

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ВЫСШЕМУ ОБРАЗОВАНИЮ

САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С. П. КОРОЛЕВА

М. В. ЛАПШОВ, А. А. НЕЧИТАЙЛО

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

(Конспекты лекций)

САМАРА 1995

УДК 658.5.011.55

Основы управления персоналом: Конспекты лекций /
М. В. Лапиов, А. А. Нечитайло. Самар. аэрокосм. ун-т.
Самара, 1995 г. 48 с.
ISBN 5-230-16972-9

Изложен материал об управлении в социальных системах по курсу "Организация, планирование, управление." Предназначены слушателям факультета повышения квалификации, студентам дневной и вечерней форм обучения.

Подготовлены на кафедре организации производства.

Печатаются по решению редакционно-издательского совета Самарского аэрокосмического университета им. академика С. П. Королева

Рецензент Хардин Виктор Борисович,
к.т.н., доц. каф. ОМД СГАУ

ISBN 5-230-16972-9

© Самарский государственный
аэрокосмический университет,
1995 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Основные понятия теории управления.....	5
1.1. Понятие «система», классификация систем.....	5
1.2. Системы управления.....	7
1.3. Оптимальное управление.....	8
1.4. Классификация систем управления.....	10
1.5. Управление персоналом, как социальной системой.....	10
1.6. Информация в управлении.....	14
2. Управление персоналом.....	16
2.1. Этапы и уровни развития коллектива.....	16
2.2. Конфликты, как закономерность развития коллектива	18
2.3. Управление коллективом (персоналом)	18
3. Эволюция теории управления	26
3.1. Четыре этапа в развитии теории управления	26
3.2. Управленческая модель "7С" фирмы "МАК-КИНСИ"	32
3.3. Восемь характерных признаков	34
3.4. Из истории развития менеджмента	36

ВВЕДЕНИЕ

Теоретическое осмысление управления (менеджмента) началось в еще античные времена, но, как наука, теория управления относительно молода и постоянно развивается. В ней имеется множество подходов и соответственно теорий, в значительной мере усложняющих ее изучение.

В настоящих материалах делается попытка дать элементарное введение в науку об управлении персоналом, которое облегчило бы в методическом плане дальнейшее изучение этого предмета.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. ПОНЯТИЕ «СИСТЕМЫ», КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ

СИСТЕМА от греческого «SYSTEMA» — целое, составленное из частей. Любой объект может быть представлен как система. Современное определение этого понятия «Система есть подмножество «Б» взаимосвязанных элементов, выделенное из множества «А» элементов любой природы и обладающая какими-либо свойствами», рис. 1. Системы могут быть абстрактными и естественными. Систему характеризуют: ее состояние в данный момент, структура (состав и взаимодействие); целостность (качественное отличие ее свойств от свойств составляющих ее элементов). Если система не имеет внешней среды, ее называют изолированной (в реальном мире она встречается весьма редко). Иначе это открытая система.



Рис. 1

Между системой и ее внешней средой, а также внутри самой системы постоянно движутся материальные и информационные потоки. В зависимости от продолжительности функционирования системы делятся на постоянные и временные. Предприятие относится к постоянным, но это в какой-то мере условное отнесение.

По особенностям взаимодействия составляющих элементов между собой системы делятся на детерминированные и вероятностные. Для первых, зная предыдущее состояние и имея некоторую дополнительную информацию, можно безошибочно предсказать ее последующее состояние. Для вторых можно предсказать лишь множество возможных будущих состояний и определить вероятность каждого из них.

Системы, состоящие из людей, называют социальными системами. Из них наиболее распространенной является смешанная (неоднородная) — "человек—машина". Системы делятся на простые, сложные и большие. Современное промышленное предприятие — это большая динамическая система с разветвленной структурой. Каждая открытая система, с одной стороны, включает в себя соответствующие ей подсистемы более низкого уровня, а с другой стороны — сама является подсистемой более крупной, которая охватывает ее и другие системы.

Такое деление по уровням называют иерархией систем (по старшинству значимости).

Иерархия по-гречески: деление на высшие и низшие должности и чины.

Необходимо, чтобы составляющие подсистемы, действуя совместно, выполняли все функции той системы, в которую они входят. Это условие называют принципом аддитивности.

При изучении систем весьма высокого иерархического уровня (макроуровень) главное внимание уделяется взаимодействию системы с ее внешней средой. Например, взаимодействие между государством и остальным миром.

При изучении системы на микроуровне основными являются ее внутренние характеристики, т.е. особенности взаимодействия во внутрь, ко все уменьшающимся подсистемам.

Множество подсистем в иерархии выше и нижестоящих по отношению к рассматриваемой называется вертикалью систем. Для каждой системы ее связи с входящими в нее подсистемами и между последними — это внутренние связи; все остальное — внешние связи. Связи, как правило, имеют направленный характер. Идущие во внутрь системы называют ее входами, во внешнюю среду — выходами, рис. 2. Рассматриваемая система с позиций вышестоящей по иерархии выполняет некоторые функции.



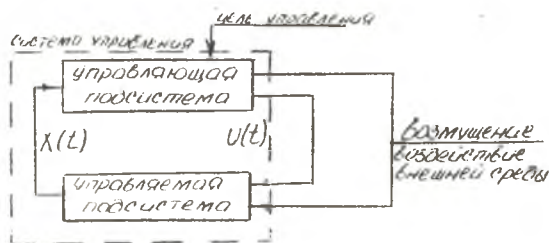
Р и с. 2

Функция с английского: обязанность, занятие, назначение, действие. Для анализа системы очень важна ее структуризация, т.е. локализация границ системы, выделение ее из внешней среды.

1.2. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В какой-либо системе всякий целенаправленный процесс — это совокупность рабочих операций и операций управления. Первые направляются действиями вторых.

Совокупность операций управления есть процесс управления. Система, где он выполняется, называется системой управления. Она состоит из управляющей и управляемой подсистемы, см. рис.3



Р и с. 3

Наиболее общее определение понятию «управление» дали кибернетики: «Управление — это воздействие управляющей подсистемы на управляемую для перевода ее из начального состояния в заданное конечное».

