

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ»
ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

А. А. Огарков

ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Волгоград 2017

УДК 338.24(075.8)
ББК 60.82я73
О-36

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент **С. А. Коробов**, и.о. зав. кафедрой менеджмента Волгоградского государственного университета

кандидат экономических наук, доцент **И. А. Злочевский**, зав. кафедрой государственного управления и политологии Волгоградского института управления – филиал РАНХиГС

Огарков, А. А.

О-36 Основы современного менеджмента: учебное пособие / А. А. Огарков; Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО РАНХиГС. – Волгоград: Издательство Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC с процессором 486; ОЗУ 64 Мб; CD-ROM дисковод; Adobe Reader 6.0. – Загл. с экрана.

Учебное пособие содержит основные положения базовых управленческих функций современного менеджмента (анализ, прогнозирование, решение, планирование, организация, координация, контроль, мотивация, инфокоммуникационное обеспечение), выделены особенности организации и осуществления управленческого труда, целеполагания и целеобразования, делегирования полномочий.

УДК 338.24(075.8)
ББК 60.82я73

ISBN 978-5-7786-0672-2

© Огарков А. А., 2017

© Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО РАНХиГС РФ, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Управленческий труд в системе современного менеджмента	4
Тема 2. Принципы современного менеджмента.....	11
Тема 3. Управленческое целеполагание в системе современного менеджмента.....	14
Тема 4. Управленческие отношения в системе современного менеджмента.....	20
Тема 5. Делегирование полномочий в системе современного менеджмента.....	24
Тема 6. Функция управленческого анализа в системе современного менеджмента	30
Тема 7. Функция управленческого прогнозирования в системе современного менеджмента	35
Тема 8. Функция подготовки и принятия управленческого решения в системе современного менеджмента.....	43
Тема 9. Функция управленческого планирования в системе современного менеджмента	52
Тема 10. Функция управленческой организации в системе современного менеджмента	58
Тема 11. Функция управленческой координации в системе современного менеджмента	67
Тема 12. Функция управленческого контроля в системе современного менеджмента	73
Тема 13. Функция управленческой мотивации в системе современного менеджмента	81
Тема 14. Информационно-коммуникационное обеспечение процессов управления в системе современного менеджмента.....	86

Тема 1

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Управленческий труд – это, прежде всего, вид умственного общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. Управленческий труд, хотя непосредственно и не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного работника.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. *Веснин, В. Р.* Основы управления для бакалавров: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
2. *Веснин, В. Р.* Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014.
3. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2009.
4. *Калигин, Н. А.* Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2003.
5. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007.
6. *Румянцева, З. П.* Общее управление организацией: теория и практика: учебник / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007.
7. Управление организацией: учебник / [Г. Л. Азоев и др.]; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
8. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2016.
9. *Минцберг, Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб: Питер, 2012.

Коллектив любой организации с определенной степенью условности может быть разделен на три категории сотрудников – руководители, специалисты и технические работники. На рис. 1 отражено рекомендуемое количественное соотношение этих категорий.



1 руководитель × 5–7 подчинённых
1 специалист × 2 технических работника

Рис. 1. Основные категории сотрудников

Данные категории способны реализовать управленческие функции:

- руководитель – это возглавляющий организацию работник, наделенный необходимыми полномочиями для принятия решений и несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива (его труд является самым сложным и ответственным в системе управления организацией);

- специалисты – это работники, в деятельности которых преобладают логические операции, не исключая творчества (например, экономисты, бухгалтеры, специалисты по управлению персоналом, по связям с общественностью, по маркетингу, юристы и проч.), они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей в соответствии с их приказами и распоряжениями, технико-технологическими нормативами, организационными регламентами, квалификационными требованиями;

- технические работники – это работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей (например, офис-менеджеры, секретари, машинистки, архивариусы, операторы), использующие в своей деятельности стандартные процедуры и операции, они выполняют информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой рутинной работы и обеспечивая их необходимой информацией.

В конечном итоге все категории используемых в управленческой работе работников принимают участие в разработке и реализации управляющих воздействий, но затраты рабочего времени на выполнение различных видов управленческого труда у данных категорий существенно различаются¹.

¹ Дейнеко О. А. Рационализация труда руководителя. – М., 1983.

По месту в системе управления организацией менеджеры занимают три уровня: высший, средний и низовой (первый) (рис. 2)¹.



Рис. 2. Уровни руководства в организации

Менеджеры высшего уровня – самая малочисленная, но наиболее влиятельная категория. Они определяют общие направления функционирования и развития организации и ее крупных подразделений, принимают ключевые решения по стратегии развития и текущим делам, наделены полномочиями для приобретения других компаний, запуска новых производственных мощностей, найма работников и т. п. Деятельность этих менеджеров характеризуется масштабностью и сложностью, приоритетом стратегической и перспективной деятельности, наиболее тесными связями с внешней средой, разнообразием принимаемых решений, напряженным темпом работы.

Менеджеры среднего уровня – координируют и контролируют работу руководителей низового уровня. В их действиях преобладает решение тактических задач, что не исключает их участия в разработке стратегических проблем. Значительный удельный вес в рабочем времени этих менеджеров занимает общение с менеджерами среднего (горизонтальная координация работ) и низового уровня (вертикаль иерархии управления).

Менеджеры низового уровня – самая многочисленная управленческая группа в организации. Они отвечают за выполнение производственных заданий и использование ресурсов. Их работа связана с решением преимущественно тактических и оперативных проблем. Она характеризуется разнообразием выполняемых действий, частыми переходами от одной задачи к другой, коротким временным периодом реализации принимаемых решений, постоянным общением с непосредственными исполнителями (работниками), производственным персоналом.

Самостоятельная сфера управленческого труда закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель ре-

¹ Румянцева, З. П. Общее управление организацией: теория и практика: учебник / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007.

шает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны решать эти задачи.

Сущность управленческого труда, его функции и специфика определяются, с одной стороны, задачами, которые он решает, с другой – его предметом, средствами и самой работой по управлению (рис. 3).



Рис. 3. Особенности управленческого труда

Управление – процесс многогранный, неоднозначный. Он требует от человека, занимающегося управленческой работой, творческого подхода. Решения, принимаемые управленцами, зависят не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции, здравого смысла, которые являются составляющими и результатами рациональной системы самоменеджмента руководителя.

Процесс управленческого труда имеет свою логику (рис. 4) и целевую направленность на достижение результатов организации.

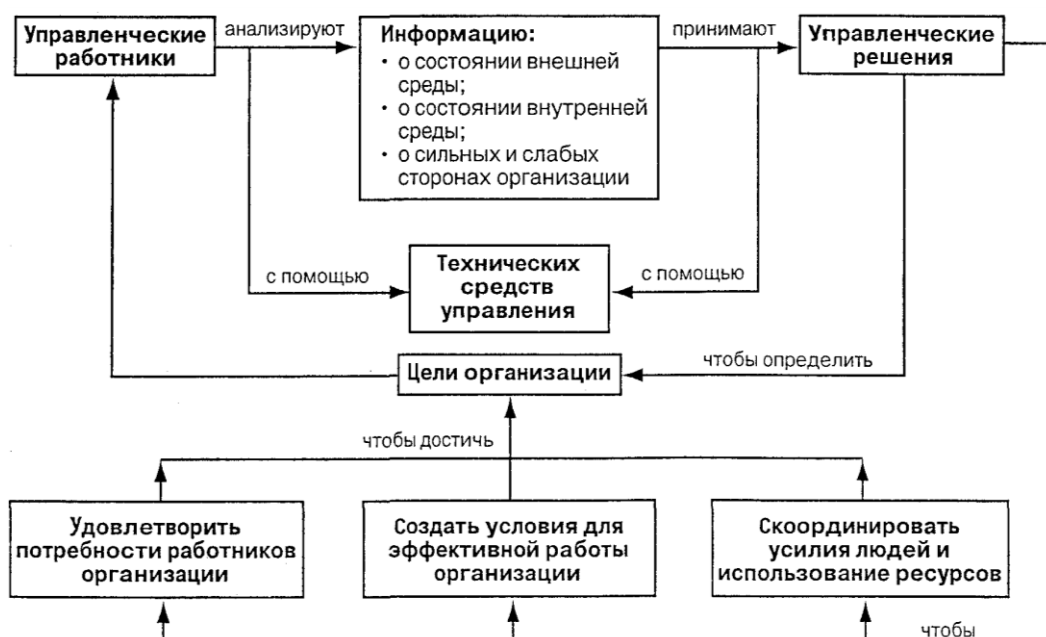


Рис. 4. Логика процесса управленческого труда



Менеджеры в организации выполняют многообразные роли – в табл. 1 представлена классификация Г. Минцберга¹, при этом следует учитывать, что:

- в о - первых, работа менеджера состоит из комбинации нескольких ролей;
- во - вторых, эти роли на практике взаимозависимы и взаимодействуют;
- в-третьих, важность этих ролей меняется в зависимости от уровня управления;
- в - четвертых, роли, исполняемые руководителем, определяют объем и содержание его работы.

Таблица 1

Десять управленческих ролей менеджера

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
<i>Межличностные роли</i>		
Главный руководитель	Символический глава выполняет обычные обязанности правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних и внутренних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие во внешних совещаниях, другая работа с внешними организациями и лицами
<i>Информационные роли</i>		
Приемник информации	Получает специализированную информацию (в основном текущую) для использования в интересах дела; выступает как центр сосредоточения внутренней и внешней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты и контакты, связанные преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки, Интернет, беседы и др.)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других людей, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации фактов	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)

¹ Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб: Питер, 2012; Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014; Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2016.



Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Представитель	Передает информацию для внешних контактов относительно планов, политики действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
<i>Роли, связанные с принятием решений</i>		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты изменений, контролирует разработку проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, анализ ситуаций, включающий инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий помехи	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных помех	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговор	Ответственный за представительство организации на всех важных переговорах	Ведение переговоров

Управленческий труд осуществляется людьми, которые должны обладать определенными к тому способностями (рис. 5)¹.

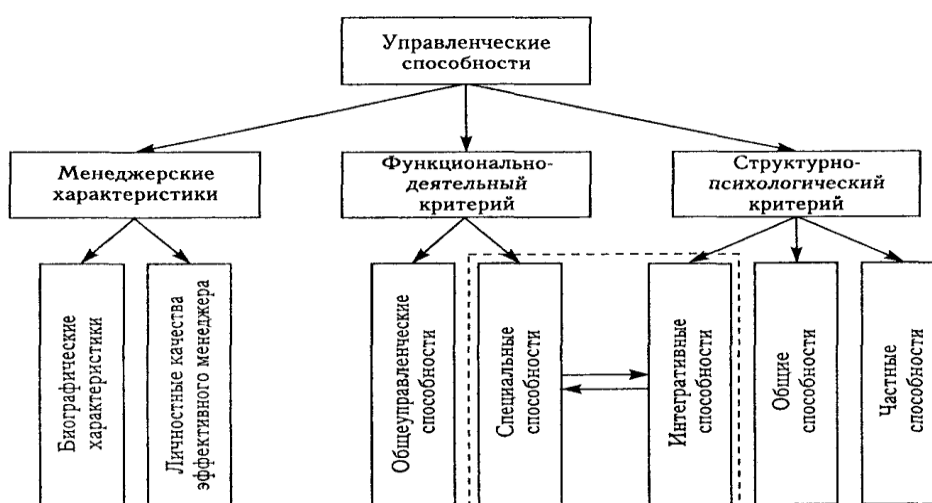


Рис. 5. Структура управленческих способностей

¹ Карпов, А. В. Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007.

Менеджерские характеристики – это основные характеристики личности управленца, которые либо необходимы для управленческой деятельности, либо желательны для нее, поскольку обуславливают – при прочих равных условиях – высокий уровень ее успешности:

- первая группа – биографические характеристики, свойственные «эффективному менеджеру» (социально-экономический статус, культурно-образовательный уровень, пол, возраст и др.);

- вторая группа – личностные качества «эффективного менеджера» (концепция Р. Стогдилла):

- доминантность – черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле;
- уверенность в себе;
- эмоциональная стабильность;
- стрессоустойчивость;
- креативность;
- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность в выполнении заданий;
- независимость;
- общительность.

Собственно управленческие способности – это те свойства, которые непосредственно и наиболее значимо влияют на управленческую деятельность, определяются ее содержанием и требованиями:

- первая группа – это общеуправленческие (или общеорганизационные) способности, которые определяют эффективность данного типа деятельности в целом, а не успешность какой-либо входящей в ее состав функции (функций);

- вторая группа – это частные управленческие способности, которые обеспечивают эффективное выполнение отдельных функций управления.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте развернутое определение управленческого труда.
2. Охарактеризуйте основные категории субъектов управленческого труда.
3. Охарактеризуйте основные роли и уровни менеджмента.
4. Назовите и охарактеризуйте управленческие способности человека.
5. Охарактеризуйте основные составляющие управленческого труда.
6. Охарактеризуйте основные требования к организации управленческого труда.

Тема 2

ПРИНЦИПЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Принципы управления – это оптимальные правила, нормы управления коллективом, которые сформулированы людьми и носят субъективный характер.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. *Беляев, А. А.* Системология организации: учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М.: Гос. ун-т. упр., 2002.
2. *Латфуллин, Г. Р.* Теория организации: учебник / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб.: Питер, 2004.
3. *Лафта Дж. К.* Теория организации: учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М.: Проспект, 2003.
4. *Мильнер, Б. З.* Теория организаций: учебник / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2012.
5. *Общая теория управления: курс лекций.* – М.: Луч, 1994.
6. *Симоненко, И. Л.* Теория организации: учебное пособие / И. Л. Симоненко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015.
7. *Жигун, Л. А.* Теория менеджмента. Теория организации: учебное пособие / Л. А. Жигун. – М.: ИНФРА-М, 2014.

Принципы современного менеджмента подразделяются на два вида: рекомендательные и обязательные. Соблюдение принципов очень существенно поднимает результативность управленческой деятельности.

Классификация принципов управления организацией предполагает их разделение по трем группам (рис. 1):

- общие принципы менеджмента;
- частные принципы менеджмента;
- принципы администрирования.



Рис. 1. Соотношение принципов

Общие принципы менеджмента представляют собой важнейшие (стратегические) требования, соблюдение которых обязательно для любых систем управления и организаций:

- системность – это ведущий принцип менеджмента, предполагающий всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных альтернатив, координацию усилий на различных направлениях, оценку возможных последствий управленческих действий в каждом элементе и компоненте системы;
- объективность – этот принцип предполагает целенаправленное воздействие на основе познания и использования объективных закономерностей в интересах обеспечения оптимального функционирования всей системы;
- последовательность – этот принцип предполагает соблюдение логической преемственности в действиях менеджера;
- принцип ведущего звена – предполагает выявление в результате анализа всей совокупности информации решающего факта, альтернативы, задачи;
- дополнительность – этот принцип предполагает сосуществование и взаимодополняемость различных начал: организованного и стихийного, закономерного и случайного и т. д.;
- вероятность – этот принцип предполагает вероятностный характер процесса управления, предопределенный многоальтернативностью развития;
- эволюционизм – этот принцип предполагает временную необратимость как основание и причину постоянного совершенствования управленческих структур. Развитие любой организационной структуры может идти только по пути ее усложнения, упрощение структуры означает ее деградацию;
- саморегулирование – этот принцип предполагает стремление системы к самосохранению, противостояние внешним возмущающим воздействиям;
- принцип обратной связи – этот принцип предполагает необходимость для субъекта управления регулярно получать информацию о результатах своей деятельности, о реакции непосредственных исполнителей и тех, на кого направлена эта деятельность, на эту деятельность. В результате субъект управления получает возможность корректировочных действий на основе достоверной информации.

Частные принципы менеджмента представляют собой важнейшие требования, которые применяются при управлении конкретными организациями или сферами деятельности. Соблюдение этих принципов позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отраслевой специализации. Обязательные принципы излагаются во внутренней нормативной документации организации.

Административные принципы менеджмента представляют собой важнейшие требования, которые обеспечивают эффективность административно-исполнительской деятельности. Административные принципы были сформулированы А. Файолем¹:

- разделение труда (специализация любого вида труда);
- власть и ответственность (объемы прав и ответственности в рамках должностных инструкций должны совпадать);
- дисциплина (уважение и обязательное соблюдение трудовых соглашений, а наиболее действенным средством воздействия является личный пример руководителя);
- единоначалие (единство точки зрения руководства, единство действия, единство распорядительства);
- единство руководства (у каждого подчиненного должен быть только один руководитель, дуализм распорядительства возможен, но при этом должен носить исключительный и временный характер);
- подчинение частных интересов общим (приоритетность общих интересов обуславливается тем, что они символизируют общественно значимые интересы);
- вознаграждение (справедливость методов стимулирования труда, ориентированных на максимально возможное удовлетворение сотрудников и руководителей);
- порядок (логистика управленческих действий и процессов);
- справедливость (обеспечение лояльности и преданности коллектива посредством уважительного и справедливого отношения руководителей к подчиненным);
- скалярная цепь (четкость и целесообразность линий управленческих взаимоотношений, четкость разделения функциональных дефиниций);
- корпоративный дух (в единстве – сила);
- инициатива (провоцирование и одобрение проявления подчиненными личной инициативы);
- централизация (обязательность делегирования полномочий, так как это предполагает наличие структуры управления, подготовку будущих руководителей, перспективность организации).

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение принципу управления организацией.
2. Обоснуйте целесообразность применения принципов менеджмента.
3. Охарактеризуйте общие принципы.
4. Охарактеризуйте частные принципы.
5. Охарактеризуйте принципы администрирования.
6. Приведите примеры проявления связей и зависимостей между группами принципов.
7. Проиллюстрируйте применение группы принципов.

¹ Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Журнал «Контроллинг», 2000.

Тема 3

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Цель является мысленным предвосхищением результатов деятельности, направляющей и регулирующей мотивацией человеческой активности. *Цели* – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. *Веснин, В. Р.* Основы управления для бакалавров: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
2. *Веснин, В. Р.* Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014.
3. *Виханский, О. С.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.
4. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007.
5. *Румянцева, З. П.* Общее управление организацией: теория и практика: учебник / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Управление организацией: учебник / [Г. Л. Азоев и др.]; под ред. А.Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
7. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2016.
8. *Переверзев, М. П.* Менеджмент: учебник / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2007.
9. *Гуськов, Ю. В.* Основы менеджмента: учебник / Ю. В. Гуськов. – М.: ИНФРА-М, 2016.
10. *Кузнецова, Л. В.* Целеполагание в управленческой деятельности: лекция / Л. В. Кузнецова. – Барнаул: Барнаульский юридический ин-т, 2014.
11. *Егоршин, А. П.* Основы менеджмента: учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015.

Процесс управления направлен на достижение целей, стоящих перед организацией и отражающих ее идеальное или желаемое в будущем состояние. Установление целей является одной из главных задач управления, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание – это исходный момент в деятельности менеджера.

Цели представляют собой субъективное отражение реальностей, характеризующих данную организацию, таких, как ее роль в обществе, характер производственного и кадрового потенциала.

В логике целеполагания определяющее значение имеет исходная посылка или первый шаг. В объективной реальности существуют только субъектные цели. Организационные цели представляют собой их трансформацию.

На формулировку организационно-управленческих целей наиболее существенное влияние оказывают интересы многочисленных самостоятельных субъектов внешней среды, связанных с деятельностью коллектива: учредители, владельцы, собственники организации, вышестоящие инстанции; персонал организации; контрагенты; потребители производимых товаров и услуг; органы государственного, регионального и местного управления; общество в целом.

Каждый управленец, как самостоятельная личность, подвержен влиянию личностных моментов:

- личная система ценностей;
- материальное положение;
- возраст;
- среда, в которой он функционирует;
- среда, в которой он воспитывался;
- семейное положение;
- состояние здоровья.

Основные характеристики целей:

- множественность;
- иерархичность;
- включение в нелинейную сеть.

Общие требования к формированию цели в организации (расположены по мере убывания значимости):

● *реальность и достижимость* (нереальные цели не могут быть достигнуты никогда, поэтому они приводят к демотивации работников и потере ими ориентира деятельности и перспектив);

● *измеримость* (представление целей не только качественно, но и в количественных показателях позволяет сотрудникам легче их воспринимать, их легче согласовывать, устранять между ними конфликты; они являются хорошей основой составления планов);

● *конкретность* (чем более конкретна цель, тем легче ее достижение);

● *гибкость* (способность к трансформации и корректировке в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации);

● *подразделенческая детализированность*;

- *однозначность* (четкость в формулировке цели не позволяет исполнителю трактовать ее на свое усмотрение);
- *совместимость* (цели не должны противоречить друг другу);
- *ясность* (сотрудники должны признавать их в качестве своих личных целей, что позволит им заинтересованно подходить к реализации таких целей и повышать эффективность своего труда);
- *проверяемость* (что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и соответствующим образом стимулировать сотрудников);
- *концентрация усилий и выявление приоритетов*;
- *предопределенность*;
- *направленность*;
- *системность* (они должны быть совместимыми друг с другом во временном и пространственном отношении, не ориентировать членов организации на действия, противоречащие друг другу);
- *определение средств исполнения*.

