по принятию решений и осуществлению мероприятий по обеспечению деятельности.

Правильная оценка качества работы подчиненных, выявление и устранение в ней недостатков - задача под силу только компетентным и подготовленным офицерам противопожарной службы. Поэтому для осуществления контроля следует привлекать лиц, имеющих соответствующий профиль служебной работы.

Сегодня в России в среде управленцев входит в обращение такое понятие, как контроллинг. Его начинают преподавать в Вузах, подразделения контроллинга открываются в различных организациях, специалистов по контроллингу приглашают на работу. Однако не все достаточно четко представляют себе, что такое контроллинг, его сущность и содержание, его роль в управлении.

Для выполнения своих функций руководителям необходима информация - полная, достоверная, своевременная. И не просто информация, а информация систематизированная, проанализированная, интерпретированная и агрегированная. Лицо, на которое возложена эта функция, называют контроллером. Кроме того, контроллер непосредственно участвует в процессе управления в качестве внутреннего консультанта: он предлагает наиболее целесообразную методику принятия решения, обоснованные предложения по вариантам решения (Приложение 6).

Функция контроля, в то же время не является конечным пунктом процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая функция подвижна другой. Пользуясь результатами контроля, организация уточняет рабочие или разрабатывает новые планы, принимает решения в области организации и мотивации труда. Таким образом, управление является непрерывным циклическим процессом. Функция же контроля сопровождает весь процесс управления деятельностью организации.

Тема 10. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

10.1. Власть и влияние

Эффективность управления во многом зависит от руководителя организации. Руководитель организации в идеальном варианте – это человек, который объединяет в себе качества формального и неформального лидера. И тот и другой обладают властью.

В л а с т ь - это возможность влиять на поведение других людей. Власть является необходимым элементом управления. Следовательно, влияние, как способ реализации власти – это основной инструмент управления.

Однако не только руководитель обладает властью над своими подчиненными, но и подчиненные имеют власть над руководителем, ибо, относясь халатно к работе, они ставят под удар и своего руководителя. Поэтому в каждой организации существует определенный баланс власти. Схематически это показано в приложении 7.

Власть может быть реализована в различных формах.

1. Власть, основанная на принуждении – исполнитель верит, что начальник может помешать удовлетворению его насущных потребностей или доставить другие неприятности.

1. Власть, основанная на вознаграждении – подчиненный считает, что руководитель может удовлетворить его потребности или доставить удовольствие.

2. Экспертная власть – работник надеется, что руководитель обладает специальными знаниями, которые могут удовлетворить его потребность.

3. Эталонная власть – власть примера, когда подчиненный стремится походить на начальника.

4. Законная власть – исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать указания, а его долг – выполнять их. Исполнять их предписывает традиция. Поэтому законную власть часто называют традиционной.

10.2. Лидерство

Лидер может быть как формальным, так и неформальным. Формальный лидер – руководитель по координации и упорядочению отношений внутри формальной социальной группы. Его власть формируется в результате делегирования вышестоящей инстанцией руководителю организации руководящих полномочий. Т.е. он становится лидером, назначенным администрацией.

Неформальный лидер получает руководящие полномочия от членов организации. Основа власти неформального лидера – его личные качества. Неформальный лидер не обязательно занимает штатную руководящую должность.

Оба типа лидеров имеют два основных рычага влияния:

- личный авторитет (опыт, мастерство, образование);
- личные качества (человечность, обходительность, справедливое отношение к людям и т.д.).

Однако формальный лидер обладает еще и таким рычагом, как служебный авторитет – на основе дисциплинарных полномочий делегированных ему в соответствии с его служебным положением. При этом опыт свидетельствует, что часто формальный лидер не обладает в равной мере обоими видами авторитета. Наиболее заметно это в военизированных и сугубо государственных организациях (типа МО, МВД, МЧС, ГПС и др) (Приложение 8).