Вопросы управления изучаются в кибернетике — науке об общих принципах управления (основал Винер). «Киберн» — от слова управлять. Кибернетика одна из наиболее динамичных наук современности. Из отечественных ученых значительный вклад в развитие кибернетики внесли академики Глушков В. М., Немчинов. По Глушкову: «Кибернетической системой называют множество элементов системы, способных воспринимать, запоминать и перерабатывать информацию, а также обмениваться ею». Таким системам свойственны: самоорганизация и самообучение (адаптация, накопление опыта, приспособляемость). Они обладают также свойством целеустремленности. Система управления может быть самоуправляемая, но она может испытывать внешнее воздействие, т.е. сама становится управляемой.

Усиление внешнего воздействия снижает уровень самоуправления. Особое место в кибернетике занимает исследование операций — совокупности действий по достижению цели.

1.3. ОПТИМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Теория оптимального управления разработана в СССР академиком Л.С. Понтрягиным, в дальнейшем развита его учениками Р. В. Гамкрелидзе, В. Г. Болтянским.

Рассмотрим процесс управления каким-либо объектом:

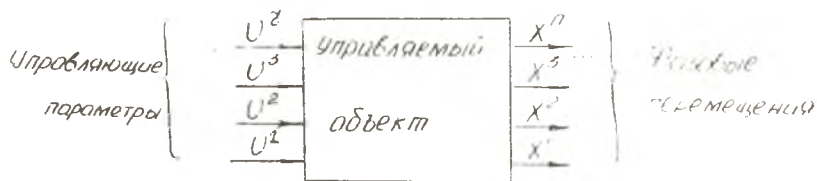
Исходные сведения:

рассматриваемый объект находится в n -мерном пространстве — состояние объекта задает n -числами: $X^1, X^2, X^3 \dots X^n$, называемыми в дальнейшем фазовыми координатами.

С течением времени состояние объекта меняется, т.е. фазовые координаты являются функциями времени:

На объект воздействует управление. Оно изменяется в r -мерном пространстве и характеризуется r -числами: $U^1, U^2, U^3 \dots U^r$. Их называют управляющими параметрами. Они также зависят от времени, т.е. $U^1(t), U^2(t), \dots U^r(t)$. Для времени справедливо, что $t_{i-1} > t_i$.

Процесс управления поясняется схемой на рис.4



Р и с. 4

Величины $U^1, U^2, U^3 \dots U^r$ представляют собой координаты некоторого вектора $\underline{U} = (U^1, U^2, U^3 \dots U^r)$. То же можно записать для значений $X^1, X^2 \dots X^n$, т.е. их представляет вектор

$$\underline{X} = (X^1, X^2 \dots X^n).$$

Управляемый объект находится в фазовом n -мерном пространстве, конкретное положение характеризуется фазовым n -мерным вектором \underline{X} . Под действием управления

$$\underline{U} = (U^1(t), U^2(t) \dots U^r(t)),$$

объект переместится из начального положения в новое, из него в следующее и т.д. Все эти состояния образуют фазовую траекторию. Очевидно, что она исходит из точки $X(t_0)$.

ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ

Известно начальное $X(t_0)$ и конечное (заданное) $X(t_k)$ состояние управляемого объекта. Необходимо выбрать такое управление $U(t)$, которое бы перевело объект из начального в конечное в определенном смысле (значение целевой функции) наилучшим образом. Такой переход называется оптимальным.

Если улучшение касается затрат времени, то оптимальность рассматривается по быстродействию. Целевой функцией могут быть не только время, но и прибыль, себестоимость, трудоемкость и т.д.

Для решения задачи должны быть известны уравнения движения объекта:

$$\begin{cases} dX^1 = f^1(X^1, X^2, \dots, X^n, U^1, U^2, \dots, U^r) \\ dX^n = f^n(X^1, X^2, \dots, X^n, U^1, U^2, \dots, U^r) \end{cases}$$

Кроме того должны быть известны ограничения на управление

$$\begin{cases} \alpha^1 \leq U^1 \leq \beta^1 \\ \dots \dots \dots \\ \alpha^r \leq U^r \leq \beta^r \end{cases}$$

Решение

Для решения поставленной задачи необходимо, чтобы выполнялся «принцип максимума Понтрягина» [1]. Задачи, где независимая переменная изменяется, неизменно увеличиваясь (как, например, время) могут быть решены методом динамического программирования (разработан американским математиком Р.Беллманом) [2].

Теория оптимального управления применяется для сравнительно простых (технических) систем: управление полетом объекта, процессковки и т.д.

Для управления социальными системами могут быть полезны общие подходы этой теории к процессу управления: необходимость четкого представления об исходном состоянии управляемого объекта, конечного состояния, возможные пути перехода, их анализ на выполнение ограничений и оптимальность целевой

функции. С этих позиций и рассмотрен в дальнейшем процесс управления в социальных системах.

1.4. КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ



Р и с 5

Для государства в целом могут быть выделены 3 вида управления: политическое, правовое и хозяйственное.

Рассмотрим более подробно вертикаль иерархии системы хозяйственного управления в централизованной экономике. Отдельные фрагменты этой системы приведены на рис. 5.

Здесь: I — социальные системы. В них:

- а — первичные коллективы,
- б — коллективы более высокого уровня

II — неоднородные (смешанные) системы, в них, с одной стороны, задействован человек, с другой — техника — исполнитель или управляющая машина.

III. Технические системы.

1.5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ

В основе рассматриваемого управления лежит действие экономических и социально-психологических законов. Информация в

процессе управления передается на естественном языке, а материальным носителем ее являются документы. Управление представляет собой процесс целенаправленной переработки информации.

Рассмотрим взаимодействие в различных формальных структурах управления.

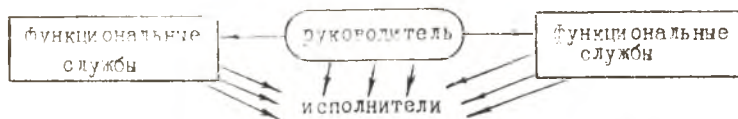
а) Линейная, рис. 6.