Функции организационных целей¹:

- *легитимизация* (оправдание в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации);
- *отражение философии организации, концепции ее деятельности и развития*;
- *поведенческое регулирование*;
- *потребностная устремленность* (сплочение вокруг себя энтузиастов, побуждение их брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения);
- *конкретизация*;
- *средовая адаптация* (уменьшение неопределенности текущей деятельности как организации, так и отдельного человека, выполнение для них роли ориентиров в окружающем мире, помощь в приспособлении к нему, концентрация на достижении желаемых результатов, противостояние сиюминутным порывам и желаниям, регулирование собственных поступков и поведения в целом);
- *конструирование* (определение характера и особенностей общей и управленческой структуры);
- *стандартно-оценочная* (основа критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения сотрудников организации, которые при этом в наибольшей степени отличились).

Основания классификации видов целей:

- *по степени важности для организации*:
 - стратегические – ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо организации;

¹ Веснин, В. Р. Основы управления для бакалавров: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.

тактические – являются промежуточными по отношению к стратегическим, отражают отдельные этапы их достижения;

- *по временному периоду*, необходимому для реализации:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные;

- *по содержанию*:

- социальные (создание благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их образовательного и квалификационного уровня, налаживание отношений социального партнерства в организации, обеспечение людей высококачественным медицинским обслуживанием);

- экономические (укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности работы, увеличение рыночной стоимости акционерного капитала);

- технологические (компьютеризация, внедрение гибких технологий, строительство новых производственных зданий);

- производственные (выпуск определенного объема товаров и услуг, повышение их качества, увеличение эффективности производства, снижение себестоимости);

- административные (достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей их дисциплины, слаженности в работе);

- организационные (реструктуризация оргструктуры, эффективное делегирование полномочий, формирование системы исполнительской дисциплины);

- политические (защита интересов социальной группы, обеспечение демократических основ человеческого сосуществования);

- этические (защита традиций и ценностей, обязательства);

- психологические (оказать давление, избежать давления, разрешить конфликт, ролевое самоопределение);

- воспитательные и т. д.;

- *по признаку приуроченности к той или иной стадии жизненного цикла организации*:

- цели, связанные со стадией проектирования и создания системы управления;

- цели, связанные со стадией развития («роста») системы;

- цели, связанные со стадией зрелого стабильного, устойчивого функционирования;

- цели, связанные со стадией завершения жизненного цикла системы;

- *по форме выражения*:

- цели, характеризуемые количественными показателями (производство продукции в рублях, тоннах, штуках);

- цели, описываемые качественно (достижение благоприятного морально-психологического климата в коллективе);

- *по признаку приоритетности их реализации*:

- особо приоритетные (неотложные);

- приоритетные;
- отсроченные;
- *по нацеленности на среду:*
 - внешние;
 - внутренние;
- *по уровню, к которому они относятся:*
 - общие – отражают концепцию развития организации в целом и по важнейшим комплексным направлениям ее деятельности, формируются в совместном диалоге высшего руководства организации, руководителей подразделений, консультантов по вопросам управления, а также представителей трудового коллектива и профсоюзной организации:
 - генеральная цель или миссия;
 - общеорганизационные цели;
 - специфические – разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в свете реализации им общих целей:
 - операционные (ставятся перед отдельными работникам);
 - оперативные (ставятся перед подразделениями).

Цель как атрибут свободы выбора концентрирует активность сотрудников на желаемых результатах. Общеорганизационная цель есть совокупность целей структурных единиц, согласование которых возможно в форме договоренности двух типов: по горизонтали и по вертикали. Дерево целей в организации повторяется в ее структуре. С точки зрения эффективности каждая должность должна соответствовать конкретной цели.

Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что:

- во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Трудность целевой организации поведения работников заключается в том, что цели организации надо постоянно соотносить с целями подразделений, а цели подразделений – с жизненными целевыми ориентирами работников. Если цели не соотнесены, то в организационной среде могут возникать противоречия и даже конфликты. Если же принимать во внимание, что личные цели часто бывают скрытыми, то соотносить (а тем более совместить) все эти цели кажется просто невозможным. Потому-то руководители определяют и даже формулируют цели организации (если только это происходит), как правило, сами, спуская их «сверху вниз». Работники же должны (обязаны) принять эти цели как руководство к действию.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение управленческой цели.
2. Выделите критерии классификаций управленческих целей.
3. Охарактеризуйте основные этапы управленческого целеполагания.
4. Охарактеризуйте основные правила и принципы управленческого целеполагания.
5. Охарактеризуйте факторы влияния на формирование иерархии целей организации.
6. Охарактеризуйте технологию «дерева целей».
7. Выделите общие характеристики и функции управленческих целей.

Тема 4

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Субординация – отношения распорядительства и администрирования, с одной стороны, и отношения подчиненности, исполнительства – с другой, возникают и регулируются на основе нормативных актов и должностных инструкций, носят обязывающий и открытый характер.

Координация – отношения между сотрудниками организации, которые занимают равное и независимое положение в служебной иерархии, возникают для согласования и информирования о действиях различных подразделений по достижению целей организации

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. Теория организации: учебник / под ред. В. Г. Алиева. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 2010.
2. *Зборовский, Г. Е.* Социология управления: учеб. пособие / Г. Е. Зборовский, Н. Б. Костина. – М.: Гардарики, 2007.
3. *Кунц, Г.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: В 2-х т. / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М.: Прогресс, 1981.
4. *Бурганова, Л. А.* Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
5. *Иванова, В.С.* Психология управления: учебное пособие / В. С. Иванова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011.
6. Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2004.
7. *Фененко, Ю. В.* Социология управления: учебник / Ю. В. Фененко. – М.: ЮНИТИ, 2012.

Организация состоит из двух крупных подсистем – управляющей (субъект управления – S) и управляемой (объект управления – O). Связи между субъектом и объектом управления и составляют существо интересующих нас управленческих отношений.

Главной специфической характеристикой управленческих отношений является определенное совпадение субъекта и объекта управления. В соответствии с положениями теории систем каждая система одновременно является частью более крупной системы, а каждая подсистема, в свою очередь, является самостоятельной системой. Таким образом, каждый управленец одновременно является подчиненным вышестоящего руководителя, а каждый подчиненный руководителем (управленческие отношения могут быть представлены таким образом:

$$S(O) \rightleftharpoons S'(O') = R.$$

Основные виды воздействия субъекта управления на объект:

- $S \rightarrow O = R$ – прямое воздействие;
- $S \rightleftharpoons O = R$ – прямое и обратное воздействие;
- $S \rightarrow p \rightarrow O = R$ – опосредованное воздействие.

Классификация управленческих отношений (или связей) может быть осуществлена по многим признакам¹.

По пространственной ориентации отношения подразделяются на:

- *субординации* (или по вертикали) – представляют собой отношения распорядительства и администрирования, с одной стороны, и отношения подчиненности, исполнительства – с другой, возникают и регулируются на основе нормативных актов и должностных инструкций, носят обязывающий и открытый характер (рис. 1);

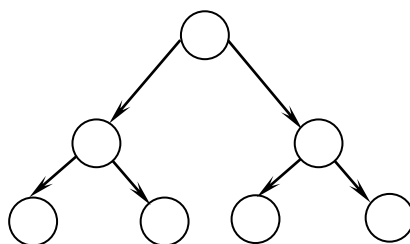


Рис. 1

- *координации* (или по горизонтали) – представляют собой отношения между сотрудниками организации, которые занимают равное и независимое положение в служебной иерархии, возникают для согласования и информирования о действиях различных подразделений по достижению целей организации (рис. 2).

¹ Теория организации: учебник / под ред. В. Г. Алиева. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 2010.

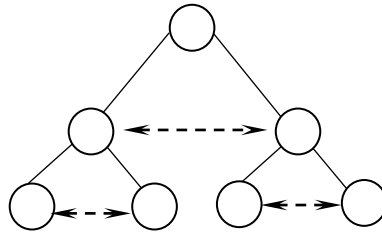


Рис. 2

По роли и месту в структуре могут быть выделены:

- *основные* отношения, которые определяют строение системы и формируют главный контур организационной структуры;
- *дополняющие* отношения, которые создают условия для эффективной реализации основных связей;
- *дублирующие* отношения, которые обеспечивают гарантированность осуществления определенных функций системы и ее отдельных подразделений в случае нарушения обеспечивающих их реализацию связей. Они подразделяются на постоянно действующие (например, постоянное дублирование определенной информации) и резервные, действующие только в условиях нарушения основных связей (например, дополнительные каналы поставки ресурсов при срыве поставок по основным каналам);
- *контрольные* отношения, которые обеспечивают рациональность как отдельных межкомпонентных связей, так и всей структуры организации в целом;
- *корректирующие* отношения, которые обеспечивают внесение изменений в реализацию межкомпонентных связей организации, позволяют устранить отклонения, возникшие в процессе функционирования системы, и адаптировать существующую структуру к новой ситуации.

По характеру воздействия могут быть выделены:

- *положительные* связи;
- *отрицательные* связи;
- *нейтральные* связи.

Характер воздействия проявляется в изменении уровня организованности объекта воздействия, соответствующего компонента системы, а также значимости его в данной системе. Положительные связи повышают организованность и значимость соответствующего компонента системы, отрицательные – понижают, нейтральные – к существенным изменениям не приводят.

Следует иметь в виду, что между одними и теми же компонентами системы могут одновременно существовать и положительные, и отрицательные, и нейтральные связи. Могут быть выделены следующие варианты соотношений положительных и отрицательных связей:

- а) встречные прямые положительные связи – взаимоподдержка (например, отношения между подразделениями, имеющими общий интерес);
- б) встречные прямые отрицательные связи – взаимоослабление (например, отношения между подразделениями, имеющими противоположные интересы);
- в) встречные прямые связи, имеющие разную знаковость, одни – положительную, а другие – отрицательную, приводят к ослаблению одного и усилению другого участника отношений.

Варианты соотношений знаковости прямых и обратных связей следующие:

а) прямые и обратные связи положительны. Происходит усиление объекта воздействия и повышение уровня его организованности. Этому способствуют и собственные действия данного объекта;

б) прямые и обратные связи отрицательны. Прямое воздействие ведет к ослаблению и дезорганизации объекта, обратное противостоит этому и сдерживает процесс дезорганизации (например, реакция персонала предприятия на ошибочную реорганизацию);

в) прямые связи положительны, обратные – отрицательны. Прямое воздействие усиливает и организует объект, обратное противостоит этому (например, в силу непонимания собственных интересов);

г) прямые связи отрицательны, обратные – положительны. Прямое воздействие ослабляет и дезорганизует объект. Обратное также способствует этому.

По прерывистости могут быть выделены:

- *непрерывные* отношения, которые составляют основу организации, обеспечивают стабильность ее структуры, что не предполагает обязательного наличия каких-либо непрерывных процессов, протекающих между соответствующими компонентами системы, но, важно, чтобы существовала постоянная взаимообусловленность и взаимосогласованность функционирования этих компонентов организации;

- *дискретные* отношения, которые предполагают наличие определенных временных разрывов в реализации. Они подразделяются на периодические (характеризуются цикличностью в реализации) и ситуативные (устанавливаются по мере возникновения соответствующей ситуации).

По вариабельности могут быть выделены:

- *инвариантные* отношения, которые могут оставаться практически неизменными при различном изменении ситуации и условий функционирования организации;

- *вариабельные* отношения, которые при определенном изменении ситуации также изменяют свои характеристики (прямая связь может переходить в обратную, а обратная – в прямую; основная – в дополняющую, а дополняющая – в основную и т. д.).

Необходимо отметить, что внутрисистемные межкомпонентные отношения (связи) составляют структуру организации, однако сами по себе, как таковые, не определяют ее строения.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение субъекта управления в организации.
2. Дайте определение объекта управления в организации.
3. Охарактеризуйте классификацию управленческих отношений (связей) в организации.
4. Охарактеризуйте управленческие отношения субординации.
5. Охарактеризуйте управленческие отношения координации.

Тема 5

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Делегирование полномочий – это технология передачи задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование – это средство, с помощью которого руководитель осуществляет выполнение работы с помощью других лиц.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. *Календжян, С. О.* Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления: учебник по программе «Евроменеджмент – мастер делового администрирования для руководителей» / С. О. Календжян, Г. Бёме. – М.: Дело, 2007.
2. *Урбан, Мария.* Успех чужими руками: эффективное делегирование полномочий / Мария Урбан. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
3. *Большаков, А. С.* Современный менеджмент организаций: теория и практика / А. С. Большаков, А. И. Шлафман, В. И. Михайлов. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2011.
4. *Репина, Е. А.* Менеджмент: учебное пособие / Е. А. Репина, Т. Ю. Анопченко, М. А. Чернышев, А. М. Григан, А. А. Моисеенко и др. – Ростов н/Д.: Изд-во АкадемЛит, 2015.
5. *Исаченко, И. И.* Самоменеджмент: учебное пособие / И. И. Исаченко. – М.: МГУП, 2007.
6. *Виханский, О. С.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.
7. *Мардас, А. Н.* Организационный менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – СПб.: Питер, 2003.
8. *Общий менеджмент: учебное пособие* / [А. К. Казанцев и др.]; под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.
9. *Основы теории управления: учебное пособие* / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2004.
10. *Калигин Н. А.* Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2003.
11. *Кинан, Кейт.* Делегирование полномочий / Кейт Кинан; [пер. с англ. А. В. Хлопецкого]. – М.: Eksmo education: Эксмо, 2006.
12. *Шинкевич, О. К.* Основы менеджмента: Курс лекций / О. К. Шинкевич // http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_199.html

Современный руководитель не может самостоятельно и единолично эффективно управлять достаточно крупной организацией. Развитие организации может идти только по пути усложнения ее структуры, поэтому управленцам приходится использовать технологии делегирования полномочий.

Делегирование – это средство достижения целей организации. Если задача не делегирована исполнителю, руководитель вынужден будет выполнять ее сам, что во многих случаях просто невозможно. Правильно управляет тот, кто добивается выполнения работы другими. Именно умение делегировать задачи превращает человека в руководителя. Процесс делегирования полномочий показан на рис. 1¹.

I этап	Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий
II этап	Предоставление подчиненным соответствующих полномочий и ресурсов
III этап	Формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания

Рис. 1

Должностные полномочия должны включать в себя:

- права, необходимые для выполнения предписанных работ;
- ответственность за использование этих прав (ответственность не может быть делегирована в принципе, поэтому руководитель в любом случае ответственен перед вышестоящим руководством за все, что происходит в его коллективе);
- перечень обязательных координационных коммуникационных связей.

Максимальный эффект делегирования достигается при совпадении объемов четырех основных компонент:



При несоблюдении принципов делегирования возможны варианты деформаций, которые резко снижают эффективность работы сотрудников:



Вариант А



Вариант В



Вариант С

¹ Мардас, А. Н. Организационный менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – СПб.: Питер, 2003.

В любой организации всегда существует определенная степень децентрализации организационных полномочий. Децентрализации абсолютная и нулевая в организации невозможны. Важным моментом в делегировании является вопрос о том, какую долю работы руководитель должен оставить себе, не делегируя никому.

Общий подход к определению круга вопросов, не подлежащих делегированию, предложен С. Паркинсоном и М. Рустомджи в виде «принципа исключения»¹:

«Руководитель должен быть избавлен от деталей повседневной деятельности с тем, чтобы уделять больше времени вопросам общей политики и предотвращению возможного кризиса. Он должен заниматься деталями только, когда где-то произошел серьезный сбой, и его не могут исправить руководители более низкого ранга.

Если не применять этот «принцип исключения», руководители будут так вовлечены в мелкие повседневные вопросы, что по-настоящему важные дела окажутся заброшены.

Руководители должны решать только такие вопросы, с которыми другие люди не в состоянии справиться».

Не подлежат делегированию:

- постановка задач и выдача заданий подчиненным;
- контроль результатов деятельности подразделений и подчиненных;
- подбор, расстановка, оценка деятельности подчиненных работников;
- задачи особой важности и высокой степени риска;
- срочные дела;
- задачи строго доверительного характера.

Делегировать необходимо:

- рутинную работу;
- специализированную деятельность;
- неактуальные, частные вопросы;
- подготовительную и вспомогательную работу (справочные материалы, отчеты и т. п.).

Имеется ряд причин, по которым руководители неохотно делегируют управленческие полномочия:

- мнение руководителя, что сам он сможет выполнить данное задание лучше подчиненного;
- сомнение в возможностях и способностях подчиненного и нежелание рисковать;
- отсутствие у руководителя организаторских способностей;
- опасение потерять контроль над переданными полномочиями;
- нежелание развивать подчиненных.

Факторами, определяющими степень децентрализации управления, являются²:

- восприимчивость к новым идеям;

¹ Паркинсон, Сирил Норткот. Искусство управления / С. Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи; [Пер. с англ. К. Савельева]. – М.: Гранд: Фаир-Пресс, 1999.

² Мардас, А. Н. Организационный менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – СПб.: Питер, 2003.

- готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления;

- готовность доверять низшему звену управления;

- стремление осуществлять лишь общий контроль (а не почасовой, ежедневный).

Степень централизации управленческих полномочий определяется следующими обстоятельствами:

- издержками, связанными с принятием решений. Чем выше цена принятия решений, тем на более высоком уровне они должны рассматриваться;

- размерами организации. Чем крупнее организация, тем сложнее координировать деятельность внутри нее. Здесь возникает преимущество горизонтальных связей. В крупных организациях необходима максимальная децентрализация полномочий и разбиение организации на ряд крупных блоков, руководство которых должно быть максимально приближено к уровню, на котором принимаются решения;

- особенностями исторического развития и традициями;

- характером и мировоззрением высших руководителей;

- наличием необходимых кадров;

- характером деятельности, которая сама по себе ограничивает возможности централизации полномочий;

- динамикой деятельности – чем она выше, тем выше должна быть децентрализация;

- внешними силами в виде государственного регулирования, особенностей налогообложения, действий профсоюзов.

Целями делегирования являются¹:

- разгрузка менеджеров, освобождение их от рутинных задач, создание им условий для принятия стратегических решений;

- активизация «человеческого фактора», увеличение вовлеченности и заинтересованности работников;

- повышение дееспособности нижестоящих звеньев управления.

Предлагается различать два вида полномочий: линейные и штабные².

Линейные полномочия – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Таким образом, линейные полномочия создают иерархию управления в организации, называемую цепью команд (рис. 2).

¹ Общий менеджмент: учеб. пособие / [А. К. Казанцев и др.]; под ред. А. К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.

² Мардас, А. Н. Организационный менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – СПб.: Питер, 2003; Общий менеджмент: учеб. пособие / [А. К. Казанцев и др.]; под ред. А. К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001; Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2004.

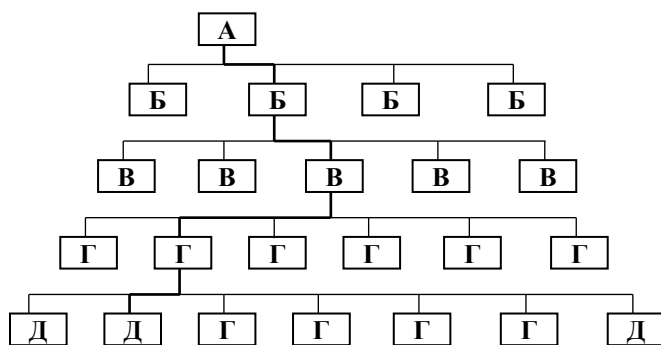


Рис. 2

Штабные полномочия – это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями. В свою очередь, они подразделяются на четыре группы (рис. 3).



Рис. 3

Рекомендательные полномочия штабного аппарата являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства.

Обязательные согласования обеспечивают расширение рекомендательных полномочий. В рамках такой организации управления линейное руководство обязано согласовывать определенный круг решений со штабным аппаратом.

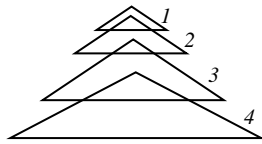
Параллельные полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и дают право отклонять отдельные решения линейного руководства.

Функциональные полномочия означают предоставление штабному аппарату прав не только предлагать, но и осуществлять определенные управляющие воздействия в пределах своей функции.

Полная ответственность руководителя за деятельность своих подчиненных сохраняется при любом типе делегирования (обратное, нулевое, ограниченное, полное).

Возможны варианты распределения прав и ответственности в организации по системе «елочка» и по системе «матрешка»¹ (рис. 4).

¹ *Большаков, А. С.* Современный менеджмент организаций: теория и практика / А. С. Большаков, А. И. Шлафман, В. И. Михайлов. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2011.



«елочка»



«матрешка»

- 1 – высший менеджмент (руководители высшего ранга)
 2 – менеджмент обособленных организаций
 3 – менеджмент среднего звена
 4 – менеджмент низших звеньев

Рис. 4

В системе «елочка» видно, что права и ответственность вышестоящего руководства поглощают только часть прав и ответственности (полномочий) нижестоящего руководителя. Это система бюрократической организации с высокой четкостью фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. Руководители высших звеньев могут вмешиваться только в некоторые полномочия руководителей низших звеньев.

Система «матрешка» – это система множественного подчинения. В ней права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность (полномочия) всех нижестоящих руководителей.

Для подчиненных из делегирования вытекают специфические обязанности¹:

- самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность:
- своевременно и подробно информировать руководителя;
- ставить руководителя в известность обо всех необычных случаях;
- повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятия «делегирование полномочий».
2. Обоснуйте целесообразность делегирования полномочий в системе управления организацией.
3. Охарактеризуйте структуру должностных полномочий.
4. Назовите основные принципы эффективного делегирования полномочий.
5. Охарактеризуйте последствия делегирования полномочий в системе управления организацией.
6. Охарактеризуйте основные модели делегирования полномочий.
7. Определите обстоятельствами, влияющие на степень централизации / децентрализации управленческих полномочий.