В наиболее сложном положении оказывается руководитель (формальный лидер) нижнего звена управления – те, кто непосредственно связан с рядовым и сержантским составом. Не обладая в достаточной мере действенными служебными полномочиями, он должен обладать качествами неформального лидера. И если у него их недостаточно, то власть переходит к другому неформальному лидеру – т.н. «теневому» лидеру, который управляет не по закону, а по так называемым «понятиям».

И роль руководителя (формального лидера) в идеале заключается в том, чтобы выявить этого «теневика» и заставить его действовать в своих интересах ни в коем случае не допуская нарушения законов, максимально используя свои служебные полномочия.

Руководители же более высокого уровня, обладающие как правило, большими служебными полномочиями, часто уже не стремятся сохранять качества не формального лидера.

Следует отметить, что приведенные выше формы власти в той или иной степени характерны для обоих типов лидеров (Рис. 26):



Рис. 26. Власть и влияние

Существуют четыре модели восприятия неформального лидера окружающими. Это относится также и к формальному лидеру (руководителю), обладающему качествами неформального лидера:

1. «Один из нас» - предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Он, как и все, радуется, переживает, страдает; жизнь приносит ему и удачу и неприятности.

2. «Лучший из нас» – имеется в виду, что лидер является примером для всей группы и как человек, и как профессионал. Подчиненные стремятся подражать такому лидеру.

3. «Воплощение добродетели» – считается, что лидер является носителем норм морали. Он разделяет с группой ее моральные ценности и готов их отстаивать.

4. «Оправдание ожиданий» – предполагается, что поведение лидера не зависит от окружающей обстановки, т.е. лидер должен быть всегда верен своему слову и не допускать отклонения от курса, одобренного группой.

Таким образом, лидерство – это искусство влияния на людей, чтобы они добровольно стремились к достижению тех целей, которые не являются их личными целями, например, целей подразделения, организации, государства и др.

Неформальные лидерские качества предполагают:

- хорошее знание подчиненных;
- умение поставить себя на их место, понять их стремления;
- способность анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные перспективы и последствия тех или иных действий;

- понимание психологических особенностей окружающих (партнеров, руководителей, подчиненных) и умелом их использовании в официальных и неофициальных контактах;

- способность увлекать людей, вселять в них уверенность, вести за собой;

- гибкость, настойчивость, упорство;

- обладание обширными знаниями, эрудицией, мастерством и др.

10.3. Стиль руководства

Стиль руководства – совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных. По сути он представляет собой способ реализации властных полномочий руководителя.

Стиль руководства определяется характером деятельности организации, культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, особенностями самих исполнителей, случайными факторами.

Проблему стилей руководства рассматривали прежде всего Курт Левин и Дуглас Мак-Грегор.

Сегодня выделяются следующие стили (Приложение 9):

1. Авторитарный – считается универсальным. Используется преимущественно в руководстве лицами невысокой квалификации, выполняющими простые рутинные виды работ, когда исполнители должны безоговорочно подчиняться (военизированные организации, чрезвычайные ситуации и др.) или доверяют руководителю.

Этот стиль предполагает официальность отношений, сосредоточение власти и ответственности в руках руководителя, неукоснительное соблюдение дистанции между ним и подчиненными, отдачу в приказной форме обязательных для исполнения распоряжений, мотивирование преимущественно на основе дисциплинарных полномочий.

В большинстве случаев это не создает заинтересованности исполнителей в результатах работы, формирует неблагоприятный морально-психологический климат, порождает внутренние конфликты.

Выделяются две разновидности авторитарного стиля:

- эксплуататорская (более жесткая);
- благожелательная (более мягкая).

2. Демократический - предполагает, что:

- руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними;
- избегает диктаторства;
- делегирует полномочия;
- создает благоприятный морально-психологический климат;
- широко использует поощрение.

Все это повышает заинтересованность работников, увеличивает их преданность организации.

Здесь также выделяются две формы:

- консультативная;
- партисипативная (подчиненные не только дают советы, но и привлекаются к постановке целей и контролю).

Исследования показывают, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность и присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Однако это спорно, опыт не подтверждает однозначности такого утверждения, многое зависит от стиля работы руководителя..