Информация движется по вертикали.

Соблюдается принцип единоначалия, взаимодействие сравнительно не противоречиво и однозначно. Недостаток в высоких требованиях к знаниям руководителя, т.к. он должен быть компетентным во многих сферах деятельности. Применяется в небольших несложных производствах. На каждом уровне управления в процессе взаимодействия руководителя с исполнителями должны выполняться нормы управляемости. У руководителя должно быть в подчинении: (от 4 до 7) исполнителей, если выполняемые ими функции не одинаковы, (8 — 20) — если функции частично сходны, (20 — 40) — одинаковы.

С ростом значимости и ответственности за результаты управления количество подчиненных уменьшается.

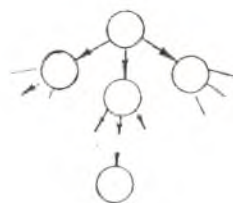
б) Функциональная, рис.7.



Р и с. 7

Здесь наряду с линейной структурой имеет место функциональное взаимодействие, когда линейный руководитель по ряду вопросов воздействует на функциональные службы, а они в свою очередь, - на исполнителей. В итоге принцип единоначалия нарушается, но линейный руководитель разгружен от решения многих проблем. Применяется на особо крупных и сложных производствах.

в) Штабная (рис.8) представляет собой структуру, широко применяемую для управления в вооруженных силах. В ней сочетаются преимущества двух предшествующих структур. Недостаток



Р и с. 6

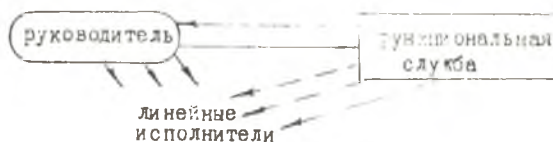
в возросшем кол-ве информации, обрабатываемой линейным руководителем. Возможна, если снизить нормы управляемости. Расходы на управление более высокие, чем для функциональной.



Р и с. 8

г) Ограниченного функционирования.

Согласно схеме, приведенной на рис.9, управление несет в себе особенности всех рассмотренных ранее структур с их недостатками и преимуществами.



Р и с. 9

д) Программно-целевая.

В процессе управления обеспечивает взаимодействие как по вертикали, так и по горизонтали между функциональными службами различных уровней. Высшее линейное руководство частично освобождается от оперативного управления. Суть управления в том, что для решения возникшей проблемы назначается специальная функциональная служба, она наделяется соответствующими правами и властью. С решением проблемы необходимость в такой службе отпадает.

е) Матричная, рис.10, применяется в больших и сложных производствах, занятых изготовлением продукции различных типов. Информационные потоки перемешаются в различных направлениях: по вертикали, горизонтали, диагонали.

Управление в социальных системах выполняется с учетом состояния управляемой системы, т.е. управляющий орган должен

обладать не меньшим числом возможных состояний (в терминах теории оптимального управления $r \geq n$). Иначе говоря, управляющий орган должен быть по своей сложности и возможностям в соответствии с управляемой системой (принцип Эшби).

Взаимодействие управляющей и управляемой системы образуют контур управления. В сложных системах их может быть много. Кол-во информации в контуре должно быть меньше предельных возможностей по переработке информации руководителем.

Этапы управления: 1) сбор и обработка информации об управляемом объекте, 2) принятие руководителем управленческого решения, 3) реализация решения, 4) контроль и анализ нового состояния управляемого объекта.

Схема управления предприятием приведена на рис.11.



Рис. 10

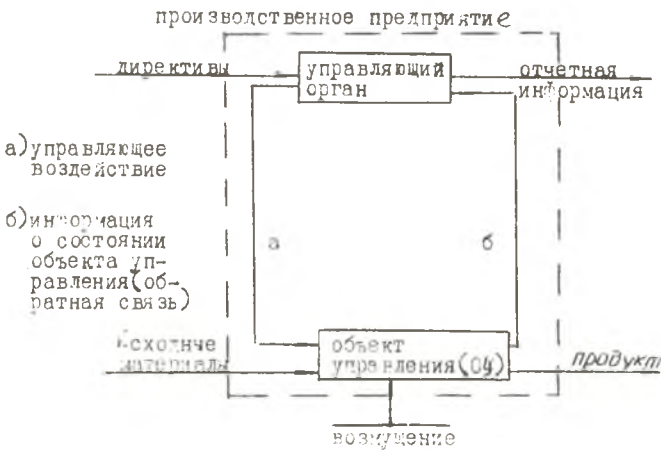


Рис. 11

Из схемы следует, что управление предприятием заключается не только в воздействии на трудовые, но и на материальные ресурсы, в условиях возмущений, вносимых внешней средой.

Системы, имеющие обратную связь, называют замкнутыми системами. Они обладают большими способностями адаптироваться к изменившимся условиям.

Методы управления предприятием — это способы и приемы управления.

1. **Экономические методы** учитывают и сочетают интересы: 1) предприятия, 2) коллективные, 3) личные.

2. **Административно-организационные методы** — уточняют функции управления, объемы прав и ответственности; воздействие на управляемый объект выполняется в виде приказов, распоряжений и указаний. Приказ ставит не только цель деятельности, но и методы и средства ее достижения. Указание ставит цель, оставляя полный простор для оперативной деятельности исполнителей.

3. **Социально-психологические методы** более подробно рассмотрены в подразделе 1.6.

Функции управления — это совокупность специфических действий по управлению. Основные функции:

- 1) планирование — выявление проблем и целей управления, прогнозирование развития, определение методов и средств достижения целей;
- 2) организация — инструктирование, регламентирование, нормирование, назначение правил действия, создание оргструктуры;
- 3) руководство — выявление и устранение отклонений от плана действий;
- 4) мотивация — стимулирование и т.п.

1.6. ИНФОРМАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ

Информация в переводе с латинского — разъяснение, осведомление, изложение.

Современное определение — совокупность сведений, являющихся объектом хранения, передачи и преобразования.

Информация является свойством материи и не может существовать без своего материального носителя, т.е. средств перенесения ее в пространстве и времени. Качество информации определяют 3 ее основных параметра.