¹ Калигин Н. А. Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2003.

Тема 6

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Управленческий анализ – это функция, направленная на диагностику управленческой проблемы, выявление её сущностного содержания.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. Общий и специальный менеджмент: учебник / [Белоусов Р. А., Гапоненко А. Л., Дульщиков Ю. С. и др.]; под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2002.
2. *Емельянов, А. Л.* Онтология аналитики или оборотная сторона красивых должностей / А. Л. Емельянов // <http://www.acmegroup.ru/node/228>
3. *Горшкова, Л. А.* Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л. А. Горшкова. – М.: Финансы и статистика, 2003.
4. *Бирман, Л. А.* Управленческие решения: учебное пособие / Л. А. Бирман. – 2-е изд. – М.: Дело, 2008.
5. *Смирнов, Э. М.* Разработка управленческого решения: учебник / Э. М. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
6. *Фатхутдинов, Р. А.* Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2008.
7. *Юкаева, В. С.* Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. – М.: Дашков и К, 2012.
8. *Вахрушина, М. А.* Управленческий анализ: учебное пособие / М. А. Вахрушина. – 7-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2011.
9. Система аналитических инструментов управленческого анализа // http://afdanalyse.ru/news/sistema_analiticheskikh_instrumentov_upravlencheskogo_analiza/2015-09-29-334

Функция анализа является первой функцией управленческого цикла. Совокупность выполняемых работ в рамках данной функции достаточно обширна: сбор информации, ее обработка, классификация, систематизация, хранение и анализ в целях управления. Анализ предваряет все функции менеджмента, но не характеризует активность воздействия субъекта управления на объект управления. Анализ является внутренней функцией управления.

В ходе анализа проблемы:

- она разбивается на множество отдельных частей;
- выделяются основные и второстепенные характеристики проблемы;
- выявляются возможные взаимоотношения и взаимозависимости между ними;
- распознается вся совокупность причин и следствий;
- определяются закономерности возникновения и существования проблемы;
- разрабатываются рекомендации к действиям.

В рамках функции анализа менеджер стремится конкретизировать стоящую перед ним проблему, обработав максимально большой объем имеющейся информации.

Проблемная ситуация представляет собой совокупность обстоятельств (условий), возникающих под влиянием внутренних и внешних воздействий, которые нарушают заданное функционирование системы, требуют перевода ее в новое состояние. Проблемная ситуация может нести в себе несколько проблем.

Главным характеризующим признаком любой проблемной ситуации является частота возможного появления. Возможно выделить две категории проблемных ситуаций:

стереотипные;

уникальные, которые подразделяются на:

- формализуемые проблемные ситуации;
- слабоформализуемые проблемные ситуации.

Стереотипность ситуаций означает их частую повторяемость. Следовательно, появляется возможность накопления опыта подготовки вариантов замысла и решений. При этом допустимо применение некоторых стереотипов в отработке замысла и решения, что позволяет формализовать и технологизировать процедуру подготовки вариантов выхода из ситуации.

Суть управленческой аналитики в данном случае – классификация проблемных ситуаций и отыскание для каждого класса ситуаций такого варианта управленческого решения, которое в каждой ситуации данного класса не очень отличалось бы от оптимального, а полученное отклонение было бы приемлемо в данной ситуации. Описание признаков ситуаций каждого класса и соответствующих оптимальных в среднем для класса решений образует базу знаний органа управления по определенной проблеме. Ясно, что на каждом значительном временном отрезке база знаний по данной проблеме имеет свой уровень полноты и завершенности.

Уникальные – это такие ситуации, которые в целом не встречались в прошлом. Могли раньше иметь место какие-то части проблемы, но в целом она вы-

глядит другой. Применение стереотипных решений может иметь непредсказуемые последствия.

Каждую ситуацию можно разделить на отдельные элементы по степени их влияния на достижение основных целей и задач. Эти элементы бывают переменными и постоянными.

Проблемы как задачи, требующие решения, являются составным элементом управленческой ситуации. Внутреннюю структуру проблемы могут составлять такие элементы, как:

- предмет (характеризует возникшее противоречие, которое выражается в вопросе: «В чем суть проблемы?»);
- объект (отвечает на вопрос: «Где возникла проблема?»);
- субъект (тот, кто связан с проблемой, ее социальный, интеллектуальный элемент);
- связи (характеризуют как структурные межэлементные связи (ограничения), так и отношения с другими проблемами. Они отражаются в вопросе: «С чем связана проблема?»);
- цель решения проблемы (выражается в вопросе: «Для чего необходимо решать проблему?»).

Аналитическая деятельность – это удел управленца. Для управленца аналитическая деятельность лежит в плоскости базового процесса и является предметом самых серьезных размышлений. Аналитик – это управленец, разрабатывающий решения. Право придать результатам аналитической деятельности статус нормы, необходимости их исполнения (императивности), остается в руках управленца более высокого ранга, который начинает в данной ситуации разделения труда отвечать за организацию реализуемости всех функций (в том числе и аналитики) в целостности всей управленческой деятельности.

Аналитическая деятельность руководителей и специалистов в государственной службе по сравнению с другими сферами управления имеет ряд особенностей¹:

- она сориентирована на выполнение основной функции государственных органов – создание наиболее благоприятных условий для жизнедеятельности населения данного региона или всей страны в целом;
- она исследует объект как *целостность*, состоящую из многих взаимодействующих друг с другом частей и подразделений;
- в процессе анализа необходимо постоянно отслеживать взаимодействие противоречивых общегосударственных, местных, групповых и личных интересов, своевременно вскрывать назревающие конфликты и факторы, которые их вызывают.

Реализация функции анализа распространяется на все элементы и компоненты организации, поэтому в управленческой структуре создаются обособленные подразделения по выполнению функций анализа. К таким подразделениям относятся социологические и аналитические службы. В деятельности этих

¹ Общий и специальный менеджмент: учебник / [Белоусов Р. А., Гапоненко А. Л., Дульщикова Ю. С. и др.]; Под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2002.

подразделений анализ должен быть соединен с синтезом, с подготовкой материалов для выработки и обоснования управленческих прогнозов (альтернатив будущего управленческого решения), оценки реакции непосредственных исполнителей и тех, на кого направлены управленческие решения, на управленческие действия.

Варианты дифференциальных аналитиков¹:

Советник – независимый аналитик, занимающийся разработкой проектов для конкретного управленца (вот это сделать, а вот это не нужно делать и т. д.).

Консультант – независимый аналитик, занимающийся разработкой концепций для конкретного управленца, что вынуждает его оперировать концепциями разного уровня абстрактности, и теми, которые подходят для всех управленцев данного типа и только для кого-то одного.

Варианты интегральных аналитиков:

Инспектор (аудитор) проводит анализ, подчиненный нахождению меры несоответствия реально проводимой деятельности имеющейся норме этой деятельности, например законодательству в какой-либо области. Это делается для того, чтобы обеспечить приведение реального действия в соответствие с уже известной нормой. Инспектор фиксирует полноценность процессов реализации нормы с тем, чтобы выявить внешние дестабилизирующие факторы, потом анализирует сам характер реализации нормы с тем, чтобы выявить внутренние дестабилизирующие факторы.

Привлечение внешних для организации (учреждения) аналитиков целесообразно в том случае, если в деятельности возникает значимое затруднение, которое не удастся преодолеть за счет внутренних аналитических усилий или требуется получить наиболее надежный вариант решения. Такое привлечение может осуществляться в двух функциях: либо контрольно-корректировочной, необходимой для поддержания воспроизводства, функционирования прежней системы деятельности, либо развивающей, необходимой для создания чего-то нового или усовершенствования старого.

Эксперт, в противовес инспектору, рассматривает несоответствие прежней норме деятельности как условие перехода к новой норме или к новому образцу деятельности, чему-то более совершенному. Для эксперта не существует готовой нормы, относительно которой он оценивает то или иное явление в деятельности, эту норму ему придется еще построить.

Экспертиза используется для изучения необычного в чем-то объекта в сопоставлении с теми, которые не требуют экспертизы (например, инновационного опыта). В более сложном случае при экспертизе решается познавательная задача, когда заранее неизвестны возможные свойства объекта. При этом чаще всего услуги эксперта используются при наличии конкуренции двух или более точек зрения на один объект. В этом проявляется арбитражная функция экспертизы. Именно ее арбитражная роль и вынуждает не накапливать количество точек зрения, а переходить к средствам сопоставимости отдельных версий и их оценки на меру приближения к истине.

¹ Емельянов, А. Л. Онтология аналитики или оборотная сторона красивых должностей / А. Л. Емельянов // <http://www.acmegroup.ru/node/228>



В аналитической деятельности можно выделить пять основных типов анализа: *ситуационный, ценностный, концептуальный, проблемный и проектный*, а само понятие аналитической деятельности подразумевает совмещение функционирование всех этих типов. Они кооперативно друг с другом связаны, каждый принимает материалы от одного соседа и передает результаты своего труда другому. Но каждое из этих звеньев аналитической деятельности может автономизироваться, стать самостоятельной деятельностью.

Решение о том, какого уровня сложности аналитическая деятельность должна быть применена для работы с конкретной проблемой или проблемной ситуацией, зависит, с одной стороны, от того, насколько фундаментально само затруднение, возникшее в управляемой деятельности, а с другой – от степени вашей готовности его преодолеть: только сейчас или раз и навсегда.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение функции управленческого анализа.
2. Дайте определение проблемной ситуации и проблемы.
3. Выделите критерии классификаций проблемных ситуаций.
4. Выделите критерии классификаций управленческих проблем.
5. Охарактеризуйте основные этапы анализа проблемы.
6. Охарактеризуйте основные направления аналитической работы в системе управления.
7. Проиллюстрируйте применение методов управленческого анализа.

Тема 7

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Прогнозирование – это процесс формирования прогнозов на основе анализа тенденций и перспектив развития объекта и процессов.

Прогноз – это вероятностное суждение о состоянии объекта в определенный момент времени в будущем и (или) об альтернативных путях достижения этого состояния

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. *Глуценко, В. В.* Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования / В. В. Глуценко, И. И. Глуценко. – М., РГБ, 2004.
2. *Глуценко, В. В.* Менеджмент: системные основы / В. В. Глуценко. – Железнодорожный: НПЦ "Крылья", 1998.
3. *Фатхутдинов, Р. А.* Управленческие решения: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2008.
4. *Веснин, В. Р.* Менеджмент: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014.
5. *Виханский, О. С.* Менеджмент: учебное пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.
6. *Литвак, Б. Г.* Управленческие решения / Б. Г. Литвак. – М.: ЭКМОС, 1998.
7. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Т. Н. Бабич [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2014.
8. *Вишневский, Ю. Р.* Планирование и прогнозирование: учебно-методическое пособие / Ю. Р. Вишневский, Т. Б. Багирова, О. Р. Белова, С. Ю. Вишневский. – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2014.
9. *Фахрутдинова, А. З.* Прогнозирование и планирование: учебное пособие / А. З. Фахрутдинова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014.
10. Основы прогнозирования и планирования: Курс лекций // <http://www.bestreferat.ru/referat-127263.html>

Функция управленческого прогнозирования ориентирована на предвидение будущего, на выработку научно обоснованных прогнозов, каждый из которых может стать управленческим решением. Управленческие прогнозы разрабатываются на основе информации, полученной в ходе реализации функции анализа.

По своей роли в управлении, по своеобразию содержания, по наличию особых форм и методов реализации прогнозирования очень специфично, играет важную самостоятельную роль в управлении. Прогнозирование максимально значимо и развертывается наиболее интенсивно при определении целей организации и в особенности при переходе от цели к этапу разработки планов деятельности организации. Тем самым оно выполняет роль связующего звена, своеобразного «мостка» между функциями анализа, решения и планирования¹.

К основным задачам прогнозирования относятся²:

- разработка прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительной стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;

- выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;

- выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;

- выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;

- прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;

- прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;

- оптимизация прогнозных показателей качества по критерию максимального полезного эффекта при минимальных совокупных затратах за жизненный цикл продукции;

- обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции исходя из наличных ресурсов и приоритетов.

Управленческое прогнозирование в системе менеджмента выполняет три основные функции:

ориентирующая (выборочный подход собираемой информации и определение реальных оптимальных направлений деятельности управленческой структуры);

нормативная (предохранение управленческой структуры от возможного субъективизма при помощи ограничительных норм, показателей, стандартов и т. д.);

¹ Глущенко, В. В. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – М., РГБ, 2004.

² Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2008.



предупредительная (выявление возможных отклонений в жизнедеятельности организации, причин этих отклонений и предложение путей по их возможному погашению)¹.

Принципы управленческого прогнозирования²:

- вариативность (разработка под каждую возможную задачу своего варианта прогноза);
- непрерывность (необходимость непрерывной корректировки прогнозов по мере конденсации релевантной информации);
- верификация (подтверждение истинности прогнозов опытным путем);
- рентабельность (экономический эффект от использования прогноза должен превышать затраты на его разработку);
- согласованность (для создания реальных прогностических моделей необходимо согласование различных типов прогнозов) и др.

Основные этапы разработки прогнозов:

1 этап – разработка цели и задач прогнозирования, выбор способов и средств осуществления, обозначение путей;

2 этап – построение базовой и альтернативных моделей прогнозируемого объекта;

3 этап – сбор данных прогнозного фона;

4 этап – построение динамических рядов показателей для отслеживания продвижения объекта к намеченной модели;

5 этап – оценка достоверности и точности прогнозов;

6 этап – выработка практических рекомендаций.

Основным объектом прогнозирования является внешняя среда организации, чем и обуславливается существование данной функции. Необходимость адаптации к меняющейся внешней среде требует своевременного прогнозирования этих изменений.

Основания типологизации управленческих прогнозов:

по объекту прогнозирования выделяются:

- экономические прогнозы (используются для предсказания общего состояния экономики или состояния конкретной организации);
- технологические прогнозы (предсказание разработки новых технологий будущего, сроков разработки, экономических последствий внедрения);
- сбытовые прогнозы (предсказание всего спектра проблем, возникающих в связи с реализацией производимой продукции);
- социальные прогнозы (предсказание изменений в социальных установках людей и состояния общества в целом);
- конкурентные прогнозы (предсказание возможных изменений стратегии и тактики конкурентов) и др.;

по времени упреждения выделяются:

- оперативные;
- краткосрочные;
- среднесрочные;

¹ Анализ и прогнозирование в менеджменте // <http://www.dailymanagement.ru/gkos-728-1.html>

² Управленческое прогнозирование // <http://lektcii.net/3-9816.html>

◦ долгосрочные прогнозы (сроки вырабатываются в зависимости от стратегических целей организаций);

по охвату явлений выделяются:

- частные;
- комплексные;

по соотношению с различными формами управления выделяются:

- целевые прогнозы (ориентированы на максимальную оптимальность);
- плановые прогнозы (ориентированы на наиболее целесообразные ограничители и прогноз возможных последствий от их учета);
- программные (ориентированы на выявление основных тактических этапов и сроков их достижения);
- проектные (ориентированы на выбор из многообразия наиболее перспективного) прогнозы.

Наибольшее распространение получила классификация прогнозов *по цели*, которая позволяет выделять:

поисковые прогнозы (предсказание состояния системы или процесса в будущем, основанное на тенденциях настоящего развития),

нормативные прогнозы (предсказание состояния системы или процесса в будущем, основанное на неизменных нормативах)¹.

Конечным продуктом управленческого прогнозирования являются плановые предположения (вся совокупность условий, факторов, обстоятельств, в которых будут реализовываться планы организации), которые ориентированы на внешнюю и внутреннюю среду.

Трудности прогнозирования в среде, включающей большое число факторов (также очень сложных самих по себе), резко возрастают в связи с тем, что они не изолированы друг от друга, а тесно взаимосвязаны и переплетены. Сложность и важность функции прогнозирования привели к тому, что в настоящее время во многих организациях существуют специализированные подразделения, деятельность которых целиком посвящена этой задаче. Это стало причиной широкого использования *экспертного прогнозирования*, ориентированного в значительной степени на работу не только с количественной, но и с качественной информацией, получаемой непосредственно от экспертов.

Основные этапы экспертного прогнозирования² (рис. 1):

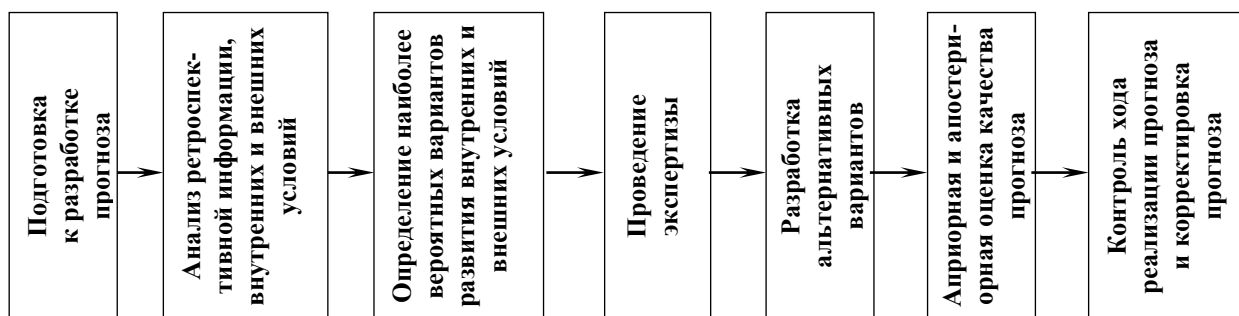


Рис. 1

¹ Основные типы прогнозов // http://studopedia.ru/7_50978_osnovnie-tipi-prognozov.html

² Литвак, Б. Г. Управленческие решения / Б. Г. Литвак. – М.: ЭКМОС, 1998.

1 этап. На стадии подготовки к разработке прогноза должны быть решены следующие задачи:

- подготовлено организационное обеспечение разработки прогноза;
- сформулировано задание на прогноз;
- сформированы рабочая и аналитические группы сопровождения;
- сформирована экспертная комиссия;
- подготовлено методическое обеспечение разработки прогноза;
- подготовлена информационная база для проведения прогноза;
- подготовлено компьютерное сопровождение разработки прогноза.

После того как принято решение о разработке прогноза, необходимо определить исполнителей, которым разработка будет поручена.

С одной стороны, это группа работников, которой поручается организационное обеспечение разработки прогноза, с другой стороны, это группа специалистов, которая должна обеспечить методическое и информационное его сопровождение.

От хорошей подготовки и профессионального уровня разработчиков прогноза зависит его качество.

Действительно, поскольку качественный экспертный прогноз может быть разработан лишь в том случае, если он хорошо подготовлен, если в его разработке задействованы компетентные специалисты, если использована достоверная информация, если оценки получены корректно и корректно обработаны.

В состав экспертной комиссии приглашаются специалисты, профессионально знакомые с объектом экспертизы. Если требуется многоаспектная оценка объекта либо оцениваться должны разнородные объекты и для этого нужны специалисты различной профессиональной ориентации, то экспертная комиссия должна быть сформирована таким образом, чтобы в ее состав входили специалисты, способные профессионально оценить все основные аспекты прогнозируемой проблемы.

Разработка прогноза должна быть четко регламентирована. Специалисты, работающие над прогнозом, должны быть обеспечены всей необходимой информацией об объекте прогнозирования.

2 этап. При анализе ретроспективной информации об объекте прогнозирования предполагается четкое разделение количественной и качественной информации. Количественная информация, если она достаточна и надежна, используется для расчетов по экстраполяции динамики изменения прогнозируемых параметров, по определению наиболее вероятных тенденций их изменения. Качественная информация классифицируется, систематизируется и служит основанием для оценок экспертов и, наряду с количественной информацией, используется для разработки экспертных прогнозов.

При разработке прогноза внешним условиям, внешней среде функционирования объекта прогнозирования должно уделяться не меньшее внимание, чем внутренним. При этом информация также должна быть подразделена на количественную и качественную, т. е. информацию, содержащую точные численные оценки, и информацию описательного характера. В зависимости от вида ин-

формации используются соответствующие методы ее получения, анализа и обработки.

В случае, если объектом прогнозирования является организация, то внешние условия могут быть подразделены на общее внешнее окружение и непосредственное деловое окружение организации. Общее внешнее окружение не связано непосредственно с организацией и отражает состояние общества, экономики, природной среды. Непосредственное деловое окружение организации создают потребители, поставщики, деловые партнеры, конкуренты, административные органы, деловые объединения и ассоциации и т. д.

Задачей анализа внутренних и внешних условий объекта прогнозирования является выявление основных действующих сил и механизмов, определяющих развитие объекта прогнозирования в период времени, соответствующий периоду прогнозирования.

3 этап. Определение наиболее вероятных вариантов развития внутренних и внешних условий объекта прогнозирования является одной из центральных задач разработки прогноза. От того, насколько верно они будут определены, зависит точность разрабатываемого прогноза и эффективность решений, принимаемых на его основании.

На этом этапе разработки прогноза на основании анализа внутренних и внешних условий и всей имеющейся информации об объекте прогнозирования информации в результате работы экспертной комиссии предварительно определяется перечень возможных альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий.