3. Либеральный - предполагает, что:

- руководитель ставит перед исполнителями проблему;
- создает необходимые условия для их работы;
- определяет правила работы;
- задает границы решения.

Сам руководитель при этом отходит на второй план, оставляя за собой функцию консультанта, арбитра (стороннего наблюдателя), а группа имеет полную свободу в принятии решения. Этот стиль применяется в тех случаях, когда необходимо избежать давления, мелочной опеки (в научных исследованиях, опытно-конструкторских разработках и др.).

Однако, чаще всего применение либерального стиля свидетельствует о нечеткости в определении целей группы и ее роли в производственном процессе. Такой стиль может легко перейти в бюрократический когда руководитель вовсе отстраняется от дел, передавая их в руки выдвиженцев (заместителей, доверенных лиц). Последние от его имени управляют коллективом, применяя для этого все более и более авторитарные методы («дедовщина» в силовых структурах). Сам он лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих помощников (Баланс власти).

Опыт показывает, что между перечисленными стилями трудно провести четкие границы, т.е. в чистом виде они применяются крайне редко. Как правило, они плавно переходят один в другой, образуя управленческий континуум.

Заключение

Интересы повышения эффективности управления, дальнейшего развития теоретических основ управления требуют глубокого анализа и оценки управленческой деятельности на всех уровнях руководства, повсеместного использования в процессах управления последних достижений науки и техники. Было бы ошибочным считать, что решением теоретических проблем управления обеспечением пожарной безопасности должны заниматься только ученые и должностные лица высших звеньев руководства. Поэтому весь офицерский корпус, весь личный состав Государственной противопожарной службы должны стать сегодня проводниками научно-технического прогресса в жизнь и деятельность пожарной охраны России.

Чтобы справиться с возложенными на нее задачами, теория управления должна опережать практику. А это требует постоянного совершенствования самой теории, ее понятийного аппарата, ее методологии.

Многие рекомендации общей науки управления по организации управления, методам управленческой деятельности и путям повышения ее эффективности справедливы и в сфере управления пожарной безопасностью. Поэтому теория управления пожарной охраной должна вбирать в себя все новое, передовое, что появляется в области управления в других сферах человеческой деятельности.

Литература

1. Васильев. Ю.В. Теория управления. Учебник. -М., изд. «Финансы и статистика». 2005. -606с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент. Учебное пособие. -М., изд. «Проспект». 2006. -173с.
3. И.Н. Герчикова. Менеджмент Учебник.- М., изд. ЮНИТИ. 2004. -210с.
4. З.П. Румянцева. Общее управление организацией. Учебник. - М., изд. ИНФРА-М. 2006. 301с.
5. В.Н.Парахина и др. Теория управления социально-экономическими системами. Учебное пособие. -М., изд. ЮНИТИ. 2004. 251с.
6. В.Л. Семиков. Теория управления. Лекции. Ч.ч. 1,2. -М., ВИПШ. 1994. – 120с.
7. В.Л. Семиков. Организационное поведение руководителя. Учебное пособие. –М., изд. «Гаудеамус», 2004. 216с.
7. Н.Н. Соболев. Менеджмент. Учебное пособие. – М., Академия ГПС МЧС России, 2004. – 137 с.
8. В.В. Лукашевич. Менеджмент. Учебное пособие. -М., изд. «ЭКЗАМЕН». 2003. 221с.
9. И.В. Балдин и др. Основы менеджмента. Учебно-практическое пособие. М., изд. «Юрайт». 2006. 140с.

Учебное издание

Виктор Александрович Рязанов,

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Курс лекций

Редактор *Е.В. Пашкина*

Технический редактор *Н.М. Чикина*

Корректор *Н.В. Федькова*

Компьютерный набор *В.А. Рязанов*

Компьютерная верстка

Подписано в печать _____ . Формат 60х90 1/16

Печ. л. 15.0. Уч.-изд. л. 12.

Бумага офсетная. Тираж 150 экз. Заказ _____

Академия ГПС МЧС России
129366, Москва, ул. Бориса Галушкина, 4