1. Полнота информации. Информация полная, если на ее основе можно принять правильное управленческое решение. Избыточная информация не менее вредна, как и недостаточная, т.к. перегружает управляющую систему.

2. Достоверность информации — ее соответствие объективной реальности.

3. Своевременность информации — это, если она может быть учтена при выработке управленческого решения без нарушения установленной процедуры.

Уже сейчас информация для развитых государств становится основным национальным богатством. В США расходы на переработку, хранение и доставку информации превышают все расходы на энергетику, там более 50% занятых работают в сфере информатики. На смену века энергетики приходит век информатики.

По мнению академика Глушкова В.М. в истории человечества можно выделить несколько информационных барьеров управления производством по мере его усложнения, рис.12.



Р и с 12

Третий информационный барьер будет продлен с появлением искусственного интеллекта.

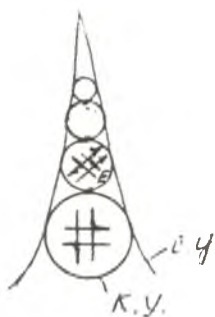


Рис. 13

Движение информации в социальных системах, рис. 13.

Здесь

С. У. — система управления

К. У. — контуры управления

 и  — направления движения информации

E — точки регенерации (расширение или сжатие) информации

Информационные потоки могут нести в себе шумы, искажения. Кроме того, информация фильтруется, теряется. Для руководителей цехов и отделов завода > 70% их рабочего времени тратится на информационное обеспечение. Управление без информации немислимо.

2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. ЭТАПЫ И УРОВНИ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА

Коллектив — это управляемая группа работников, объединенная одной общественно значимой целью (по Макаренко). Сила сотни больше силы тысячи, если сотня организована и управляема (В.И. Ленин). Коллектив — это типичная система с ей характерными свойствами.

Этапы развития коллектива:

Первый — синтез, объединение работников. Сотрудники, ранее не имевшие представления друг о друге познают свое окружение. Длительность этапа зависит от конкретных условий.

Второй — деление коллектива на неформальные группы. Численность каждой группы, обычно, не превышает 6-7 человек. При этом создаются наилучшие условия для обмена информацией внутри группы, т.к. имеется возможность услышать мнение каждого, но и сотрудника услышат все. Группы возникают по общности интересов. Во главе группы свой неформальный лидер. Его лидерство основано на авторитете, признании и поддержке других. Численный состав и носители лидерства весьма динамичны по времени. Группы могут распадаться и возникать вновь.

Третий этап — вторичный синтез, когда из множества неформальных групп вырастает сплоченное, высокосоциальное объединение работников.

По особенностям формальной структуры, утвержденной и организованной согласно приказу, различают следующие типы коллективов:

1) первичные (группа, бригада, участок), когда исполнителями являются рабочие или не руководители — ИТР;

2) коллективы, по иерархии более высокого уровня.

Сложность управления возрастает в направлении вверх по иерархии коллективов. Причина в повышении ответственности за результаты управления, в возрастании неопределенности в обрабатываемой информации. Одним из основных регуляторов жизни коллектива, является его общественное мнение. Оно складывается и формируется из мнений отдельных сотрудников, общественного мнения неформальных групп. Изменить общественное мнение силой административной власти невозможно. Влияние на него отдельной личности различно, в зависимости от ее престижа (изгой — вовсе не влияют, лидеры — наиболее сильно). Лидеры могут быть универсальны, для различных ситуаций и узко направленными — для немногих ситуаций.

Свое влияние на общественное мнение, обычно, переоценивают те, кто неудовлетворен своим общественным положением. Напротив, кто имеет наиболее сильные позиции — недооценивает. Под влиянием общественного мнения возникает групповое давление на личность. В сложившихся коллективах оно наиболее сильно. Руководитель тоже влияет на общественное мнение, но он, как правило, переоценивает силу своего влияния. Здесь сказывается фактор власти. Подчиненные: одни держатся подальше от руководителя, другие — поближе, гибко ориентируясь на его личные предпочтения. Все это создает около руководителя информационный вакуум.

Кроме общественного мнения, коллектив имеет свою память, настроения, размышления и т.д., т.е. коллективную психику.

По уровню развития коллективы могут быть низко, средне- и высокоразвитыми. Для первых характерен эгоизм устремлений, неразвитость общественных интересов.

Для третьих — преобладание общественных интересов над личными.

2.2. КОНФЛИКТЫ, КАК ЗАКОНОМЕРНОСТЬ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА.

Конфликт — это противоборство в связи с ухудшением социального статуса (положения) работника или группы. Обычно протекает в эмоциональной форме. Представляет собой стимул, толчок для развития — в этом его полезность.

Уровень значимости конфликтов:

- 1) наиболее низкий, когда в его основе интересы отдельной личности;
- 2) более высокий — интересы отдельной группы.
- 3) наиболее высокий — общественные интересы.

Стадии развития конфликта:

Начальная, когда накапливается неудовлетворенность; протекает обычно, скрытно, в узком кругу взаимодействующих.

Следующая стадия протекает открыто, когда конфликтующие активно заручаются поддержкой других. Каждая сторона ищет союзников, убеждая их в своей правоте.

Завершающая стадия — в открытом вступлении сторон в противоборство.

Причины возникновения конфликтов м.б. весьма различными.

Например,

- взаимное непонимание,
- недостатки в организации труда, когда имеет место несоответствие идеальных и реальных схем взаимодействия.
- ошибки действий руководства и т.д.

Весьма опасны ошибки в руководстве, т.к. конфликт быстро переносится в коллектив.

Пути преодоления конфликтов:

- полезно знать их источники, для этого д.б. налажен оперативный сбор информации о коллективе,
- объективно анализировать причины конфликтов,
- улучшать управление, привести его в соответствие с уровнем и особенностями развития личности или коллектива,
- в исключительных ситуациях решительно удалять из коллектива отдельные элементы.