После их предварительной оценки из перечня исключаются те альтернативные варианты, реализуемость которых в прогнозируемый период сомнительна или же вероятность их реализации ниже предварительно установленного порогового значения.

Оставшиеся альтернативные варианты подвергаются более углубленной оценке с целью определения альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий, осуществление которых наиболее вероятно.

Каждый из отобранных наиболее вероятных альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий функционирования объекта прогнозирования детально прорабатывается и представляется для разработки альтернативных вариантов прогноза при каждом из отобранных альтернативных вариантов изменения условий функционирования объекта прогнозирования.

4 этап. На этом этапе разработки прогноза предполагается наиболее активная работа экспертов по определению и оценке ключевых событий, наступление которых ожидается в прогнозируемом промежутке времени.

Экспертам представляется информация о наиболее вероятном изменении внутренних и внешних условий, на основе ранее проведенного анализа формулируются вопросы, на которые должны быть получены ответы в результате проведения экспертизы, намечаются наиболее вероятные сценарии развития событий.

Экспертизы могут быть однотуровые и многотуровые, анонимные и предусматривающие открытый обмен мнениями, с обменом информацией в процессе проведения экспертизы и без него и т. д.

5 этап. Подготовленная на предыдущих этапах информация, в том числе и полученная от экспертов, используется при непосредственной разработке прогноза. Необходимо рассматривать различные альтернативные варианты развития событий как благоприятные, так и неблагоприятные.

Для наиболее вероятных альтернативных вариантов изменений должны быть разработаны наиболее вероятные альтернативные варианты развития прогнозируемых событий.

Если одной из целей разработки прогноза являлось определение динамики развития количественных показателей и параметров, то используя полученный на предыдущих этапах разработки прогноза объем информации (количественной и качественной), и соответствующие методы экстраполяции (определения изменения прогнозируемых показателей и параметров в будущем), рассчитываются кривые их изменения в прогнозируемом промежутке времени.

6 этап. Априорная и апостериорная оценка качества прогноза. Оценка качества прогноза – одна из центральных проблем в процессе разработки управленческих решений. Степень доверия к разработанному прогнозу во многом влияет на принимаемое решение и сказывается на эффективности управленческих решений, принимаемых с использованием разработанного прогноза.

Однако оценка качества прогноза является достаточно сложной задачей не только в момент, когда прогноз только разработан (априорная оценка), но и в момент, когда прогнозируемое событие уже произошло (апостериорная оценка). Тем более, что качественный прогноз при принятии решения может быть использован по-разному.

Неточный прогноз целесообразнее отвергнуть, чем воспользоваться его результатами. После того как прогноз разработан, должны быть определены критерии, по которым точность прогноза может быть оценена.

Как правило, для оценки прогноза используется два метода:

- дифференциальный;
- интегральный.

При *дифференциальном* методе оцениваются наборы оценок отдельных составляющих качества прогноза, имеющих достаточно четкий объективный смысл. В частности, могут использоваться такие критерии, как ясность и четкость задания на прогноз, соответствие прогноза заданию, своевременность разработки прогноза, профессиональный уровень разработки прогноза, надежность использованной информации и т. д.

Интегральный метод предполагает обобщенную оценку качества прогноза на базе оценки качества прогноза по частным критериям.

Если говорить об экспертном прогнозе, то его качество определяется, прежде всего, такими частными критериями, как:

- компетентность (или, в более общем виде, качество) эксперта;
- качество информации, представляемой экспертам;

- качество экспертной информации, поступающей от экспертов;
- уровень технологии разработки прогноза или, иными словами, качеством методов и процедур, используемых при разработке прогноза.

7 этап. После того как прогноз подготовлен и представлен руководству организации, заказчику и так далее наступает этап послепрогнозной работы с подготовленным материалом. Вариантная разработка прогноза предполагает разработку прогноза при различных альтернативных вариантах условий и предположений.

Неотъемлемой частью современной технологии прогнозирования является периодически, в зависимости от происходящих изменений, осуществляемый мониторинг хода реализации прогнозируемого развития событий.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение функции управленческого прогнозирования.
2. Дайте определение прогноза и прогнозного фона.
3. Раскройте основные задачи и функции управленческого прогнозирования.
4. Выделите критерии классификаций управленческих прогнозов.
5. Охарактеризуйте основные виды управленческих прогнозов (поисковый и нормативный прогнозы).
6. Охарактеризуйте основные этапы экспертного прогнозирования.
7. Проиллюстрируйте применение методов управленческого прогнозирования.

Тема 8

ФУНКЦИЯ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Управленческое решение представляет собой наиболее оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, имеющий обязательное значение, определяющий средства достижения цели, организующий деятельность субъектов и объектов управления. Управленческое решение носит общественный характер.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. *Веснин, В. Р.* Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014.
2. *Виханский, О. С.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.
3. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2016.
4. *Планкетт, Л.* Выработка и принятие управленческих решений = The proactive manager: Опережающее управление: Сокр. пер. с англ. / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М.: Экономика, 1984.
5. Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2004.
6. *Литвак, Б. Г.* Управленческие решения / Б. Г. Литвак. – М.: ЭКМОС, 1998.
7. *Фатхутдинов, Р. А.* Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2008.
8. *Фахрутдинова, А. З.* Разработка управленческого решения: учебное пособие / А. З. Фахрутдинова. – Новосибирск: СибАГС, 2012.
9. *Юкаева, В. С.* Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. – М.: Дашков и К°, 2012.
10. *Бирман, Л. А.* Управленческие решения: учебное пособие / Л. А. Бирман. – 2-е изд. – М.: Дело, 2008.
11. *Смирнов, Э. М.* Разработка управленческого решения: учебник / Э. М. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
12. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007.
13. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009.

Заслуживает особого внимания проблема сочетания формального и неформального аспектов в процедуре разработки управленческих решений. Известное мнение о том, что принять решение легко – трудно принять хорошее решение, лишь подчеркивает сложность процесса разработки решения, сочетающего в себе формальные и неформальные аспекты, различающиеся степенью участия в нем человека. В связи с этим выделяется два основных подхода к принятию управленческого решения (рис. 1)¹:

- Нормативный подход, основанный на дедуктивной логике, рассчитанной на то, как мы должны думать, а не на то, что мы думаем на самом деле. Чем больше количественной определенности изучаемого явления, тем больше доля формальной стороны при разработке и принятии решений. Данный подход позволяет принимать *рациональные решения*, в которых не учитывается прошлый опыт, а лишь объективный аналитический процесс. Идея усиления значимости формальных аспектов в разработке решений может в будущем привести к тому, что в противостоянии «человек – искусственный интеллект» (сотрудник или компьютер) менеджер может отдавать предпочтение машинам и технологиям, игнорируя значимость человеческого фактора.

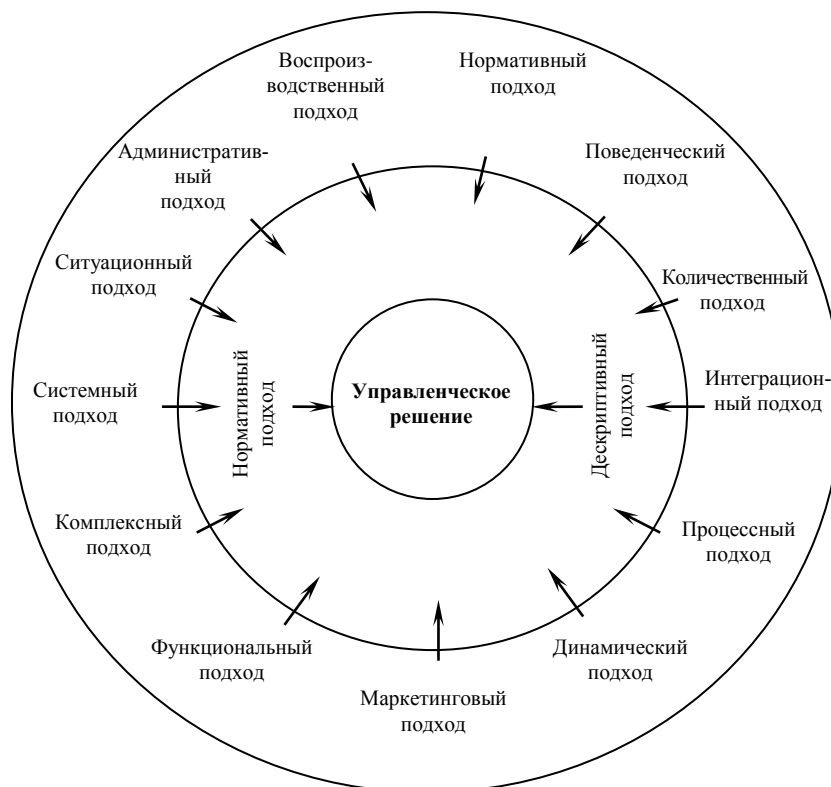


Рис. 1. Схема комплексного задействования подходов при принятии управленческого решения

- Дескриптивный подход, основанный на том утверждении, что в конфликте чувства и разума всегда побеждает чувство, поэтому процесс принятия решения венчает неформальный аспект. Оставаться беспристрастным к содержанию и качеству решений менеджеру не позволяет социальная среда, в которой осуществляется процесс управления. Чем менее определено происходящее,

¹ Карпов, А. В. Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007.

хуже количественные представления о проблемной ситуации, тем больше доля творчества людей.

Данный подход позволяет принимать два типа решений¹:

интуитивные решения (выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен, при полном отсутствии сознательного взвешивания «за» и «против» по каждой альтернативе, нет необходимости даже в понимании проблемной ситуации);

решения, основанные на суждениях (выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом, при этом логика принятия не очевидна, главное, чтобы аналогичное решение принесло успех в прошлом при сходных обстоятельствах).

Академик Р. А. Фатхутдинов² установил необходимость применения к разработке управленческих решений 13 научных подходов очень широкого плана:

системный подход (любая система подход (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь);

комплексный подход (обязательный учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических, при необходимости и других (например, политических, демографических) аспектов менеджмента и их взаимосвязи, так как в случае недоучета одного из них проблема не будет решена);

интеграционный подход (обязательный учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали);

маркетинговый подход (ориентация управленца при решении любых задач на потребителя);

функциональный подход (ориентация управленца на потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения);

динамический подход (объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный и перспективный анализ (прогноз));

воспроизводственный подход (ориентация управленца на постоянное обновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта);

процессный подход (процесс управления рассматривается как общая сумма непрерывных взаимосвязанных действий);

нормативный подход (управленец ориентируется на установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента);

¹ Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2016.

² Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2008.

количественный подход (переход от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др., т. е. управлять можно цифрами, а не словами);

административный подход (регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т. п.));

поведенческий подход (повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организацией);

ситуационный подход (пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией, самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней).

Любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, поэтому очевидно, что для принятия эффективного управленческого решения менеджер должен обладать разносторонними теоретическими знаниями (теории менеджмента, теории организации, психологии, социологии, информатики, математики, других наук) и практическими навыками, опытом разработки управленческих решений, чтобы обеспечить их высокое качество и эффективность.

Эффективность управленческих решений носит комплексный характер и подразделяется на виды: *организационная, экономическая, социальная, технологическая и проч.*

Определяющим критерием эффективности управленческого труда является качество управленческих решений. В практике деятельности организаций применяется показатель, косвенно оценивающий качество принятых управленческих решений через количество выполненных, и рассчитывается он по формуле¹:

$$K_{\kappa} = \frac{P_{\text{в}} - P_{\text{н}}}{P_{\text{н}}} \times 100 \%,$$

где K_{κ} – коэффициент качества управленческих решений;

$P_{\text{н}}$ – количество принятых управленческих решений;

$P_{\text{в}}$ – количество выполненных управленческих решений;

$P_{\text{н}}$ – количество выполненных некачественных или невыполненных решений.

Выраженный в процентах данный показатель характеризует, по существу, качество управления, хотя и не абсолютно, а с определенной долей неточности,

¹ Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. – М.: Дашков и К°, 2012.

так как в организациях сталкиваются, как правило, множество интересов, желаний, намерений.

Структура управленческого решения:

- цель*, которую требуется достичь;
- средства достижения* обозначенной цели;
- срок достижения* обозначенной цели;
- исполнители решения*.

Если в управленческом решении отсутствует хотя бы один элемент структуры, то возможны два варианта:

- о руководитель (автор решения) сознательно затрудняет или делает невозможным исполнение своего решения;
- о руководитель (автор решения) невольно предоставляет подчиненным возможность выполнять решение по своему усмотрению или игнорировать его.

Требования к управленческому решению (свойства качественных решений):

эффективность (максимальное достижение общеорганизационных целей при минимальных затратах, обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию);

своевременность (запоздалое решение не исправляет положения, чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше остается для исполнения, а, ставя подчиненных в ограниченные временные рамки, руководителем заведомо наносится ущерб эффективности собственных решений, поэтому лучше недостаточно обоснованное решение нежели его отсутствие вообще);

обоснованность (обоснование решения должно быть известно прежде всего исполнителям и не должно вызывать у него сомнения, наряду с ответом на главный вопрос: «Что нужно делать?» исполнителям должны быть ясны и другие: почему нужно сделать именно так, а не иначе; чем лучше прежнего новый порядок вещей; насколько это соответствует не только интересам организации, но и каждого работника);

конкретность (управленческое решение должно проявляться в четком указании; кто, что и когда должен выполнить);

правомочность (управленческое решение должно приниматься органом (лицом), имеющим на это соответствующие полномочия, законное основание, право);

соответствие решения силам и средствам его выполнения (при одинаковых объективных условиях руководители ставят перед собой и подчиненными задачи различной трудности, что объясняется самооценкой личности. В связи с этим различают руководителей:

- о с завышенной неадекватной самооценкой (переоценка сил и средств);
- о с заниженной неадекватной самооценкой (недооценка, излишняя скромность);
- о с адекватно высокой самооценкой (знание своих больших возможностей);

- с адекватно низкой самооценкой (осознание ограниченности своих возможностей);

непротиворечивость (обязательность предварительного согласования управленческих решений с ранее принятыми, а также проверки соответствия нормативно-правовым документам органов управления и контроля);

реальность выполнения и т. д.

В основе классификации управленческих решений могут лежать различные основания, но вне зависимости от типа эти решения должны в равной степени соответствовать общим требованиям, разрабатываться и приниматься соответственно технологии.

Основания типологизации управленческих решений:

- по характеру целей – операционные, тактические, стратегические;
- по количеству рассматриваемых целей – одноцелевые и многоцелевые;
- по характеру задач и содержанию – экономические, организационные, технологические, экологические, политические и т. д.;
- по причинам (источнику) возникновения – ситуационные, программные, инициативные, по предписанию (максимально притупляют инициативу сотрудников), эпизодические, периодические;
- по функциональному содержанию – плановые, организационные, контролируемые, прогнозные, регулирующие, учетные, аналитические, мотивационные;
- по уровням иерархии – решения высшего уровня менеджмента, решения среднего уровня менеджмента, решения первого уровня;
- по исходным методам формализации – графические, математические, эвристические, текстовые;
- по организационному оформлению – жесткие, ориентирующие, гибкие, нормативные;
- по психологическому содержанию – запрещающие (руководитель отказывает в поддержке предложения, отменяет задуманные подчиненными меры, запрещает отдельные действия, что чревато потерей опоры в коллективе), разрешающие и конструктивные (принимаются менеджером якобы по подсказке со стороны членов коллектива);
- по характеру организации разработки – единоличные, коллегиальные, коллективные (консультативные, совместные, парламентские);
- по временному горизонту – перспективные и текущие;
- по периоду реализации – долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
- по частоте принятия – выборочные и систематические, повторяющиеся и разовые;
- по широте охвата – общие и специальные;
- по степени уникальности – рутинные (принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий, при отсутствии необходимости в проявлении творческого подхода), селективные (инициатива и свобода действий на данном уровне проявляется в ограниченных пределах), адаптационные (рассчитаны на дополнительные, непредусмотренные трудности, что требует сочетания творческого нестандартного подхода на основе новых идей с

отработанными ранее возможностями) и новаторские (принимаются в сложных непредсказуемых ситуациях и содержат нововведения);

- по предопределенности – запрограммированные (стандартные и повторяющиеся, принимаемые по типичным ситуациям (до 90 % всех ситуаций) и представляющие собой результат реализации определенной последовательности шагов или действий, с минимальным числом возможных альтернатив) и незапрограммированные (решения, принимаемые в новых ситуациях и носящие разовый, творческий характер, во многом зависящие от здравого смысла и интуиции);

- по степени неопределенности – детерминированные (принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации), вероятностные (принимаемые в условиях риска), неопределенные (принимаемые в условиях практически полного отсутствия информации по проблеме);

- по способу передачи – вербальные, письменные, электронные;

- по отражению личности менеджера – уравновешенные (свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи), импульсивные (характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению, человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке), инертные (являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска, оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно), рискованные (напоминают импульсивные, отработывается этап обоснования гипотезы, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность), осторожные (характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью, болезненным отношением к ошибкам);

- по технологии принятия – стандартные, бинарные («за – против»), многоальтернативные, инновационные;

- по степени регламентации – регламентирующие (полностью направляют деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность и требуя безусловной исполнительности), ориентирующие (определяют лишь основные моменты деятельности, в решении же второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных), рекомендуемые (контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы).

Э. А. Смирнов перечислил основные формы разработки управленческих решений¹:

Указ – решение главы государства, утвержденное парламентом.

Указание – решение, носящее методический, технологический характер и реализуемое в форме наставления или разъяснения.

Закон – решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер.

¹ Смирнов, Э. М. Разработка управленческого решения: учебник / Э. М. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Акт – решение широкого круга государственных и общественных организаций.

Приказ (письменный или устный) – это решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном ее подразделении.

Распоряжение – это решение руководителя, не наделенного административными функциями.

Протокол – решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств, правил.

Инструкция – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.

Договор – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности.

Соглашение – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности.

План – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.

Контракт – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств.

Положение – решение, представляющее собой набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность.

Правила – решения, учитывающие традиции организации и представляющие набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников и др.

С формами разработки соотносятся формы реализации управленческих решений:

Предписание – официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.

Деловая беседа – специально организованная руководителем встреча с подчиненным, группой подчиненных или приглашенными специалистами для обмена мнениями по альтернативам разрешения проблемной ситуации.

Убеждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного требуемых прочных взглядов или понятий по содержанию управленческого решения для его выполнения.

Разъяснение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения.

Принуждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить управленческое решение путем угроз или повышенного вознаграждения.

Наставление – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения управленческого решения.

Сообщение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения управленческого решения.

Личный пример – действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения управленческого решения.

Обучение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения управленческого решения.

Совет – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на пути выполнения управленческого решения.

Отчет (письменный и устный) – решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению управленческого решения и др.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение управленческого решения.
2. Охарактеризуйте факторы, условия и критерии качественного управленческого решения.
3. Охарактеризуйте проявления эффективности управленческого решения.
4. Выделите критерии классификаций управленческих решений.
5. Охарактеризуйте основные формы разработки управленческого решения.
6. Охарактеризуйте основные формы реализации управленческого решения.
7. Проиллюстрируйте применение методов управленческого решения.

Тема 9

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

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

Функция управленческого планирования ориентирована на детализацию процесса реализации принятого управленческого решения.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. *Веснин, В. Р.* Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014.
2. *Виханский, О. С.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.
3. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Т. Н. Бабич [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2014.
4. *Анискин, Ю. П.* Планирование и контроллинг: учебник / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2005.
5. *Кнорринг, В. И.* Теория, практика и искусство управления: учебник / В. И. Кнорринг. – М., Норма, 2009.
6. *Вишневский, Ю. Р.* Планирование и прогнозирование: учебно-методическое пособие / Ю. Р. Вишневский, Т. Б. Багирова, О. Р. Белова, С. Ю. Вишневский. – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2014.
7. *Фахрутдинова, А. З.* Прогнозирование и планирование: учебное пособие / А. З. Фахрутдинова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014.
8. Управление организацией: учебник / [Г. Л. Азоев и др.]; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
9. Общий менеджмент: учебное пособие / [А. К. Казанцев и др.]; под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.
10. Общий и специальный менеджмент: учебник / [Белоусов Р. А., Гапоненко А. Л., Дульщикова Ю. С. и др.]; под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2002.

В ходе управленческого планирования решается ряд основных задач эффективного выполнения принятого управленческого решения (рис. 1):

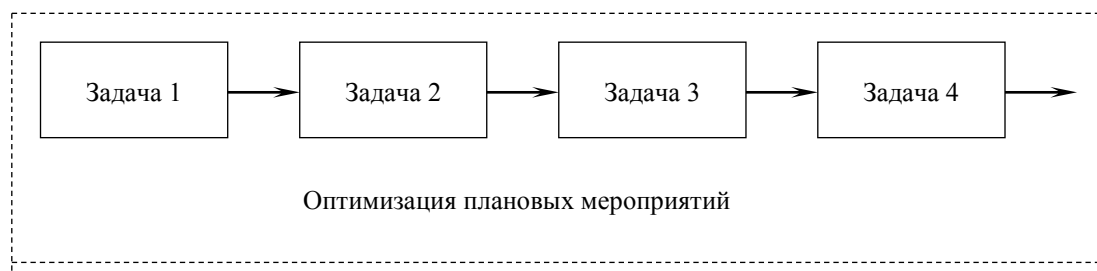


Рис. 1. Синтетическое планирование

- раздробление процесса реализации решения на отдельные операции тактического и операционного плана;
- определение временных рамок исполнения этих операций;
- персонификация ответственности за исполнение этих операций и проч.