2.3. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ

Отличается от управления отдельным исполнителем, большим количеством перерабатываемой информации, возрастанием от-

ответственности за решения, увеличением степени риска неопределенности. Поэтому управление коллективом должно быть глубоко продуманным и единственно верным. Управлять людьми — это искусство и наука одновременно. Искусство не формализуемо. Оно может принадлежать отдельному человеку, но невозможно проникнуть в существо этого процесса, изучить и тем более, передать другому. Здесь отражена научная сторона управления.

Этапы управления коллективом:

1. Осознание проблемы, стоящей перед коллективом.
2. Выработка гипотезы, предварительного мнения о решении проблемы.
3. Апробация гипотезы — ее неофициальное обсуждение с наиболее компетентными людьми.
4. Официальное обсуждение гипотезы на совещании.
5. Принятие решения о действиях по устранению проблемы.
6. Практическая реализация решения.
7. Воспитание в процессе управления.

Рассмотрим перечисленные этапы более подробно. Осознание проблемы. Проблема — прерывание движения к цели, что-то стало препятствовать. Чаще всего довольно непросто вскрыть эти причины. Здесь весьма полезными могут быть консультации с психологами. На современных предприятиях такие службы созданы.

Выработка гипотезы протекает на основе информации, хранящейся в долговременной памяти руководителя. Он припоминает похожие ситуации в своей жизни, известных ему людей, анализируются многие варианты решения, больше всего крайние и противоположные из них. Тщательно изучаются их возможные последствия. В итоге принимается, в большинстве своем, компромиссный вариант. Многие психологи убеждены, что управление человеком и коллективами — это поиск приемлемых и той и другой стороне компромиссов.

Решения, принимаемые в условиях полного достатка информации (условия определенности) д.б. однозначны, наилучшими. По мере убывания количества необходимой информации появляется многовариантность возможных решений. В действительности из них д.б. принято одно, желательнее наиболее эффективное. Поэтому у руководителя возникает необходимость собрать дополнительную информацию. С этой целью ему полезно обратиться за советом к наиболее авторитетным, в его понимании, сотрудникам, обязательно знакомя их со своим вариантом решения. Этот этап

называется «Апробация гипотезы». В итоге она может быть отвергнута, скорректирована или принята. В Японии, например, принято обсуждать варианты решения проблемы в начале в первичных, затем — в более высоких по иерархии коллективах.

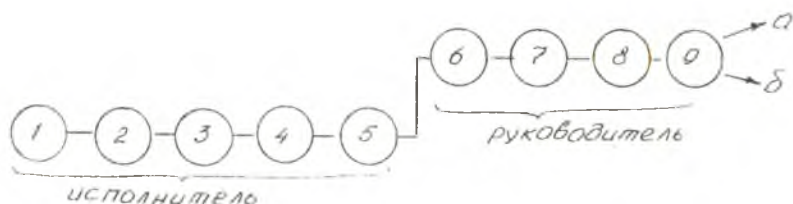
Официальное обсуждение на совещании представляет собой применение для управления коллективного ума, о чем писал академик В.П. Глушков. Кроме того, совещание может принести дополнительную информацию, переводя тем решаемую задачу в условия, более близкие к определенности. В совещании участвуют более компетентные работники. Поэтому затраченное здесь время особенно дорого. К проведению совещания тщательно готовятся. Никого лишних! Участники предварительно оповещаются о повестке, каждому обеспечивается доступ к необходимой информации. Проводят совещание во второй половине дня, т.к. первая, наиболее продуктивная, д.б. занята творческим трудом всех работников. Для мероприятия обеспечивают необходимые внешние условия. Соблюдать регламент и количество вопросов к докладчику. Выступления д.б. краткими, по существу, без повторений предшествующих выступлений, со своими выводами, предложениями. В ходе совещания недопустимо экономить время на перерывах. Руководителю полезно не навязывать свое мнение выступающим, все равно решающее право за ним. Обсуждение вопросов д.б. искренним и доброжелательным. В итоге совещания появляется необходимая дополнительная информация для окончательного решения. В Японии несут коллективную, а не личную, как у нас, ответственность за принятое решение.

Психология принятия решения в процессе взаимодействия. Многие решения руководителя вызваны директивами сверху. Но они д.б. им осмыслены, чтобы органически входили в систему ранее принятых решений. Руководитель готовя решение не должен думать за своих помощников. Напротив, они должны представлять на суд руководителя варианты своего решения. Взаимодействуя вверх, в подаваемой информации надо раскрыть суть ситуации. Один из приемов здесь — приспособить форму информации под слушателя (тугодуму полезно подавать информацию не спеша, ярко и образно, стремительному — побыстрее и не столь ярко).

Движение информации в процессе взаимодействия поясняется схемой на рис.14,

где 1 — действительность окружающей среды;

- 2 — ее восприятие органами чувств;
 - 3 — осмысление;
 - 4 — сжатие информации;
 - 5 — словесная формулировка (доклад);
 - 6 — восприятие информации руководителем;
 - 7 — ее осмысливание, анализ;
 - 8 — сжатие информации;
 - 9 — решение :
- а) взаимодействие вверх по иерархии,
б) воздействие вниз.



Р и с. 14

Из приведенной схемы видно, что путь информации сложен, на многих этапах она фильтруется (исчезает), преобразуется в ходе ранжирования по полезности. Все это зависит от индивидуальных особенностей участников управления. Поэтому необходимо тщательно подбирать их, обучать и контролировать. Принятие решения зависит от величины выделенного времени. Каждый руководитель обладает своей «пропускной способностью». Но следует помнить, что отсрочка с принятием решения отнимает у исполнителей возможности выполнить работу в срок. Медлительный руководитель — горе для коллектива. Если требуемая скорость превышает пропускную способность руководителя, то следуют с его стороны защитные реакции: пропуск информации, ее искажение, оттягивание ответа и т.д.

Согласование решения. Исполнитель, не принявший душой решения — это половина работника. Пример: многие толковые проекты были завалены только потому, что исполнители не видели в них для себя очевидной пользы, каждый отвергал в меру своих способностей и служебных возможностей.

Известно, что прямое, открытое сопротивление легче преодолеть, чем скрытое, косвенное. Для выполнения больших преоб-

разований, необходимы большие стимулы, побуждающие действовать решительно, без оглядки. При этом упреки в адрес исполнителей в догматизме, косности и т.д., конечно, заденут за самолюбие исполнителя, но вызовут еще более негативное отношение. Следовательно, достигать глобальную цель надо через локальные цели, понятные и полезные для исполнителей.

Реализация решения занимает ряд этапов: подбор исполнителей, планирование и организация работ, контроль и учет, регулирование, взаимодействие с вышестоящим руководством, анализ итогов.

Рассмотрим их:

Подбор исполнителей. Руководитель большого коллектива управляет, воздействуя на линейных руководителей нижестоящего уровня. Они являются представителями вверенных им коллективов. В идеале должны адекватно (истинно) представлять производственные возможности вверенных им коллективов. В действительности возможны отклонения. Поэтому руководитель обязан периодически взаимодействовать на 2 уровня и более вниз по вертикали, посещая и беседуя в коллективах, формируя о них свое представление, изучая людей, открывая наиболее способным перспективу роста.

Другим уровнем эффективной работы является подбор исполнителей по психологической совместимости. Пример возможной несовместимости. Экипаж самолета: командир — флегматик, его помощник — холерик. Внешне они совместимы, т.к. компенсируют взаимно свои недостатки и дополняют друг друга. Но в аварийной ситуации холерик в силу своего характера станет вмешиваться в дела командира и тем усложнит дело. Особенно трудно совместно работать холерику и меланхолику, т.к. у последнего высокая чувствительность и ранимость психики. В условиях бурных реакций холерика он беззащитен. Меланхолику больше соответствует флегматик. Другие условия совместимости:

1. Рациональное распределение функций между исполнителями. В идеале неудача одного не должна стать радостью для другого, но не обезличивать и конкретный вклад человека. Недопустимо захваливать «победителей» на фоне неудач их коллег. Надо стимулировать коллективные чувства, но не сеять нездоровое соперничество.

2. Соответствие возложенных обязанностей возможностям человека.

3. Соединение людей, дополняющих друг друга своими возможностями, т.к. в жизни мало людей в своих способностях универсальных.

4. Близость или совпадение управленческих концепций (руководителя и его помощника в первую очередь). Суть здесь в том, что инициатива заместителя, противоречащая замыслу его начальника, может принести частичный успех, но вместе с тем внесет в систему такие помехи, которые зачеркнут общее дело. Но!! И начальнику следует предвидеть мнение подчиненного. Взаимопонимание особенно необходимо для слаженной работы сотрудников, равных по должности.

5. Пятое условие — взаимное доверие людей. Недоверие к начинающему работу весьма опасно.

6. Желание и стремление к взаимной поддержке. При пересечении интересов исполнителей лучше взаимно подстраховать, чем делить на мое и твое.

7. Относительная однородность мотивов деятельности. Например, бездельника лучше объединить с бездельником.

Планирование работ производства ведут функциональные службы: планово-диспетчерский отдел, планово-диспетчерское бюро. Из статистики по промышленным предприятиям США известно, что запланировав работы в объеме 1, фактически будет выполнено в 2 раза меньше. Поэтому работу оправдано заранее увеличить в 1,8 раза выше реальных потребностей, но об этом не сообщать исполнителям.

Организация работ и их регулирование. Организация работ — это их упорядочение в пространстве и времени.

Регулирование — устранение отклонений от плана действий. В социальных системах протекает, в основном, путем поиска компромиссов при активном отстаивании со стороны руководителя своих интересов. Управлять коллективом желательно исподволь, как бы незаметно, но в соответствии с уровнем развития коллектива. В неразвитом коллективе управление д.б. жестким, волевым. На стадии дифференциации коллектива следует учитывать общественное мнение неформальных групп, их лидеров, маневрировать между ними, особое внимание уделяя их лидерам. В своей работе руководитель должен опираться на актив коллектива, называемый в дальнейшем ближайшим кругом общения.

Формальные круги общения руководителя, поясняющее схемой на рис.15,

- где а — руководитель,
1,2,3 — круги его общения,
1 — ближайший,
2 — периодический,
3 — эпизодический.



Р и с. 15

Стрелками обозначены его взаимодействия в пределах соответствующего круга.

В пределах ближайшего круга руководитель взаимодействует как периодически, так и эпизодически. В этот круг должно входить не более 5 сотрудников, т.к. при большом кол-ве он может распасться на конфликтующие подгруппы. Необходимое здесь условие взаимодействия — отсутствие несанкционированной утечки информации в другие круги. Второй круг — это круг, где взаимодействие выполняется на регулярной основе. В третий круг входят все остальные категории исполнителей, в т.ч. рядовые



Р и с. 16

исполнители. Общение в этом круге помогло бы осознать проблемы коллектива, иметь более достоверную информацию. В свою очередь у каждого помощника имеются свои круги общения, рис. 16. Такое взаимодействие обеспечивает единство больших коллективов. Кроме рассмотренных в коллективе имеются круги общения на неформальной основе. Больше всего в них стремятся войти

те, кто надеется на взаимность со стороны руководителя. Следовательно, руководителю необходимо умело подбирать состав неформальных кругов ближайшего общения. Служебное повышение руководителя это, по существу, повышение круга его ближайшего общения. На новой должности к руководителю, прежде всего, хотели бы приблизиться те, кто был в оппозиции к прежнему руководству. Станет ошибкой, если круг ближайшего общения будет укомплектован сотрудниками только этой группы, т.к. коллектив неминуемо станет поделен на 2 конфликтующие части. У прежнего руководства, наверняка, было немало сторонников.

Другая сторона повышения в занимаемой должности, когда в прошлом его руководитель теперь становится заместителем. Но это изменение лишь формальное, в действительности психология перестроится с запозданием, т.е. новый руководитель в своем

взаимодействии с бывшим своим руководителем какое-то время по-прежнему будет под влиянием своего в прошлом подчиненного положения.

В зрелом коллективе (стадия окончательного синтеза) управление исходит как бы и от руководителя и от актива одновременно. Замечено, что указания от актива воспринимаются, как свои, и выполняются более охотно.