Совокупность решаемых задач может быть самой различной, но структуры решаемых задач определяют те проблемы, которые руководители будут вынуждены встретить на пути реализации поставленных целей. Задачи следует рассматривать в совокупности со всеми их взаимосвязями: временными, пространственными, ресурсными, логическими. Такое целостное рассмотрение позволяет избежать нестыковок и сформировать интегрированный и согласованный план.

Процесс планирования усложняется вместе с ростом размеров организации. Так, при индивидуальном планировании может быть достаточно лишь понять, что надо делать до начала работ, и таким образом избежать совершения необратимых негативных действий.

Планирование на уровне подразделений основано на:

- формировании согласия относительно целей;
- распределении работ между сотрудниками;
- координации работ;
- принятии персоналом целей работ;
- установлении горизонтальных связей.

Планирование же на уровне организации обязательно должно также предусматривать:

- распознавание и разрешение межгрупповых конфликтов;
- распределение работ и ответственности между подразделениями;
- принятие группами целей организации;
- вертикальные и горизонтальные связи;
- координацию деятельности групп и подразделений.

В общем виде процесс планирования включает три подпроцесса (рис. 2):

- 1) деятельность руководителя по планированию,
- 2) деятельность структурных подразделений по планированию,
- 3) совместную деятельность руководителя и структурных подразделений по планированию.

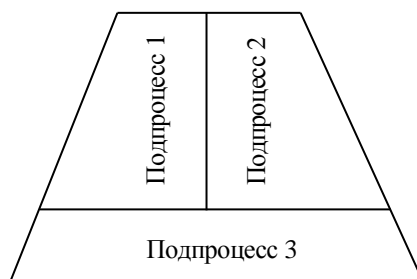


Рис. 2

На рис. 3 представлен вариант укрупненной схемы содержания процесса планирования¹.

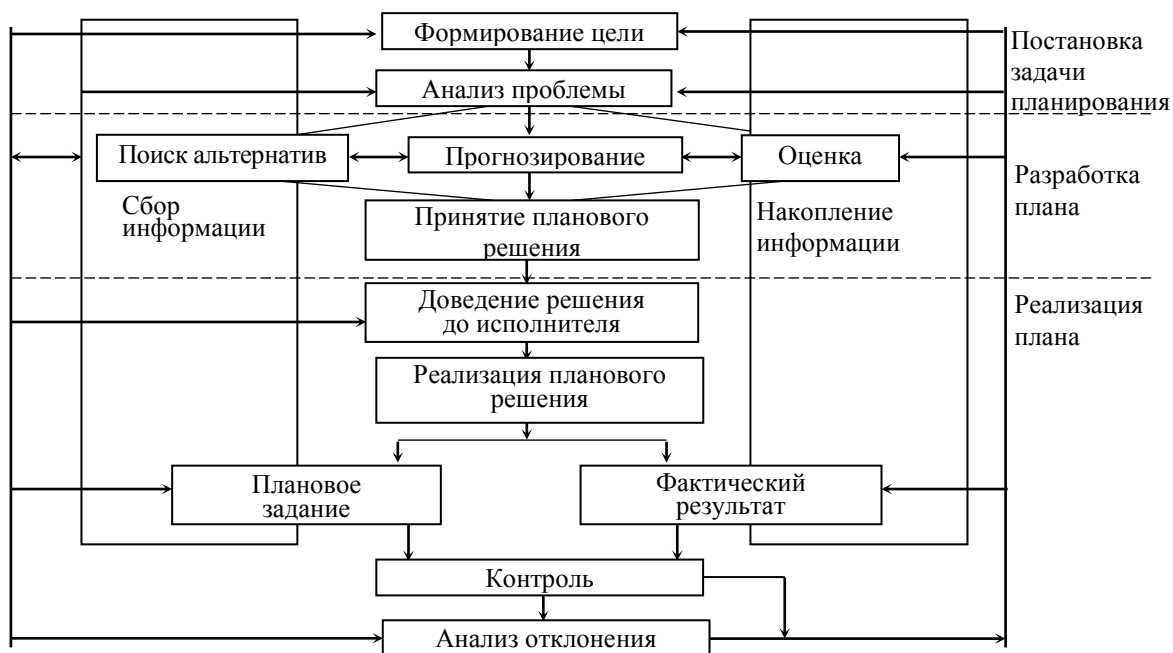


Рис. 3. Укрупненная схема содержания процесса планирования

Принципы эффективного управленческого планирования:

принцип ограничивающего фактора (учет ограничителей и препятствий обязателен для обоснованности, четкости и конструктивности планов);

принцип взятых обязательств (плановые обязательства должны достигать цели, установленной управленческим решением, и подкрепляться необходимыми для этого запасами времени);

принцип научной обоснованности и оптимальности;

принцип своевременности;

принцип комплексности (системная увязка всех разрабатываемых в организации планов);

принцип гибкости (план должен предусматривать возможность наступления непредвиденных событий и реакции на них, сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы);

¹ Общий менеджмент: учебное пособие / [А. К. Казанцев и др.]; под ред. А. К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.

принцип первичности планирования (план должен предварять действия по реализации принятого управленческого решения);

принцип плановых предположений (согласованность плановых предположений отдельных структурных подразделений и сотрудников обеспечит эффективность общеорганизационного планирования);

принцип непрерывности планирования (благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием);

принцип итеративности (процесс планирования должен включать в себя многочисленные дискуссии, обсуждения и согласования);

принцип эффективности планирования (расходы и последствия от разработки плана должны способствовать достижению цели организации);

принцип единства научно-технических, социальных и экономических задач развития организации (находит выражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки);

дисциплинирующий принцип (на основе использования обратной связи и контроля);

принцип плановых решений и проч.

Системный характер планирования образуется взаимодействием ряда начал: методологией планирования, системой органов планирования, системой показателей планирования, методикой. Должностные лица организации, которые занимаются формированием плана, должны учитывать два обстоятельства, которые противоречат друг другу:

с одной стороны, план должен быть достаточно детальным, чтобы вовремя предвидеть и решать возникающие проблемы, а также, чтобы координировать усилия различных подразделений и специалистов;

с другой стороны, план должен быть достаточно гибким для того, чтобы позволять специалистам реагировать на неожиданные возмущения со стороны внешней среды и чтобы с выгодой использовать случайно появляющиеся возможности.

Для решения конкретных задач управления используется:

по периоду планирования – краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное планирование;

по цели – стратегическое (заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения), оперативное (заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.), операционное планирование;

по содержанию планирования – продуктивно-тематическое (заключается в формировании плана развития организации, определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации произ-

водства в организации), ресурсное (включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации), объемно-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);

по направленности на среду – внутриорганизационное и внешнеорганизационное планирование;

по замыслу планирования – планирование качественных изменений и количественных показателей;

по признаку подчиненности (иерархии) – общеорганизационное планирование, планирование деятельности отдельного подразделения, планирование деятельности отдельного сотрудника;

по адаптивности – жесткое и гибкое планирование;

по предмету планирования – проектное планирование, бюджетное, инновационное, кадровое, сбытовое, снабженческое, финансовое, инвестиционное, НИОКР-планирование;

по результату – желаемое, фактическое, идеальное, рациональное планирование;

по масштабности – интенсивное и экстенсивное планирование;

по субъекту планирования – экспертное, коллективное, коллегиальное, индивидуальное планирование;

по типу предварительного прогноза – рационалистическое (детерминистское) и вероятностное (стохастическое) планирование;

по приоритетности – первичное и вторичное (план составляется на основе плановых предположений относительно изменения ситуации в ближайшей перспективе) планирование;

по уровню стандартизации – планы-цели, планы для повторяющихся действий, планы для неповторяющихся действий и проч.

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информации, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

Для разработки любого типа плана могут использоваться четыре основных подхода:

удовлетворенческий подход (ориентирован на выживание при ограниченности и невозможности ресурсов);

подход «от достигнутого» (ориентирован на сохранение статус-кво, текущего состояния организации, изменения стратегии, организационной структуры и тому подобного, рассматриваются как нежелательные, потому что эти изменения могут расстроить отлаженное функционирование, улучшение систем управления, планирования поиска и анализа информации не приветствуется);

адаптационный подход (ориентирован на учет меняющихся условий, подстраивание под них, привлечение дополнительных ресурсов);

оптимизационный подход (ориентирован на достижение цели при незначительности ресурсного фактора влияния в силу избыточности последнего).

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение управленческого плана.
2. Охарактеризуйте цели и задачи управленческого планирования.
3. Проведите сравнительный анализ управленческого прогнозирования и планирования.
4. Охарактеризуйте проявления эффективности управленческого планирования.
5. Охарактеризуйте основные принципы, соблюдение которых управленцем обеспечивает эффективность планирования.
6. Выделите критерии классификаций управленческих планов.
7. Проиллюстрируйте применение методов управленческого планирования.

Тема 10

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Организационная деятельность – это процесс группировки различных видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей, подчинение затем каждой группы управляющему, наделенному необходимыми для руководства данной группой полномочиями, и обеспечение вертикальной и горизонтальной координации в структуре организации.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. *Богданов, А. А.* Тектология: Всеобщ. организац. наука / А. А. Богданов; Редкол.: В. В. Попков (отв. ред.) [и др.]; междунар. ин-т Александра Богданова. – М.: Финансы, 2003.
2. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко и А. П. Панкрухина. – 4-е изд. – М.: Изд-во РАГС, 2010.
3. *Лафта, Дж. К.* Теория организации: учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М.: Проспект, 2003.
4. *Герчикова, И. Н.* Менеджмент = Management: учебник / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2012.
5. *Калигин, Н. А.* Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2003.
6. Общий менеджмент: учебное пособие / [А. К. Казанцев и др.]; под ред. А. К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.
7. Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В. Н. Пархиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2004.
8. Теория организации: учебник / под ред. В. Г. Алиева. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 2010.
9. *Кнорринг, В. И.* Теория, практика и искусство управления: учебник / В. И. Кнорринг. – М., Норма, 2009.
10. *Баранников, А. Ф.* Теория организации: учебник / А. Ф. Баранников. – М.: ЮНИТИ, 2012.
11. *Макарычев, М. Г.* Организационная деятельность: учебник / М. Г. Макарычев, Е. В. Зуев. – М.: Академия, 2016.
12. *Антонов, В. Г.* Теория организации и организационное поведение: учебник / [Антонов В. Г. и др.]; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко; Гос. ун-т управления. – М.: Юрайт, 2014.
13. *Балашов, А. П.* Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учеб.: ИНФРА-М, 2014.

Функция организации ориентирована на создание, совершенствование и поддержание функционирования исполнительной организационной структуры по реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий. Под структурой понимается система связей между ресурсами управляющей системы. Цель структуры состоит в обеспечении условий для наиболее рационального использования каждого ресурса в процессе достижения управленческой системой намеченных ею целей.

Субъекты организационной деятельности – руководители различного уровня, наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации (хороший организатор – это не тот, кто хорошо работает только сам, а тот, у кого хорошо работают подчиненные).

Объекты организационной деятельности – весь состав взаимосвязанных структурных подразделений любого назначения (отдельные исполнители, цехи, участки, отделы, сектора, лаборатории и т. п.).

В ходе выполнения функции организации реализуются следующие задачи:

- определение рациональных форм разделения труда;
- распределение работ между членами, коллективами и структурными подразделениями;
- разработка структуры органов управления;
- регламентация функций, работ, операций, подбор и расстановка кадров;
- формирование служебных инструкций органов управления и должностных лиц;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Функция организации реализуется двумя путями – через административно-организационное управление или оперативное управление (рис. 1)¹:

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

оперативное управление – обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом, периодическое или непрерывное сравнение фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующую их корректировку.

¹ Герчикова, И. Н. Менеджмент = Management: учебник / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2012.

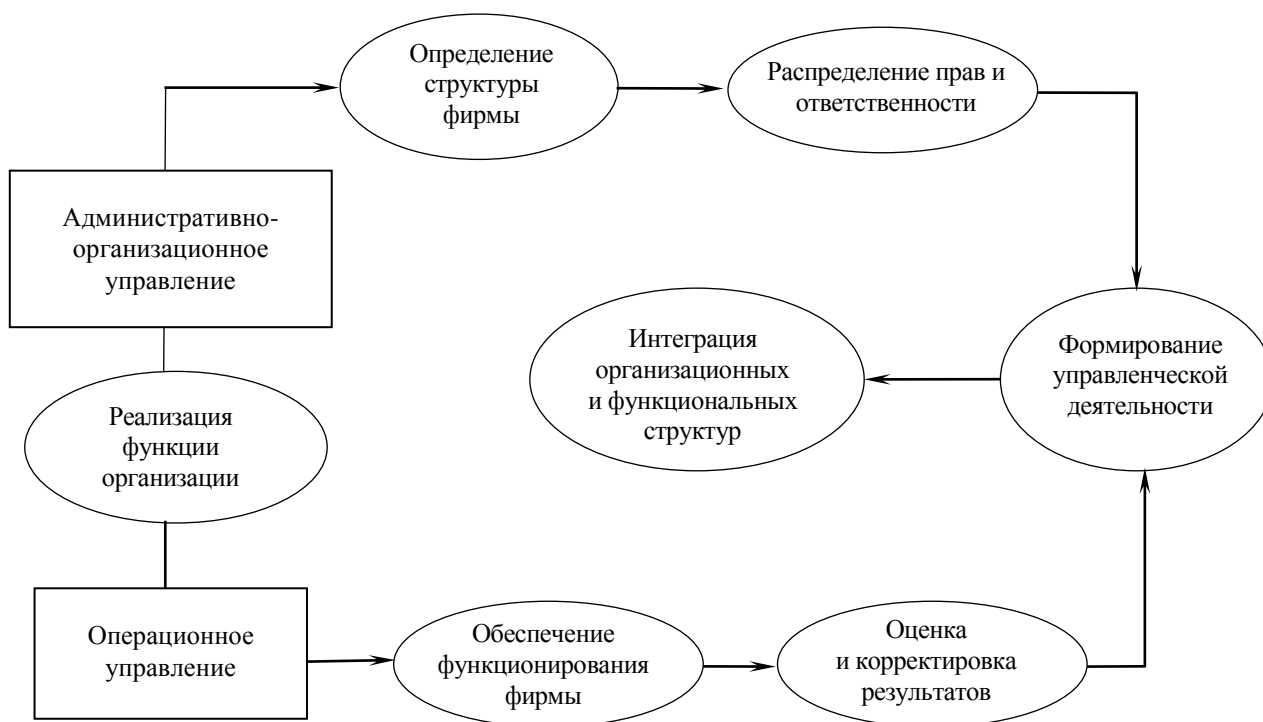


Рис. 1. Пути реализации функции организации

Организовать – это значит создать необходимые организационно-технические условия для работы и приводить планы в действие, побуждая людей к работе и соблюдая принципы¹:

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

принцип требовательности – одинаковая требовательность ко всем подчиненным, их оценка прежде всего по результатам работы позволяет руководителю быть справедливым и объективным; проявление требовательности к подчиненным должно носить постоянный характер и не может выражаться в грубой, оскорбительной для человека форме; требовательность наиболее эффективна тогда, когда требования руководителя поддерживаются общественным мнением коллектива;

принцип экономичности – распределение обязанностей и выдача заданий должны осуществляться соответственно занимаемой должности и квалификации работника, что способствует эффективному использованию персонала и удовлетворенности трудом (таким образом, ни один высокооплачиваемый квалифицированный специалист не должен выполнять работу, которую может делать работник более низкой квалификации);

принцип параллельной организации работ – одновременным выполнением различных операций и этапов работ ускоряются сроки выполнения работ;

принцип стереотипизации действий – стереотипы, как результат многократного и достаточно частого осуществления трудовых движений, составляют

¹ Калигин, Н. А. Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2003.

основу трудовых навыков, которые являются ценным достоянием хорошего специалиста; при коллективном труде важно, чтобы все его участники имели одинаковое представление о порядке и автоматически поддерживали его;

принцип эффективного нормирования – под нормой управляемости понимается количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер, при этом норма зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс;

принцип специализации – «Работа каждого человека в организации должна быть по возможности ограничена выполнением одной ведущей функции» (Ф. У. Тейлор); хотя специализация вызывает дополнительные издержки в связи с возникающей необходимостью координации работы она приводит к повышению эффективности деятельности, по крайней мере, по следующим направлениям:

- обеспечивает реализацию природных способностей людей и дает им возможность проявления естественных склонностей;
- увеличивает возможность для развития трудовых навыков и достижения профессионализма за счет ограничения круга выполняемых работ;
- позволяет сократить сроки профессиональной подготовки за счет освоения ограниченных видов деятельности;
- позволяет исключить затраты времени, возникающие при перестройке с одной работы на другую;
- обеспечивает более высокую загрузку оборудования за счет организации специализированных рабочих мест;
- облегчает внедрение механизации и обеспечивает возможность качественного нормирования труда;

принцип дисциплины труда – предполагает, что выполнение задач, обеспечение слаженной работы коллектива возможно только при строгом следовании правилам и нормам, при соблюдении каждым работником своих обязанностей и ожидаемого поведения. Регулятором человеческого поведения в организации выступают различные нормативно-правовые акты и положения (Устав, правила внутреннего трудового распорядка и т. п.), а также нормативно-технические документы, регламентирующие деятельность (техпроцессы, инструкции, процедуры, положения, нормы, нормативы и др.).

Для достижения высоких показателей в работе коллектива современный руководитель нуждается в эффективных организаторских способностях, которые объединяются в три типа¹:

1. *Организационная проницательность*, включающая:

- психологическую избирательность – умение уделять внимание тонкостям взаимоотношений, синхронность эмоциональных состояний руководителя и подчиненных, способность поставить себя на место другого;
- практическую направленность интеллекта, т. е. прагматическую ориентацию руководителя на использование данных о психологическом состоянии

¹ Теория организации: учебник / под ред. В. Г. Алиева. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 2010.

коллектива для решения практических задач;

- психологический такт – способность соблюдения чувства меры в своей психологической избирательности и прагматической ориентированности.

2. *Эмоционально-волевая результативность* – умение влиять, способность воздействовать на других людей волей и эмоциями. Она складывается из следующих факторов:

- энергичность, способность направлять деятельность своих подчиненных в соответствии со своими желаниями, заряжать их устремленностью, верой и оптимизмом в продвижении к цели;

- требовательность, способность добиваться решения своих задач при психологически грамотной постановке и реализации требований к подчиненным;

- способность критически оценивать свою деятельность, обнаружить и адекватно оценить отклонения от намеченной программы в деятельности работников.

3. *Склонность к организаторской деятельности*, т. е. готовность к организаторской деятельности, начиная с мотивационных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью.

Хороший руководитель должен обладать следующими личными качествами:

- широким кругозором, жаждой знаний, профессионализмом, новаторством, творческим подходом к работе;

- чувством понимания ситуации;

- творческим отношением к работе, упорством, уверенностью в себе и преданностью делу;

- нестандартным мышлением, изобретательностью, инициативностью и способностью генерировать идеи;

- готовностью к переменам, открытостью, гибкостью и легкой приспособляемостью к происходящим изменениям;

- стремлением к сотрудничеству, коммуникабельностью и чувством успеха;

- эмоциональной уравновешенностью и стрессоустойчивостью, психологическими способностями влиять на людей;

- ситуационным лидерством и энергией личности в корпоративных структурах;

- способностью работать в коллективе и с коллективом;

- умением предвидеть результат;

- внутренней потребностью к саморазвитию и самоорганизации;

- способностью и умением рисковать;

- способностью действовать самостоятельно;

- ответственностью за деятельность и за принятые решения;

- способностью увидеть, выделить существенное;

- искусством выполнять планы.

Организаторские способности руководителя не должны расходиться с его этическими нормами. Этика руководителя сосредоточена на широком спектре вариантов его поведения, включает средства, используемые им для достижения поставленных целей. Если «этика» – совокупность норм поведения, мораль (в данном случае руководителя), то основные этические нормы применительно к

решению организационно-экономических задач могут быть сведены к следующим:

- результативность деятельности организации, достижение наивысшей производительности и получение максимальной прибыли не должны достигаться за счет разрушения окружающей среды;
- конкуренция должна осуществляться по честным правилам, т. е. должны соблюдаться «правила» рыночной игры;
- распределение созданного совокупного дохода, полученных трудом благ не должно приводить к резкому социальному расслоению общества;
- использование разнообразных форм участия работников в управлении в целях реализации стратегии корпорации должно не только увеличивать желание работать лучше, но и развивать чувство ответственности;
- техника должна служить человеку, а не человек технике.

В настоящее время выделяют следующие образцы навыков руководства, которые необходимы руководителю при формировании и управлении организацией:

- умение при управлении учитывать поведение подчиненных;
- способность устанавливать и контролировать дисциплину;
- стремление гибко использовать различные стили руководства, приспосабливая их к переменам;
- осознание выполняемой им роли и эффективное использование своего положения;
- развитие и поддержание хороших отношений с окружающими;
- отдача четких однозначных указаний и распоряжений;
- регулярный анализ работы подчиненных и учет его результатов;
- стимулирование деятельности подчиненных, поощрение наилучших примеров в работе;
- системный подход к анализу работы;
- квалифицированное делегирование полномочий;
- избежание слишком частого применения негативного подкрепления;
- создание эффективной обратной связи;
- защита персонала организации от внешних угроз;
- поиск способов повышения результативности работы сотрудников;
- установление системы оценки работы и критериев успеха.

Функция организации выступает прежде всего как форма установления связей между руководителями различных уровней. С учетом того, что каждый руководитель является личностью со своей индивидуальностью, функция организации связана с многообразными формальными и неформальными отношениями между людьми, с переплетением этих типов взаимоотношений, с личностными качествами людей, с их представлениями о профессионализме, культуре, этике, морали и т. д. Недооценка этих моментов весьма пагубна для творческого труда, для микроклимата коллектива, для достижения целей организации.

Эффективное руководство предполагает, что люди совместно координируют ресурсы, определяют задачи, выдвигают и поддерживают идеи, планируют



ют деятельность и т. д. Коллективная работа позволяет открыть огромные новые возможности, коллективный подход – решать проблемы сообща. Тем самым вырабатывается больше идей, возрастает инновационная способность, уменьшаются возможности для появления стрессовых ситуаций.

Организация эффективно работающего коллектива – сложный и трудоемкий процесс. Коллектив живет собственной деловой и эмоциональной жизнью. Его нельзя создать без усилий, целеустремленности и доверия. На основе стоящих перед организацией целей и задач руководитель призван обеспечить согласованные и целенаправленные действия подчиненного ему персонала.

Воздействие руководителя на коллектив начинается с подбора и расстановки кадров на различных участках. Расстановка кадров должна помогать раскрытию личных способностей работников, обеспечивать рост эффективности совокупного труда всего коллектива.

В решении этой задачи большая роль принадлежит руководителю, его умению учитывать индивидуальные способности, интересы и психологические особенности людей при организации их совместного труда. Руководитель должен уметь анализировать и учитывать мотивы поведения членов коллектива, применять дифференцированный подход к людям с учетом их отношения к положительным примерам и имеющимся недостаткам, с учетом их личных склонностей, интересов и психологии. Успех руководства во многом зависит именно от того, насколько руководитель опирается на коллектив, на его опыт и знания, насколько он поддерживает и развивает деловую инициативу.

На эффективность деятельности большое влияние оказывает установившийся в коллективе психологический климат, под которым понимают характер отношений между людьми, преобладающее в коллективе настроение, удовлетворенность работников выполняемой работой и т. д. Психологический климат коллектива во многом зависит от психологической совместимости работников. Психологическая совместимость – это способность членов группы к совместной деятельности, основанная на оптимальном сочетании их психологических свойств.

Роль руководителя в организации коллектива во многом зависит от совершенствования стиля и методов его руководства, от поведения руководителя, от характера его взаимоотношений с людьми. Многочисленные исследования показали, что руководителю зачастую мешает эффективно выполнять свои функции неспособность сотрудничать с людьми.

Многофакторность современных организационных и управленческих систем носит объективный характер, поэтому организаторская деятельность синтезирует все виды деятельности в системах. Организаторская деятельность весьма трудоемка и имеет значительный удельный вес в труде руководителя (до 60–80 %). *Предмет* этой деятельности – социально-экономические системы, учет экономических, эстетических, технологических, профессиональных и прочих связей и отношений, формирование самого коллектива как целостной динамической и устойчивой системы (рис. 2)¹.

¹ Лафта, Дж. К. Теория организации: учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М.: Проспект, 2003.

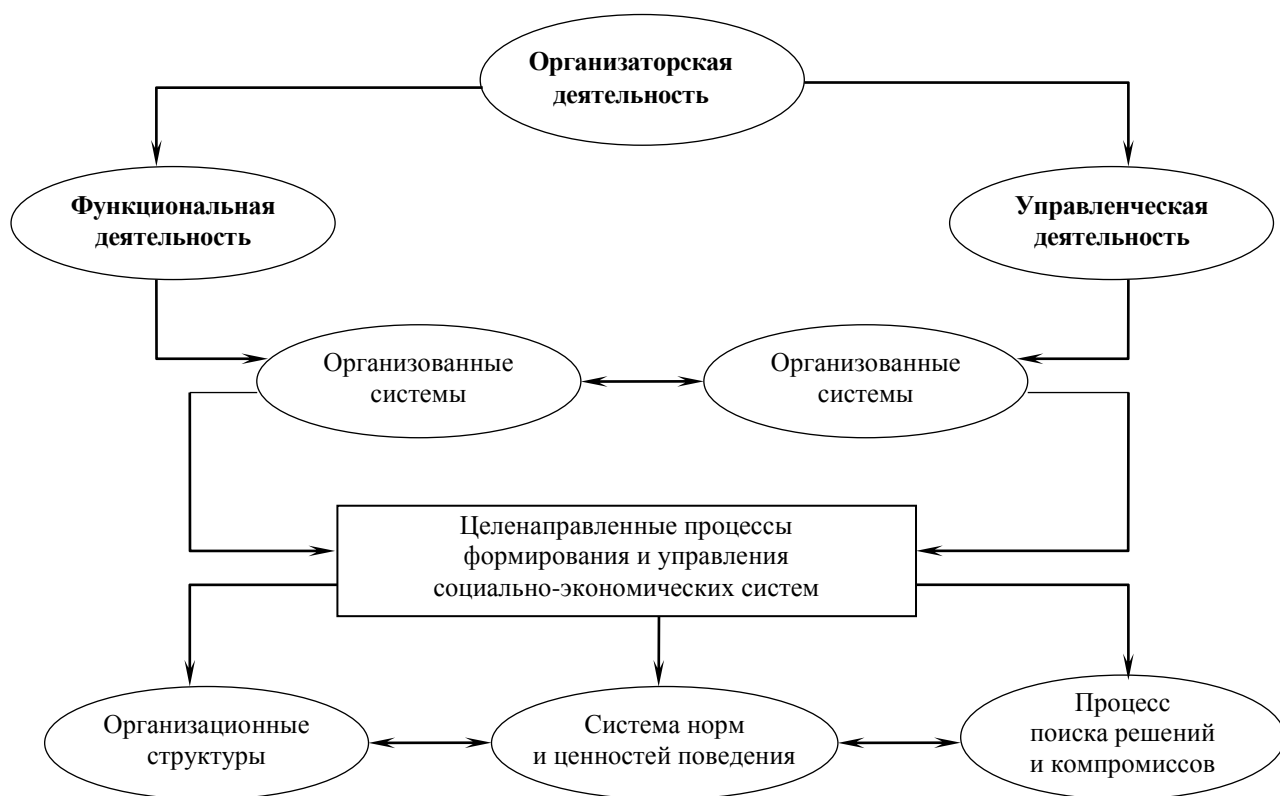


Рис. 2. Организаторская деятельность

Основные технологические этапы выполнения организаторской функции¹:

1 этап – построение исполнительной организационной структуры: выделение подразделений, определение их состава, задач и функций.

2 этап – установление соподчиненности и взаимосвязей, с четким определением прав, обязанностей и ответственности структурных подразделений и отдельных лиц, что достигается путем разработки положений о структурных подразделениях и инструкций, определяющих внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

Регламентирование – это, отраженное в уставах, положениях о подразделениях, должностных инструкциях, закреплении функций или работ за определенными исполнителями, установление статусов звеньев управления, их места в системе взаимосвязи с другими, области автономии.

Нормирование – это установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности. Результат нормирования – норматив, некоторый стандарт.

Инструктирование – это ознакомление, посредством выдачи инструкций, с обстоятельствами выполнения работ, разъяснение норм, условий реализации нормативных актов.

¹ Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2004.

В процессе совместной деятельности как основе организационного функционирования возникает объективная необходимость решения двух основных задач:

во-первых, необходимо распределить все содержание совместной деятельности между сотрудниками таким образом, чтобы каждый из них вносил свой вклад в нее, т. е. осуществить *функциональное разделение труда*;

во-вторых, необходимо не только разделить, но и обязательно согласовать, организовать индивидуальные «вклады» в общую цель.

С помощью инструктирования важно попытаться создать условия для осуществления процессов, не зависящих от индивидуальных качеств людей, а вытекающих из требований системы управления (унификация, стандартизация). Задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией. Эти задачи реализуются как посредством инструкций (должностных, рабочих), так и с помощью методических указаний. На этом этапе разрабатываются также нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб.

Чем больше внимания уделяется регламентированию, нормированию и инструктированию, тем меньше возникает потребности в третьем этапе.

3 этап – распорядительство, т. е. доведение до подчиненных распорядительных актов. Перед управляющей и управляемой системами ставятся конкретные задачи обеспечения технического, организационного и экономического регулирования процесса производства, предупреждаются отклонения, восстанавливаются ранее предусмотренные параметры. Регулирование в рамках функции организации имеет в большей степени превентивный (предупреждающий) характер.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте развернутое определение функции управленческой организации.
2. Охарактеризуйте основные задачи и пути организационных мероприятий.
3. Охарактеризуйте принципы осуществления организаторской деятельности.
4. Охарактеризуйте исполнительную организационную структуру.
5. Охарактеризуйте основные этапы технологии организаторской деятельности.
6. Назовите и охарактеризуйте организаторские способности современного руководителя.
7. Охарактеризуйте навыки руководства, которые необходимы руководителю при формировании и управлении организацией

Тема 11

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КООРДИНАЦИИ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Функция управленческой координации ориентирована на соблюдение принципа обратной связи. Предполагается сбор, обработка и анализ информации о реакции сотрудников на принятое управленческое решение, разработанный план и организацию работ по их исполнению.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. Теория управления: учебник / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко и А. П. Панкрухина. – 4-е изд. – М.: Изд-во РАГС, 2010.
2. *Лафта, Дж. К.* Теория организации: учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М.: Проспект, 2003.
3. *Калигин, Н. А.* Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Общий менеджмент: учебное пособие / [А. К. Казанцев и др.]; Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.
5. *Райченко, А. В.* Прикладная организация / А. В. Райченко. – СПб.: Питер, 2003.
6. *Быкова, А. А.* Организационные структуры управления: [Стратегия. Правила формирования. Основные модели. Координац. механизмы. Делигирование полномочий. Иерархии упр. Объемы полномочий] / А. А. Быкова. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003.
7. *Мильнер, Б. З.* Теория организаций: учебник / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
8. *Минцберг, Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2012.

Именно на этапе управленческой координации управленец получает шанс скорректировать принятое управленческое решение и работу по его реализации. По сути, вновь начинают работу все функции менеджмента: собирается и анализируется информация о принятом решении и предпринятых процессах по его исполнению, вырабатываются прогнозы о внесении возможных корректирующих моментов, которые могли бы их улучшить, в случае необходимости возможно даже отменить принятое решение до его реализации и т. д.

Этап координации или регулирования неразрывно связан с контролем. Дело в том, что выявление отклонений от установленных планов и их причин не является самоцелью. Для достижения запланированных результатов от руководителя требуется активное вмешательство и оперативное устранение возникающих в ходе производственного или управленческого процесса отклонений. В этом заключается суть этапа координации.

Если установление причин отклонений не требует специального изучения и исследования, а опыт работы и квалификация руководителя соответствуют уровню их решения, то корректирующие воздействия по устранению отклонений проводятся сразу.

При осуществлении корректирующих воздействий важно не только временно устранить сбои в ходе процессов, но и предусмотреть меры, позволяющие избежать повторения подобных отклонений, что достигается устранением вызвавших их причин. Вместе с тем величина отклонений в отдельных случаях может достигнуть такого значения, при котором не удастся поправить дело и потребуются корректировка самого плана и повторная постановка задачи.

В большинстве случаев, особенно при протекании производственных процессов, возникает сразу несколько отклонений, отличающихся по важности, характеру и приоритетности устранения.

Основным правилом координации является устранение в первую очередь тех отклонений, промедление в устранении которых может привести к непоправимым последствиям и серьезным экономическим потерям. К ним можно отнести отклонения, угрожающие жизни и здоровью людей, связанные с пожарной безопасностью объектов, а также те, которые могут помешать выполнению задач другими подразделениями, связанными внутренней, а тем более внешней кооперацией и с выполнением договоров и обязательств.

Объем работы на этапе координации во многом зависит от продуманности и детальности первоначального плана.

Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев управления путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними.

Функция координации необходима для отслеживания соответствия циклического режима функционирования, качества производимых товаров и услуг, выполняемых операций и процедур предписанным стандартам, нормативам, правилам. Координация нацелена на обеспечение бесперебойности и непрерывности выполняемых функций управления.

Благодаря функции координации обеспечивается динамизм системы управления, создается гармония взаимосвязей управленческих звеньев и под-



разделений, осуществляется рациональное маневрирование управленческими ресурсами внутри организации и на рынке. Объектом функции координирования являются как управляемая, так и управляющая подсистемы. Координация деятельности органов управления призвана обеспечить единство действий всех управленческих звеньев, участников процесса управления и специалистов для наиболее эффективного воздействия на управленческую ситуацию. Таким образом, координация деятельности означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое, т. е. это процесс распределения деятельности во времени и пространстве, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достигать поставленных целей и обеспечивать согласованность между системой управления в целом и внешней средой.

Непрерывные изменения внешней и внутренней среды организации с особой остротой ставят вопрос о своевременной адаптации и корректировке, маневрировании ресурсами. Исполнение данной функции носит весьма ответственный характер, так как это одна из форм проявления механизмов саморегулирования и самосохранения системы. Масштабы координационных усилий соответствуют деформационным потребностям. Наибольший уровень сложности принадлежит тем мероприятиям, которые касаются качественного преобразования всей системы.

Потребность в координации может приобретать три варианта¹:

1) *номинальная взаимозависимость*, при которой подразделения и сотрудники, объединяемые этой взаимозависимостью, вносят свой вклад в общее дело, но непосредственно между собой не связаны, а степень координации их деятельности минимальна;

2) *последовательная взаимозависимость*, при которой последующие подразделения зависят от предыдущих, а степень координации их деятельности весьма высока;

3) *обоюдная взаимозависимость*, при которой вводимые факторы производственного процесса одного подразделения становятся выходом другого и наоборот.

Основные функции управленческой координации:

превентивная (предвидение проблем и трудностей);

устраняющая (устранение перебоев в работе организации);

стимулирующая (улучшение деятельности организации даже при отсутствии проблем);

регулирующая (сохранение существующей схемы работы).

Типы координации:

горизонтальная (обеспечивается неформальными взаимоотношениями, действующими на равных уровнях организационной структуры);

вертикальная или *субординационная* (обеспечивается существующей нормативной документацией, имеет четко оговариваемые пределы и механизмы осуществления).

¹ Мильнер, Б. З. Теория организаций: учебник / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.



Г. Минцберг выделил пять основных координационных механизмов¹:

прямой контроль (ответственность за работу других людей возлагается на одного человека, который формулирует задания для подчиненных, определяет способ выполнения заданий и следит за действиями исполнителей; данный механизм является основой построения иерархий управления, отражающих распределение формальной власти в организации);

стандартизация трудовых процессов (задается точное описание (спецификация) содержания труда, инструментами стандартизации труда являются должностные инструкции и общие руководства по поведению (разнообразные правила и директивы), исполнителю не надо думать о том, как выполнить рабочее задание, ему следует лишь точно следовать выданной инструкции; это самый жесткий механизм, который применяется для координации неквалифицированного труда; наиболее часто механизм стандартизации трудовых процессов применяется, когда необходимо обеспечить очень точную координацию работ (работа пожарной команды, действия экипажа при посадке самолета) или достичь максимальной эффективности выполнения повторяющихся задач (сборочный конвейер));

стандартизация знаний и навыков (в процессе труда могут участвовать лица с точно определенным уровнем подготовки; примеры использования данного механизма – объявления компаний об имеющихся вакансиях, где четко определены требования к кандидатам на руководящие должности – наличие профильного высшего образования, опыт работы в аналогичной должности в течение оговоренного количества лет, знание языков и другие обязательные навыки);

стандартизация выпуска (исполнителю заранее определяются результаты труда, а способ их достижения оставляют на его усмотрение; в качестве заданных результатов труда могут выступать параметры изделия, нормы выработки, стоимостные показатели объемов производства и прибыли);

взаимные согласования (координация осуществляется самими работниками в процессе неформальных коммуникаций в рамках деятельности, осуществляемой в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды, плохо поддающейся стандартизации (исследовательские лаборатории, отделы связей с общественностью, редакции ежедневных газет); данный механизм применим в небольших по численности группах работников, которые могут самостоятельно договориться между собой, кто и что будет делать).

Дж. К. Лафта предложил свое виденье природы координационной деятельности² (рис. 1).

¹ Быкова, А. А. Организационные структуры управления: [Стратегия. Правила формирования. Основные модели. Координац. механизмы. Делигирование полномочий. Иерархии упр. Объемы полномочий] / А. А. Быкова. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003.

² Лафта, Дж. К. Теория организации: учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М.: Проспект, 2003.

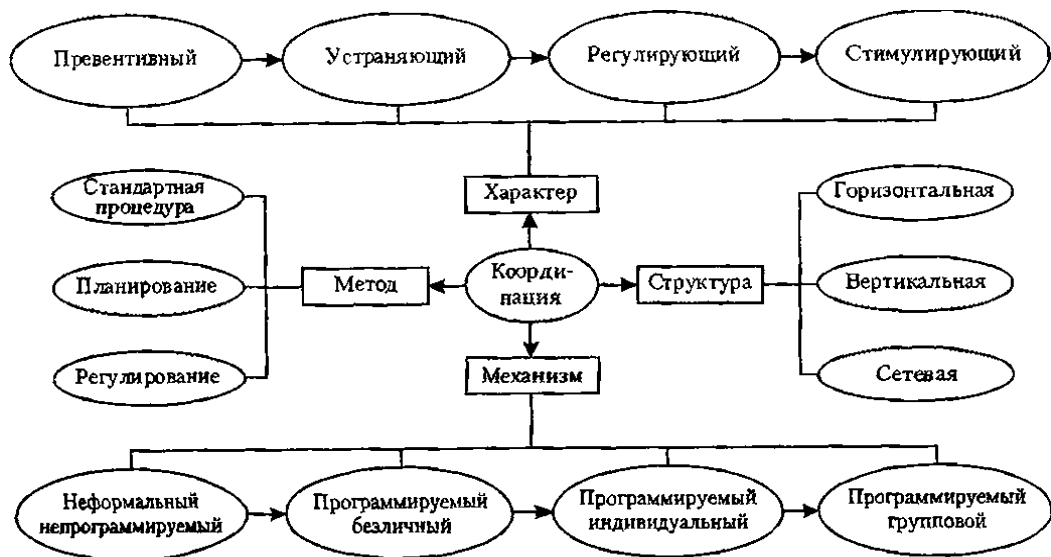


Рис. 1. Природа координационной деятельности

Основные подходы к координации:

- неформальная непрограммируемая координация, осуществляемая добровольно и без предварительной запланированности, строится на взаимопонимании, общих установках, заинтересованности и психологических стереотипах;
- программируемая безличная координация, осуществляемая в сложных организационных структурах, строится на стандартных обезличенных методах и правилах работы, которые закладываются в планы, программы, проекты для часто повторяющихся проблем координации;
- программируемая индивидуальная координация, осуществляемая для того, чтобы исполнитель не интерпретировал задачи и направления своей работы самостоятельно;
- программируемая групповая координация, осуществляемая в форме коллективного обсуждения на совещаниях, что позволяет учесть личные предпочтения, групповые и общеорганизационные интересы, мнения различных узкопрофильных специалистов.

Формальные механизмы координации хорошо подходят при работе на стабильных рынках высокостандартизированной продукции. В этих условиях возможно применение тщательно отработанных процедур планирования, позволяющих предоставить каждому подразделению и менеджеру список требуемых к выполнению функций и операций. Требуемые к исполнению функции и операции сопровождаются правилами, стандартами и временными графиками выполнения. Стабильная среда приводит к неизменности сформированного плана и критериев, используемых для оценки степени его реализации.

В условиях нестабильной среды хозяйствования ситуация меняется коренным образом. Жесткий и чрезмерно формализованный план устаревает уже на стадии своего формирования. Ориентация на добровольное исполнение стан-

дартов и процедур теряет смысл: новая ситуация требует новых целей, критериев, процедур и стандартов.

Стабильная среда позволяет формировать конкурентное преимущество за счет минимизации издержек. В условиях нестабильной среды такая минимизация теряет смысл. Упущенная выгода с лихвой перекрывает выигрыш, получаемый от минимизации издержек. Например, смена конкуренции ценой на конкуренцию качеством предполагает активный поиск новых возможностей удовлетворения спроса, в том числе уникальных. Это позволяет проводить координацию путем введения фиксированных правил, процедур, формальных критериев. Возникает потребность в «мягких», неформальных механизмах координации.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение функции управленческой координации.
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды координации и координационных механизмов.
3. Охарактеризуйте основные функции управленческой координации.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные подходы к координации.
5. Охарактеризуйте проблему выбора механизма координации и эффективной стратегии координационной деятельности.
6. Охарактеризуйте факторы затруднения и сопротивления координационным действиям и варианты корректирующих действий при преодолении этих факторов.
7. Охарактеризуйте особенности применения методов управленческой координации.