Одной из форм управления коллективом является выступление перед ним. К выступлению надо тщательно готовиться, рассказать о перспективах развития коллектива, но без фантазий, т.к. пройдет время и дело прояснит многое. Выступая впервые, не стоит чернить прежнее руководство, как правило, слушателями это воспринимается плохо. Полезно не быть категоричным, всегда иметь простор для маневра, много не обещать (обещать легко — выполнять тяжело). В коллективе надо поддерживать и развивать добрые традиции, активно формировать общественное мнение. Руководитель всегда должен быть самим собой, т.к. каждое его действие у всех на виду.

Взаимодействие с вышестоящим руководством является порой решающим для успеха дела. Задача руководителя — обеспечить коллективу все необходимые условия: поставки и т.д.

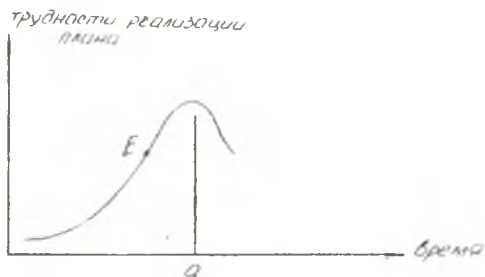
Он должен уметь не только просить, но оказывать давление на свое руководство, если уверен в своей правоте. При этом не следует ограничиваться взаимодействием только со своим руководством. Всегда полезны контакты на 2 и более порядка выше. Излишняя скромность и нетребовательность могут обернуться для коллектива большими потерями.

Анализ хода и итогов реализации решения необходим для корректировки управленческих воздействий. При реализации крупных программ имеет место дрейф во времени между организованными изменениями и их окончательными результатами. В США, например, 2/3 организационных нововведений себя не оправдали. Опасны бросания в крайности. Необходимы воля и мудрость, чтобы довести задуманное и начатое до завершения. В реализации планов имеется психологический барьер преодоления трудностей, рис. 17,

где

а — психологический барьер реализации плана,

Е — наиболее вероятное время отказа части исполнителей от реализации плана.



Р и с 17

Внимание руководителя д.б. сконцентрировано на важнейших задачах реализации плана (принцип основного звена).

Воспитание в процессе управления.

Каждый руководитель ответствен перед социальной системой за идейную и моральную зрелость коллектива, в целом, и каждого исполнителя, в частности.

Применяемые для воспитания методы:

- обеспечение гласности,
- забота о быте и отдыхе,
- другие методы и приемы.

Особенно эффективен метод воспитания «взрывом», когда на собрании коллектив решительно заявляет свое мнение о нерадивом работнике. Наряду с решением производственных задач активно формируют социальный микроклимат коллектива. В обстановке душевного равновесия работается наиболее продуктивно. В Японии, например, основная задача руководителя — не регулирование производства, а налаживание отношений между людьми. Требовательные, но душевные руководители ценятся коллективом особенно высоко. Ближайшая цель деятельности руководителя — мобилизация коллектива на выполнение задания, а отдаленная — на воспитание коллектива. По мере возрастания коллектива требования к нему возрастают.

Плохо, когда в коллективе одни и те же руководят общественной работой. Надо постепенно всех вовлекать в эту работу. Еще хуже, когда с общественников снижают требования по производству.

В структуре качеств руководителя важное место занимает умение вести коллектив за собой, умело сочетая власть и неформальное воздействие.

3. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. ЧЕТЫРЕ ЭТАПА В РАЗВИТИИ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Теоретическое осмысление управления началось еще в античные времена. Уже Платону было ясно, что управление — это не просто искусство. В своем сочинении «Республика» он пытался давать советы и формулировать правила, как надо управлять человеческими коллективами. Пример организации управления продемонстрировали и Древний Рим, и монгольская орда, и средневековый Китай, и Россия времен Петра I, когда она за короткий период в несколько десятилетий вошла прямо из средневековья в клуб ведущих мировых держав.

Из ранних трудов по управлению следует отметить работу польского профессора Бронислава Трентовского «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом», вышедшей в 1843г. Б. Трентовский, рассуждая о науке управления, отдает должное роли таланту управляющего и термину «искусство управления». И в то же время он понимает, что одного искусства мало. Выработка сколь-нибудь сложного решения, говорит он, требует всегда научного анализа.

Первые попытки создать научные основы управления производственным предприятием относятся к концу XIX века, когда интенсивное развитие капиталистического производства потребовало разработки эффективных методов руководства, которые обеспечивали бы максимальную прибыль.

Придумано множество схем для описания эволюции теории управления. Для наших целей наиболее удобной исходной точкой является схема, предложенная Ричардом Скоттом из Стенфорда [3]. Скотт выделяет четыре главные эры как в развитии теории, так и в практике управления. Каждая эра определяется единственной комбинацией элементов на двумерной сетке. Чтобы выразить это, будем считать, что на одной стороне изображено движение от «закрытого» к «открытому», а на другой — от «рационального» к «социальному». Итак, рассмотрим первую сторону нашей картинки — движение от «закрытого» к «открытому». Движение происходит от механического представления об организации (закрытое) к генштальному (целостно-образному) мышлению (открытое). Теоретиков управления первых 60 лет нашего века не волновали проблемы деловой среды, конкуренции, сбыта и всего остального,

что имеет внешний для организации характер. Они придерживались взгляда на мир с точки зрения "замкнутой системы". Этот подход, который теперь представляется близоруким, стремился выяснить, что следует делать, чтобы оптимизировать использование ресурсов, принимая во внимание только то, что происходит внутри компании. Он практически не изменился вплоть до 60-х годов, когда теоретики начали признавать, что внутренняя динамика организации формируется под влиянием внешних событий. Непосредственное включение в анализ влияния внешних сил на внутренние процессы организации стало началом эры «открытой системы».