Тема 12

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Функция управленческого контроля ориентирована на подведение итогов реализации управленческого цикла, оценку качества, экономичности и целесообразности выполнения каждой функции управления и, самое главное, определение состояния разрешения управленческой проблемы, ради чего собственно вся эта работа и выполнялась.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. Теория управления: учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко и А. П. Панкрухина. – 4-е изд. – М.: Изд-во РАГС, 2010.
2. *Веснин, В. Р.* Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014.
3. *Виханский, О. С.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.
4. Общий менеджмент: учебное пособие / [А. К. Казанцев и др.]; Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.
5. Бурцев, В. В. Государственный финансовый контроль: методология и организация: [Монография] / В. В. Бурцев. – М.: Информ.-внедрен. центр «Маркетинг», 2000.
6. *Калигин, Н. А.* Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2003.
7. Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2004.
8. *Бирман, Л. А.* Управленческие решения: учебное пособие / Л. А. Бирман. – 2-е изд. – М.: Дело, 2008.
9. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007.
10. Управление организацией: учебник / [Г. Л. Азоев и др.]; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.

Контроль завершает управленческий цикл и на этом этапе невозможно внести в него какие-либо коррективы, мы можем лишь констатировать, анализировать и делать выводы, которые могут пригодиться в дальнейшем.

Система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами, и реальными показателями деятельности организации.

Объектами контроля выступают предприятия, организации.

Предметами контроля являются процессы, проходящие в организации, или ее элементы.

Субъектами контроля могут выступать менеджеры, отделы контроля, государственные органы.

Главные инструменты выполнения функции контроля – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

На микроорганизационном уровне, т. е. на уровне управления социально-экономической единицей, наиболее известен и заметен *внутренний* контроль, от эффективности которого зависит эффективность функционирования организации в целом.

В современных условиях внутренний контроль в российских организациях должен присутствовать на всех уровнях управления. В более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективная система внутреннего контроля при прочих равных условиях – это гарантия успешной деятельности любой организации.

Прежде чем классифицировать внутренний контроль, необходимо дать определение субъекта, объекта внутреннего контроля и его предмета.

Объект внутреннего контроля организации – это управляемое звено системы управления организацией, воспринимающее контрольное воздействие. Объекты внутреннего контроля организации:

- человеческие, финансовые, материальные, нематериальные и информационные ресурсы организации;
- средства и системы информатизации;
- технические средства и системы охраны и защиты материальных и информационных ресурсов;
- управленческие решения;
- процессы, происходящие в организации или вне ее, если они имеют к ней какое-либо отношение;
- результаты функционирования организации;
- аспекты времени.

Объекты внутреннего контроля выбираются в соответствии с его целями.

Предметом внутреннего контроля является наличие, состояние и (или) действие управляемого звена системы управления организацией. Какие-либо материальные ресурсы организации – это объекты внутреннего контроля; фактическое наличие данных ресурсов, их состояние, аспекты их функционирования – это предметы внутреннего контроля.

Субъект внутреннего контроля организации – это работник или участник (владелец) организации, совершающий контрольные действия при исполнении

возложенных на него обязанностей либо только на основании соответствующих прав. Имея большой диапазон воздействия на организацию, контроль не должен ограничиваться только рамками деятельности контрольных органов. Он входит в обязанности руководителя любого ранга. Если член ревизионной комиссии не является участником или работником данной организации, он считается субъектом внутреннего контроля в период исполнения соответствующих обязанностей.

В ходе осуществления контрольного процесса решается несколько задач:

- предупредительное обнаружение внешних и внутренних факторов, способных значительно повлиять на функционирование организации;
- предупредительная подготовка к реакции на их действие;
- выявление направлений и глубины каких-либо тенденций в развитии организации;
- своевременное выявление фактических негативных тенденций и явлений и выработка мер по их устранению;
- оценка эффективности деятельности организации за какой-либо период времени;
- нейтрализация фактора неопределенности;
- поддержание успеха.

Для создания действительно эффективного управленческого контроля нужна такая система, которая могла бы, прежде всего, своевременно сообщать о необходимости упреждающих корректирующих действий. Опережающий контроль заключается в перенесении контроля на подготовительные процессы деятельности, которые опережают процессы непосредственной деятельности.

Но в том случае, если нет возможности упреждать проблемы и отклонения, то контроль становится действенным лишь тогда, когда по его итогам или в его ходе принимаются меры по устранению недостатков и причин, порождающих нежелательные явления. Взгляд в прошлое все-таки лучше, чем принятие никаких действий.

Отрицательные последствия контроля часто являются побочными результатами его влияния на поведение людей, например:

Поведение, ориентированное на контроль, которое формируется в связи с тем, что сотрудники организации знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что начальство хочет видеть при проверке. Они всячески заостряют внимание на работе в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают своими обязанностями там, где измерения не проводятся.

Получение непригодной информации, которое является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Например, предлагая новый проект, менеджеры переоценивают объем необходимых ресурсов. Если высшее руководство по привычке уменьшает объем финансирования по сравнению с заявкой, то завышение заявок увеличивает вероятность получать средства как раз в нужных размерах.

Основные этапы процесса контроля (рис. 1):

- конкретизация оценочных нормативов (стандартов);
- сопоставление фактических результатов с нормативами;
- выработка и предложение практических корректирующих рекомендаций.



Рис. 1. Основные этапы процесса контроля

Первый этап. Стандарты (оценочные нормативы) – это конкретные цели, степень достижения которых поддается измерению. Они должны иметь временные рамки, в которых должна быть выполнена работа, и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Установление стандартов позволяет сопоставить реально сделанную работу с запланированной.

Достаточно легко установить стандарты для величин, поддающихся количественному измерению, но многие цели не поддаются количественному выражению напрямую. В этом случае необходимо найти их косвенное выражение через другие показатели.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе необходимо предпринять следующие действия:

- определить масштаб допустимых отклонений;
- измерить результаты;
- оценить полученную информацию о достигнутых результатах;
- сравнить результаты работы с установленными стандартами.

Система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Для этого руководство устанавливает масштаб допустимых отклонений. Если обнаруживаются отклонения, не выходящие за рамки этого масштаба, то такие отклонения не вызывают тревоги.

Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – измерение результатов, позволяющее установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты. Здесь важно правильно выбрать единицу измерения, определить частоту измерений. Все это определяется спецификой вида деятельности, подлежащей контролю.

Третий этап. На данном этапе менеджер определяет, какие действия следует предпринимать (рис. 2).



Рис. 2. Допустимые действия третьего этапа контрольных мероприятий

Условия действенности управленческого контроля:

- конкретизация наиболее важных исходных факторов;
- построение модели контроля;
- особое внимание динамике модели;
- постоянная корректировка выбранных исходных факторов;
- оценка расхождения между планируемым и фактическим;
- определение возможных корректирующих действий.

Контроль не является вопросом доверия или недоверия к сотрудникам. Это обязательный компонент системы управления, который реализуется в обязательном порядке при соблюдении ряда принципов:

всеохватность;

централизованность (руководитель должен первым знать обо всех серьезных отклонениях, сбоях от установленного плана, а если это невозможно, то контролировать самые важные участки работы);

адекватность содержанию деятельности (система контроля должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации);

контроль должен быть прямым (осуществляется непосредственным руководителем, отвечающим за выполнение соответствующих планов);

стратегическая направленность (отражение общих приоритетов организации и их поддержка);

объективность (недопустимость использования личных симпатий и антипатий руководителя в отношении кого-либо из подчиненных и, более того, использования контроля как «карательного» средства в работе с персоналом, в особенности когда у руководителя имеется предубеждение против того или иного сотрудника; достигается введением системы контроля по объективным показателям, понятным и принятым всеми членами коллектива);

гибкость (приспособление к происходящим изменениям);
опережающим (должен давать сигнал об отклонениях еще до того, как они произойдут, чтобы можно было вовремя поправить положение);
нацеленность на решение проблемы (а не на ее выявление и констатацию);
простота (обеспечивает лучшее понимание целей и инструментов контроля, а значит, и поддержку существующей системы контроля персоналом организации);
приоритетность мониторинговых точек (руководителю нет необходимости проверять все до мелочей, достаточно сосредоточить внимание на узловых моментах деятельности, по которым можно проверять ход выполнения работ);
постоянство (чем меньше промежуток времени между операциями контроля, тем выше активность контроля и тем более действенные меры можно принять);
стандартизированность (критерии эффективности работы должны быть выражены в поддающихся проверке количественных или качественных показателях, дающих четкое и однозначное представление о результативности деятельности);
своевременность (обеспечение возможности устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры);
экономичность (преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование);
автоматизация (должен осуществляться автоматически при минимальном вмешательстве руководителя);
адекватность системы контроля личности руководителя (система контроля должна выбираться индивидуально для каждого руководителя с учетом его личностных особенностей);
ориентация на человеческий фактор и т. д.

Классификация видов управленческого контроля:

по времени осуществления контрольных действий – предварительный, текущий, итоговый (последующий) контроль;
по временной направленности контроля – стратегический, тактический, операционный контроль;
по масштабу – всеобщий, коллегиальный и индивидуальный (вопрос справедливости) контроль;
по иерархичности объектов контроля – контроль системы объектов в целом (всей организации), контроль подсистем системы объектов, контроль отдельных объектов;
по степени открытости – открытый, полукрытый, скрытый контроль;
по возможности дальнейшего использования объекта контроля – разрушающий и неразрушающий контроль;
по характеру контрольных мероприятий – плановый и внезапный контроль;
по источнику данных контроля – документальный, фактический, автоматизированный контроль;

по характеру отношения к объекту – направляющий и фильтрующий (этапный) контроль;

по принимаемому решению – активный и пассивный контроль;

по методике проведения – формализованный и визуальный контроль;

по способу взаимоотношений работников – односторонний (функционально-принудительный), взаимный (двусторонний или многосторонний) контроль;

по характеру взаимоотношений контролирующего и контролируемого работников – контроль, обусловленный отношениями подчиненности (формальный) и контроль, не обусловленный отношениями подчиненности (неформальный);

по этапу получения информации – первичный и сводный контроль;

по объекту контроля – контроль предмета труда, контроль за средствами производства, технологический контроль, информационный контроль, экологический контроль и т. д.;

по величине (сложности) объекта контроля – тематический и комплексный контроль;

по стадии производственного процесса – входной контроль, операционный, контроль хранения, контроль транспортировки, контроль готовой продукции и т. д.;

по исполнителю – самоконтроль, управленческий контроль, государственный контроль, международный контроль, контроль силами органов местного самоуправления, партийный контроль, врачебный контроль, этический, религиозный и т. д.;

по режиму – усиленный контроль, нормальный (в облегченном режиме) контроль;

по пространственному аспекту – входной, процессный, выходной контроль;

по полноте охвата объекта контроля – сплошной (тотальный) контроль и несплошной (выборочный) контроль;

по периодичности проведения контрольных мероприятий – систематический, периодический и эпизодический контроль;

по степени механизации – ручной, механизированный, компьютеризированный, технологизированный и т. д.;

по способу получения и обработки информации – статистический, расчетно-аналитический, регистрационный контроль;

по степени мотивационной значимости – жесткий и мягкий, констатирующий и делающий выводы, карательный и носящий характер помощи;

по фазе воспроизводственного цикла – контроль снабженческо-заготовительной деятельности, контроль производственной деятельности, контроль финансово-сбытовой деятельности;

по функциональной направленности – администраторский, финансово-экономический, бухгалтерский, правовой, технический, технологический, кадровый, контроль, направленный на обеспечение безопасности коммерческой организации;

по направленности на сферу организации – внешний (осуществляемый внешними по отношению к организации субъектами управления (органы государства, контрагенты по финансово-хозяйственным договорам, потребители, общественность) и внутренний (осуществляемый субъектами самой организации (собственники, администрация, персонал) и т. д.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение функции управленческого контроля.
2. Дайте определение объекту, субъекту, предмету и инструментам управленческого контроля.
3. Охарактеризуйте принципы эффективного управленческого контроля.
4. Выделите критерии классификаций управленческого контроля.
5. Охарактеризуйте основные этапы управленческого контроля.
6. Охарактеризуйте внутренний управленческий контроль.
7. Проиллюстрируйте применение методов управленческого контроля.

Тема 13

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Функция мотивации ориентирована на использование побудителей человеческой активности (потребности, интересы, опасения, желания) для регламентации и эффективного управления поведением сотрудников ради достижения целей организации.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / [Минева О. К. и др.]. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015.
2. *Аширов, Д. А.* Трудовая мотивация: учебное пособие / Д. А. Аширов. – М.: Проспект, 2005.
3. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко и А. П. Панкрухина. – 4-е изд. – М.: Изд-во РАГС, 2010.
4. *Веснин, В. Р.* Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014.
5. *Виханский, О. С.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.
6. *Калигин, Н. А.* Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2003.
7. *Барышева, А. В.* Мотивация: [опыт ведущих российских компаний, корпоративные стандарты, рейтинговая система кадров, внедрение системы ротации] / Ася Барышева, Екатерина Киктева. – М. [и др.]: Питер, 2014.
8. Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2004.
9. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007.
10. Управление организацией: учебник / [Г. Л. Азоев и др.]; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
11. *Кнорринг, В. И.* Теория, практика и искусство управления: учебник / В. И. Кнорринг. – М., Норма, 2009.
12. *Ильин, Е. П.* Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000.
13. *Трейси, Брайан.* Мотивация / Брайан Трейси; пер. с англ. Елены Ивченко. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.



Функция мотивации носит скорее универсальный характер, так как исполняется в рамках всех прочих функций менеджмента.

Сама необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности. Мотивацией обуславливается человеческая деятельность, даже вхождение человека в состав организации мотивируется целями этой организации.

Наиболее существенно влияние мотивационной деятельности на затрачиваемые усилия сотрудников, старание при выполнении работ, настойчивость в достижении целей организации, добросовестность и направленность. Система материальных и моральных стимулов, определяющих заинтересованность работника в его труде, в совокупности с четким пониманием цели своей работы и вероятностью достижения этой цели играет основную роль в оценке эффективности деятельности сотрудника организации.

В целом *функция мотивирования*, как один из основных видов управленческой деятельности, находится в тесной взаимосвязи с:

мотивацией исполнительской деятельности, к которой относятся основные мотивы трудовой деятельности, фактически притягивающие усилия руководителя при организации мотивационного воздействия;

собственной мотивацией деятельности руководителя (рис. 1)¹.

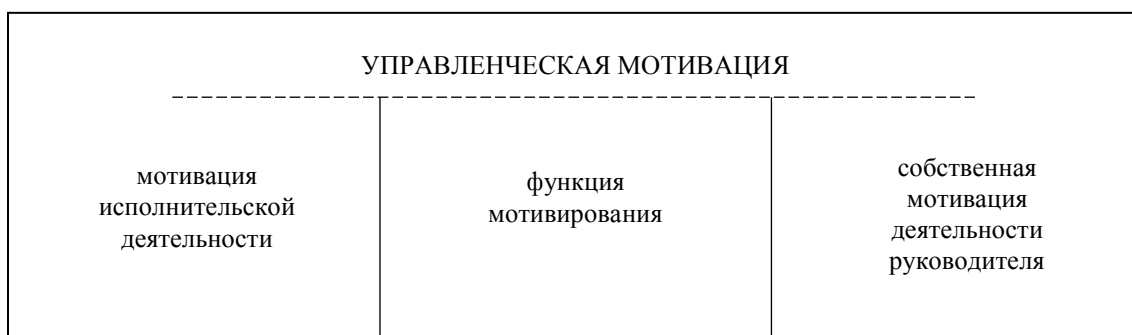


Рис. 1. Мотивация трудовой деятельности в целом

Существует четыре исходных принципа создания систем мотивирования:

во-первых, они должны быть ориентированы не на *часть* всех потребностей работника (обычно – материальные), а на все присущие ему типы и виды потребностей;

во-вторых, многообразие типов потребностей определяет чрезвычайную сложность формирующихся на их основе мотивов, следовательно, существует множество путей воздействия на мотивационную сферу через «подключение» различных категорий потребностей;

в-третьих, любое поведение, любая форма трудовой деятельности всегда имеет в своей основе не какой-либо один, а несколько мотивов, при этом между различными мотивами могут складываться те или иные отношения (как позитивного (взаимоусиливающего), так и негативного характера), следовательно, обеспечение мотивации трудовой деятельности должно учитывать и необходимость согласованности мотивационных воздействий на исполнителя;

¹ Карпов, А. В. Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007.

в-четвертых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу.

Эффективное функционирование систем мотивирования возможно только при соблюдении руководителем ряда *принципов мотивации*¹:

установление четких целей и задач, так как какими бы эффективными не были формы мотивации, они не принесут ожидаемых плодов, если человек не понимает и не знает точно, каких результатов он должен достичь и какие задачи выполнить;

увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки, так как работники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы;

гласность и наличие обратной связи, так как:

- сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности;
- сообщение о результатах работы всего коллектива (при условии здорового климата в коллективе) создает у работников чувства причастности и ответственности;
- сообщение о вознаграждениях по результатам работы и объяснение объективной разницы в их размерах помогает избежать чувства обиды и несправедливости у некоторых работников;

создание благоприятных условий для эффективной работы, так как проявление заботы о своих работниках, участие в их проблемах способствуют мотивации, повышению привлекательности труда;

единство моральных и материальных методов стимулирования, их оптимальное сочетание;

учет личных качеств работников, так как характер восприятия, способности, системы ценностей и другие характеристики конкретного человека определяют факторы мотивации, способные оказывать на него наибольшее воздействие;

использование преимущественно положительных стимулов, так как преобладание штрафов, нареканий со стороны начальства и другие стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие-либо решения либо действия, к сокрытию информации, а иногда и потере ценных работников.

Стадии мотивационного процесса (рис. 2):

- осознание потребностей (формирование интереса);
- поиск путей удовлетворения потребностей;
- определение целей действий по удовлетворению потребностей;
- осуществление процедур по удовлетворению потребностей;
- получение вознаграждения за осуществленные мероприятия;
- удовлетворение осознанных потребностей (интересов).

¹ Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2004.



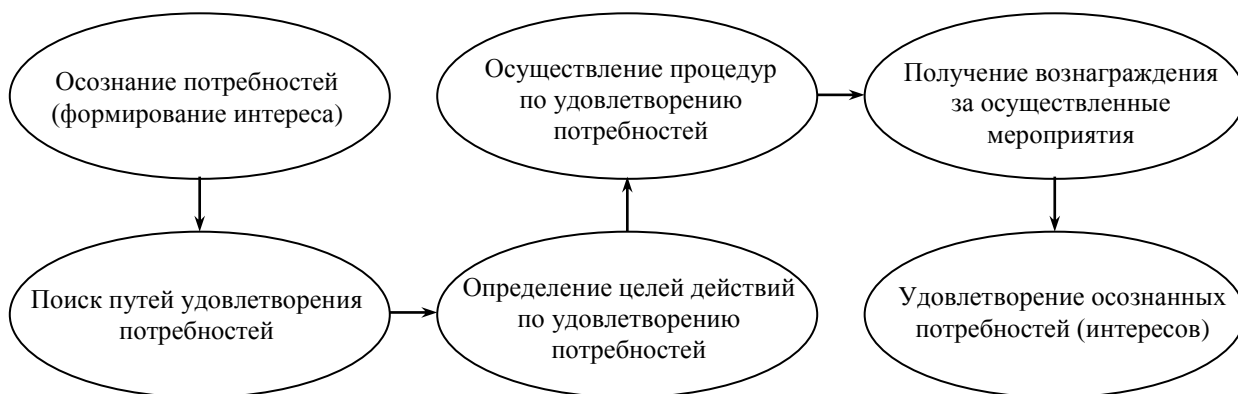


Рис. 2. Стадии мотивационного процесса

Виды мотивов – внутренние и внешние, материальные и нематериальные. Наиболее распространена классификация, при которой выделяется материальная и нематериальная мотивация.

Материальная мотивация – ориентирована на объективную заинтересованность сотрудников в получении материальных выгод, повышающих их благосостояние. Мотивационная деятельность может базироваться на прямых мотивах или косвенных, облегчающих получение прямых. Основные формы: заработная плата, предпринимательская прибыль, льготы, выплаты, премии, проценты и т. д.

Абсолютизация материальных мотивов и стимулов является наиболее распространенной ошибкой менеджеров. В определенных границах и в сочетании с еще одним стимулом – страхом наказания за невыполнение работы эта система («политика кнута и пряника») вполне жизнеспособна. Однако является ли она лучшей. Эти стимулы, хотя и являются очень важными и главными, не являются единственными, поэтому не позволяют полностью реализовать мотивационный потенциал личности.

Нематериальная мотивация – ориентирована на использование интеллектуального, морального, кадрового и прочих мотиваторов. Существует множество видов нематериальных вознаграждений.

1. Льготы, связанные с графиком работы:

- меры, касающиеся оплаты нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, периоды временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых);
- оплата декретного отпуска;
- предоставление сотруднику гибкого графика работы;
- система «банка нерабочих дней», при которой сотруднику выделяется некоторое количество дней в году, которые он может пропустить по своему усмотрению (обычно ресурс складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов).

2. Материальные нефинансовые вознаграждения:

- различные подарки сотрудникам (небольшие сувениры, крупные презенты, «семейные» подарки (набор продуктов к празднику), подарки ко дню рождения и по случаю рождения ребенка);

- различные финансовые «по послаблениям» сотрудникам (оплата медицинской страховки, ссуда по льготной программе, скидки на приобретение продукции компании).

3. *Общеорганизационные мероприятия*, не касающиеся непосредственно работы:

- корпоративные праздники, посвященные значимым событиям в жизни организации (юбилей, выполнение плана, прохождение аттестации);

- устраиваемые организацией мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (праздники (Новый год, 8 Марта), загородные пикники, экскурсионные поездки, оплачиваемые централизованные обеды, вечеринки а-ля фуршет).

4. *Вознаграждения признательности*:

- комплименты за работу (устная похвала);
- упоминания в средствах массовой информации и фотографии на видных местах.

5. *Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника*:

- повышение в должности (делегирование прав и ответственности);
- обучение сотрудника за счет организации (за которым часто следует повышение в должности);

- приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (подобный вид вознаграждения одновременно дает сотруднику понять, что организация высоко ценит его профессиональную компетенцию и предоставляет ему возможность попробовать силы в новом качестве);

- участие в более интересном или материально выгодном проекте и использования оборудования организации для реализации собственных проектов;

- предоставление сотруднику более содержательной, социально значимой работы с перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

6. *Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места*:

- перенос рабочего места;
- выделение отдельного кабинета;
- найм секретаря;
- предоставление дополнительного офисного оборудования;
- предоставление сотруднику служебного автомобиля.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение функции управленческой мотивации.
2. Дайте определение потребности, мотиву, мотиватору.
3. Охарактеризуйте принципы эффективной управленческой мотивации.
4. Охарактеризуйте основные этапы управленческой мотивации.
5. Дайте сравнительные характеристики видов и систем материальной и нематериальной систем мотивации труда.
6. Проиллюстрируйте применение методов управленческой мотивации.
7. Охарактеризуйте системы мотивирования постоянных и временных сотрудников, рядовых и руководящих сотрудников.



Тема 14

ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Управленческая информация представляет собой совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой подсистем организации, о ее внутренней и внешней средах.

Коммуникация представляет собой процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания обмениваемой информации.

ЧТО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ?

1. *Кравченко, Т. К.* Инфокоммуникационные технологии управления предприятием: учебное пособие / Т. К. Кравченко, В. Ф. Пресняков. – М.: ВШЭ, 2003.
2. Информационные системы и технологии управления: учебник / под ред. Г. А. Титоренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012.
3. *Веснин, В. Р.* Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014.
4. *Виханский, О. С.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.
5. *Калигин, Н. А.* Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2003.
6. Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В. Н. Пархиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2004.
7. *Кнорринг, В. И.* Теория, практика и искусство управления: учебник / В. И. Кнорринг. – М., Норма, 2009.
8. *Годин, В. В.* Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17 / В. В. Годин, И. К. Корнеев. – М.: Инфра-М, 2000.
9. *Фахрутдинова, А. З.* Коммуникации в управлении: учебное пособие / А. З. Фахрутдинова; Сибирская акад. гос. службы. – Новосибирск: СибАГС, 2009.

Информационные ресурсы являются в настоящее время одними из наиболее дорогостоящих и важных для успешного функционирования фирмы. Под информацией понимается «отражение в сознании человека характеристик окружающего мира, зафиксированное впоследствии на материальных и иных носителях»¹, осмысленные и переработанные данные, которые используются для решения управленческих задач. Данные отражают события, происходящие как в самой организации, так и за ее пределами.

Само управление в известном смысле может быть определено как процесс восприятия, преобразования и передачи информации. Информация, работа с ней пронизывает весь управленческий цикл и является его смыслом.

Требования к управленческой информации:

- объективность (отражение объективных закономерностей посредством представления их в виде документа);

- надежность (с определенной степенью риска, так как обеспечивает уверенность в качестве полученных сведений и возможности их использования в широком спектре проблем);

- достоверность (с определенной вероятностью, так как чем точнее информация отражает реальное состояние объекта, т. е. чем ближе она к реальным процессам и характеристикам изучаемого объекта, тем выше качество управленческой работы);

- полнота (информация должна дать комплексное виденье, что обеспечивает рациональность ее использования);

- логичность (в информационном сообщении должны быть причина, следствие и связь между ними; если связь отсутствует, то сообщение может утратить свою логичность);

- доступность (краткость, наглядность, выразительность);

- оптимальность;

- оперативность;

- своевременность (с момента сбора информации до ее получения, обработки и использования проходит определенный промежуток времени, в течение которого информация стареет, теряет актуальность и в конце концов вообще не может быть использована, поэтому необходимо определение оптимальной периодичности сбора информации с учетом динамики изменений внешней и внутренней среды организации);

- соответствие информации полномочиям и компетенции субъекта управления;

- возможность многократного использования;

- соответствие информации диапазону управления субъекта;

- релевантность (необходимость, достаточность по объему) и т. д.

Перечисленные требования на практике совместить весьма проблематично, так как полнота информации и ее достоверность требуют определенного периода времени, что противоречит требованию своевременности. В свою очередь, критерий достаточности может противоречить требованию своевременно-

¹ Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014.

сти, поскольку этот критерий весьма субъективен и может меняться по мере углубления в рассмотрение проблемы и изучение альтернатив возможного выхода из создавшегося положения.

Источники информации условно можно разделить на две большие группы: внешние и внутренние¹.

Внешняя информация может быть получена различными путями:

во-первых, информация, являющаяся результатом деятельности других организаций и зафиксированная в монографиях, статьях в журналах и сборниках, докладах на семинарах и совещаниях;

во-вторых, сведения, которые получены в ходе деловых встреч и переговоров, проводимых сотрудниками функциональных подразделений фирмы (снабжение, сбыт, маркетинг, технология), о состоянии дел у партнеров и конкурентов, а кроме того полученные от третьих лиц – покупателей, сотрудников государственных и частных кредитных, страховых, инвестиционных организаций;

в-третьих, официальные публикации законодательных актов, инструкций, отчетов крупнейших банков и акционерных обществ о состоянии баланса, размерах прибыли и т. п.;

в-четвертых, сведения из Интернета и долговременной памяти собственной компьютерно-информационной системы;

в-пятых, коммерческий шпионаж, т. е. скрытый сбор сведений об инновационном, маркетинговом, финансовом потенциале конкурента, объекта инвестирования или кредитования, которые не могут быть получены из других источников.

Внутренняя информация – это информация о результатах (положительных или отрицательных) предыдущих решений, являющаяся следствием обратной связи – отчетов нижестоящих работников и организаций, поступающих в процессе контроля: бухгалтерская и статистическая отчетность, внутренний аудит и т. п.

Важную роль играют способы фиксирования информации. Наиболее распространенными являются различного рода документы: приказы, инструкции, служебные записки, т. е. материальные объекты, закрепляющие информацию в письменной форме.

Операции с управленческой информацией:

- сбор;
- производство (исследования, изобретения, разработки);
- аналитико-синтетическая переработка (описание, классификация, предметизация, аннотирование, реферирование);
- кодировка (раскодировка);
- хранение (материальный носитель);
- преобразование;
- передача (обязательные элементы данного процесса: отправитель, сообщение, канал, получатель);

¹ Бирман, Л. А. Управленческие решения: учебное пособие / Л. А. Бирман. – 2-е изд. – М.: Дело, 2008.



- сортировка (классификация по заданным признакам);
- синтез (объединение различных информационных блоков для получения полного сообщения);
- размножение;
- использование (в виде, необходимом для осуществления управленческих операций);
- оценка (зависит от потребности в ней);
- контроль за эффективностью использования;
- уничтожение (устаревание информации).

Вся разнородная и разнородная информация должна быть упорядочена по определенным классификационным принципам для того, чтобы облегчить ее использование в управленческой деятельности. Упорядоченность информации предполагает создание в организации информационной системы, которая позволит удовлетворять потребности пользователей любого уровня путем обращения к банку данных или поиску и выдачи информации, обеспечивая достоверность информации и защиту ее от постороннего вмешательства.

Информационные системы, собирая и накапливая информацию, позволяют улучшать качество всех функций менеджмента за счет полноты накопленной информации и быстрого доступа к данным. При этом системы обеспечивают поиск и аналитическую обработку нужных сведений, формируют опорные решения и подсказки, а также предоставляют консультации по различным областям знаний.

Информационные системы могут быть построены:

по функциональному принципу, который предусматривает сбор и обработку информации каждым функциональным подразделением, исходя из существующих форм документов и своих потребностей; результатом такого подхода зачастую является невозможность использования первичной информации, поскольку она охватывает разный круг объектов, составлена на разных методических основах, а придание ей формы, пригодной для использования, требует дополнительного времени, что в условиях эволюционного развития организации будет резко снижать ценность информации;

по системному принципу, который предусматривает сбор и обработку информации под определенный круг вопросов (рубрику) по единой системе, что устраняет дублирование, присущее функциональному принципу, и значительно повышает качество информации.

Любые информационные системы управления должны:

- повышать степень обоснованности принимаемых решений за счет оперативного сбора, передачи и обработки информации;
- обеспечивать своевременность принятия решений по управлению организацией в условиях рыночной экономики;
- добиваться роста эффективности управления за счет своевременного представления необходимой информации руководителям всех уровней управления из единого информационного фонда;
- согласовывать решения, принимаемые на различных уровнях управления и в разных структурных подразделениях;

- за счет информированности управленческого персонала о текущем состоянии экономического объекта обеспечивать рост производительности труда, сокращение непроизводственных потерь и т. д.

Основные составляющие информационных систем:

- информационные ресурсы;
- каналы циркуляции;
- носители;
- кадры.

Для того чтобы получить информацию, необходимую для успешного функционирования организации, требуется собрать данные, передать их на обработку, привести их в форму, удобную для последующего использования, и передать пользователям полученные результаты. Пользователи могут уточнить, какие данные нужно собирать, а также скорректировать методы их обработки с точки зрения полноты, достоверности и формы представления получаемых результатов.

Информационную систему функционально можно определить как множество взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают ввод данных, их обработку, а также хранение и распределение полученной информации, используемой в управлении предприятием (рис. 1)¹.

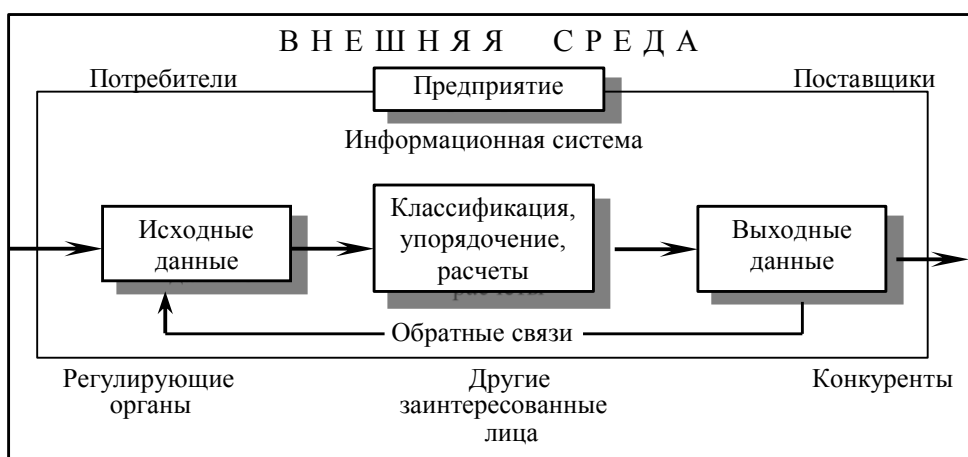


Рис. 1. Общая схема информационной системы

Коммуникация, наряду с интеракцией (организация взаимодействия между людьми) и перцепцией (процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения), является составной частью процесса общения. Коммуникации имеют решающее значение для менеджеров и их работы. Однако необходимо иметь в виду тот факт, что по мере удаления от верхушки организаций доля времени, затрачиваемая руководителем на коммуникации, уменьшается.

Коммуникативные потоки могут иметь горизонтальное и вертикальное (нисходящее и восходящее) направление. Основные модели коммуникации:

- коммуникации как действие;

¹ Кравченко, Т. К. Инфокоммуникационные технологии управления предприятием: учебное пособие / Т. К. Кравченко, В. Ф. Пресняков. – М.: ВШЭ, 2003.

- коммуникации как взаимодействие;
- коммуникации как процесс.

Типы коммуникаций:

- формальная и неформальная;
- вертикальная (восходящая и нисходящая);
- горизонтальная;
- диагональная;
- внутриличностная;
- межличностная;
- коммуникация в малых группах;
- общественная;
- внутренняя оперативная коммуникация;
- внешняя оперативная коммуникация;
- личностная.

А. А. Беляев и Э. М. Коротков предложили свой классификатор коммуникаций (рис. 2)¹.

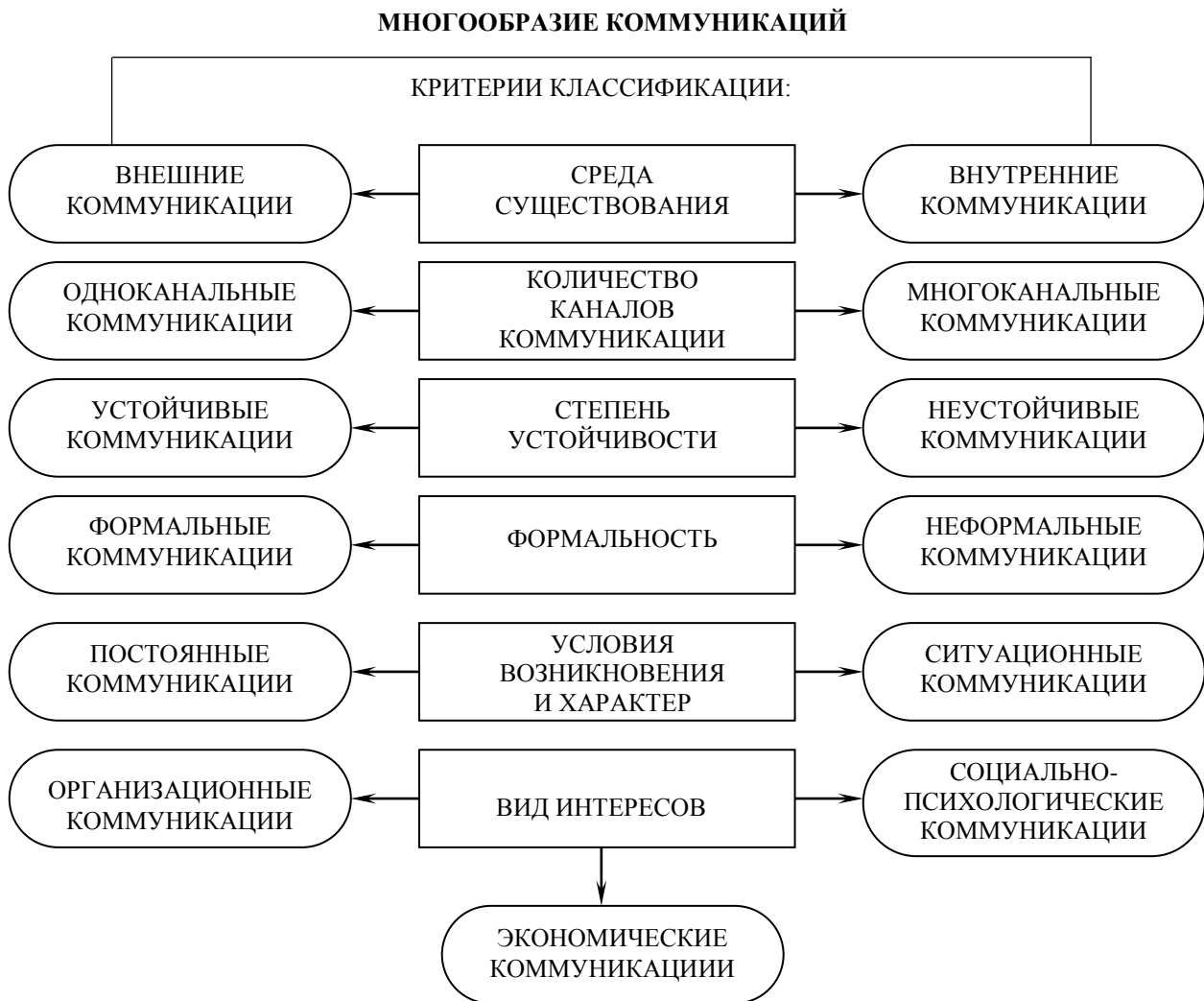


Рис. 2. Виды коммуникаций

¹ Беляев, А. А. Системология организации: учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М.: Гос. ун-т. упр., 2002.

Основные составляющие коммуникационного процесса: исходная идея + источник информационного сообщения → кодирование → передатчик → шум → приемник → декодирование → полученная идея + пользователь информационного сообщения → обратная связь (рис. 3)¹.

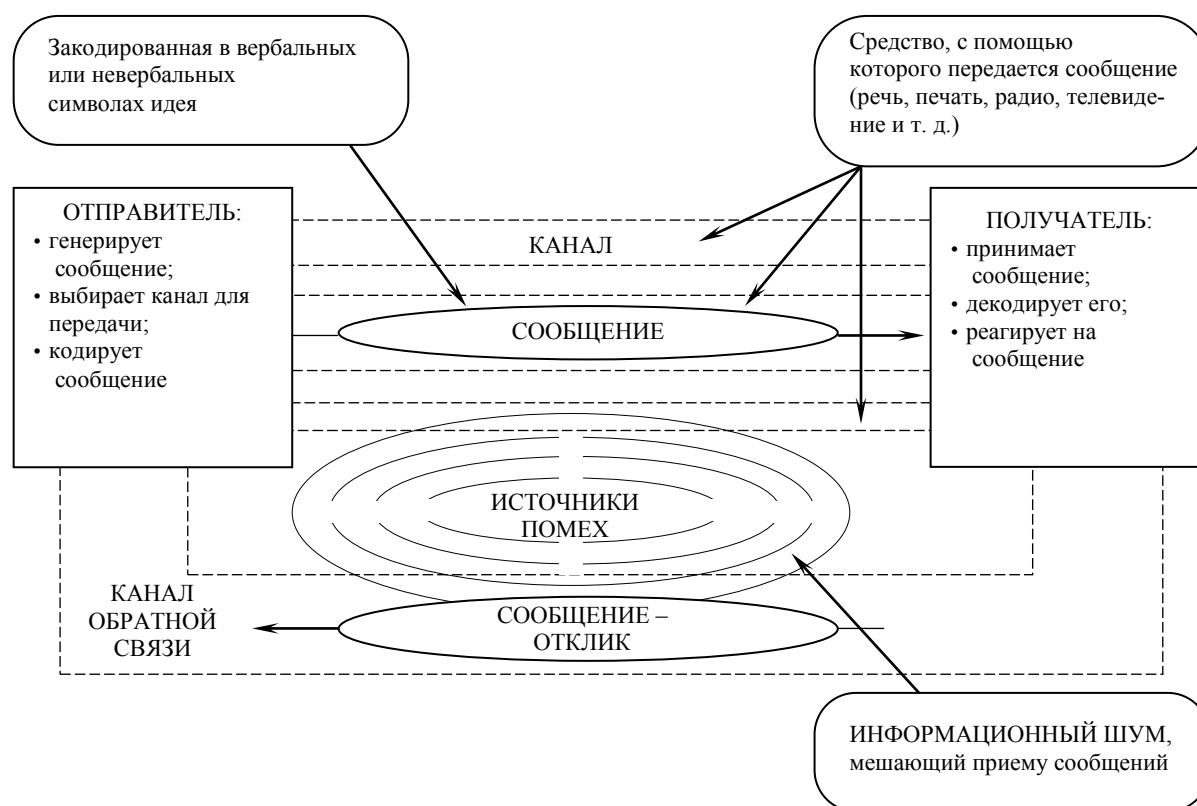


Рис. 3. Общая схема коммуникационного процесса

Источник информационного сообщения – сотрудник организации, имеющий определенные идеи, намерения, сведения и цель сообщения.

Сообщение – это смысл и содержание информации, которые источник передает пользователю, то, ради чего и осуществляется коммуникация.

Передатчик – устройство, передающее сообщение по коммуникационному каналу пользователю.

Кодирование – это перевод сообщения в форму, приспособленную для передачи, и заключается в преобразовании сообщения в символы и сигналы.

Коммуникационный канал – это средство, с помощью которого сообщение передается от источника к пользователю, путь физической передачи сообщения.

Приемник – устройство, превращающее сигналы в сообщения.

Декодирование – это преобразование символов в значения, понятные пользователю.

Пользователь информации – сотрудник организации, наиболее важный компонент коммуникационного процесса, так как цель коммуникации состоит в изменении его поведения.

¹ Калигин, Н. А. Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2003.

Обратная связь – это реакция пользователя на сообщение источника.

Требования к коммуникациям:

- корректность;
- конкретность;
- краткость;
- полнота;
- ясность;
- исключительность (руководство данного уровня получает в данный момент только ту информацию, которая действительно требует его внимания, остальное исключается).

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение управленческой информации.
2. Дайте определение управленческой коммуникации.
3. Охарактеризуйте основные свойства и требования к управленческой информации.
4. Охарактеризуйте основные свойства и требования к управленческой коммуникации.
5. Дайте развернутую характеристику информационной системы.
6. Дайте развернутую характеристику коммуникационных сетей.
7. Охарактеризуйте основания классификации управленческой информации.
8. Охарактеризуйте основные виды коммуникаций.
9. Дайте развернутую характеристику основным структурным элементам коммуникационного процесса.

ОГАРКОВ Александр Александрович

ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Электронное издание

Издательство Волгоградского института управления –
филиала ФГБОУ ВО РАНХиГС
400078, Волгоград, ул. Герцена, 10