Закрыва́тая система

Откры́тая система

Рациональность	I 1900-1930 Вебер Тейлор	III 1960-1970 Чандлер Лоуренс Лорш
Социальный фактор	II 1930-1960 Мэйор и др. Барнард Селзник	IV 1970-? Уэйк Марч

Четыре этапа в развитии теории управления и ведущие теоретики

Вторая сторона сетки Скотта показывает движение от «рационального» к «социальному». В данном контексте рациональность означает, что существуют ясные стремления и цели и что их можно определить довольно четко. Например, если ваша компания действует в области горнодобычи, то вашей целью должна быть максимизация прибыли от действующих шахт и будущих изыскательных работ. Если мы принимаем эти стремления и целевые функции как заданные, то высшему руководству остается только выбрать средства, которые приведут к достижению этих целей наиболее эффективным образом. На этой основе можно принимать рациональные решения, и курс действий организации станет, таким образом, запрограммированным. В противоположность этому социальное признает неупорядоченность определения целей и подразумевает, что выбор цели носит не очень прямолинейный или дедуктивный характер. (Что следует понимать под «макс-

симизацией» в нашем примере с горнодобычей? Как мы измеряем «доходы» — ограничиваемся ли мы только непосредственной добычей полезных ископаемых? Как принимаем конкретные решения о деле столь неопределенном, как изыскательский успех?). Социальный подход предполагает, что решения о целях носят характер ценностного, а не механического выбора. Такие акты выбора определяются не столько ясностью мысли, сколько социальной коалицией, устоявшимися привычками, стереотипами и прочими динамическими факторами, которые влияют на людей, работающих в группах.

Четыре разные эры можно изобразить пересечением обеих осей друг с другом (см. табл.). **Первая эра** охватывает период с 1900 г. приблизительно до 30-х годов и является эрой «замкнутой системы и рационального индивида». Двумя главными представителями теоретической позиции этой эры были Макс Вебер и Фредерик Тейлор. Вебер, немецкий социолог, выдвинул положение, согласно которому бюрократия — порядок, устанавливаемый правилами, — является самой эффективной формой человеческой организации. Американец Тейлор испытал теории Вебера с помощью хронометража движений рабочего. Школа Вебера-Тейлора стремилась доказать, что если можно изучить и овладеть конечным сводом правил и приемов — правил, относящихся к расчленению работы, к определению максимальных степеней контроля, к сочетанию власти и ответственности, — то важнейшие проблемы управления большими группами людей будут более или менее решены.

Конечно, мечта Вебера и Тейлора была неосуществимой, и эра замкнутой системы и рационального индивида была вытеснена с 30-х годов эрой господства по 60-е годы замкнутой системы и социального индивида. Ее светилами были Элтон Мэйо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард и Филип Селзник.

Мэйо был психологом-клиницистом, работавшим в Гарвардской школе бизнеса. Его в основном помнят как инициатора знаменитых хоуторнских экспериментов. Эти исследования были начаты при неблагоприятных обстоятельствах как обычный сбор непосредственных данных, во многих отношениях согласующийся с тейлоровской традицией. Эксперименты были задуманы в форме серии непосредственных обследований факторов промышленной гигиены. Они проводились в основном на заводе компании

«Вестерн электрик» в Хоуторне, штат Нью-Джерси, и предназначались для проверки влияния условий труда на его производительность.

Однако целый ряд неожиданных событий поставил под сомнение теоретические основы и продолжал оказывать свое влияние так же упорно, как поддерживались существовавшие до этого представления. Хорошим примером служит история с уровнем освещения: освещение усиливалось — производительность росла; освещение уменьшалось — производительность опять росла. Что же происходило? Эксперименты продолжались десять лет и давали обескураживающие результаты. Хотя количество собранных экспериментальных данных столь велико, что их многочисленные интерпретации уже сделаны и еще продолжают делаться, все же основной вывод, по-видимому, таков: простое проявление положительного внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность.

Мэйо и его последователи в Гарварде создали область социальной психологии управления. После войны основной вклад был сделан Дугласом Макгрегором. Мы помним Макгрегора главным образом как автора теории X и Y: рабочие ленивы и нуждаются в подстегивании: рабочие — это творцы и их можно наделять полномочиями.

В то время, как Мэйо, Макгрегор и другие развивали идеи, направленные на пробуждение наибольших усилий у людей вплоть до конкретных исполнителей, один Барнард осознавал неординарную и решающую роль руководителей в осуществлении всего этого. В частности, Барнард пришел к выводу, что именно руководитель должен добиваться приверженности людей общему делу и активно управлять неформальной стороной организации. И он должен делать это в ходе обеспечения достижения организацией ее экономических целей. Барнард был, возможно, первым, кто предложил сбалансированное рассмотрение процесса управления.

Барнард был также первым (насколько известно), кто заговорил о первостепенной роли главного руководителя как творца и регулятора общих ценностей в организации.

Третья стадия эволюции, которая длилась с 1960 до 1970 г., была одновременно шагом назад и шагом вперед. Скотт называл ее «эрой открытой системы и рационального индивида». Теория сделала шаг назад, поскольку вернулась к механическим допуще-

ниям о человеке. Она сделала шаг вперед, поскольку теоретики наконец стали рассматривать компанию как составную часть рынка, форма и характер которой определяются внешними для нее силами. Основополагающий вклад в эту эру был сделан Альфредом Чандлером в книге «Стратегия и структура». Говоря простыми словами, Чандлер увидел, что организационные структуры в крупнейших компаниях таких, как «Дюпон», «Сирз», «Дженерал моторз» и "Дженерал электрик", приводятся в движение непрерывно меняющимися воздействиями рынка. Например, Чандлер прослеживает распространение под влиянием рынка специализированных поточных линий как в «Дюпон», так и в «Дженерал моторз». Он показывает, как это распространение ведет к необходимому переходу от функциональной монолитной организационной формы к более свободно связанной структурной форме на основе отделений.

Чандлер проводил эту работу в Гарварде, и вслед за ним еще два гарвардских профессора, Поль Лоуренс и Джей Лорш, осуществили в 1967г. другое этапное исследование: «Организация и среда». Их модель намного сложнее, чем у Чандлера, но привела приблизительно к тем же выводам. Они рассматривали организационные структуры и системы управления и сравнивали компании, имеющие лучшие результаты в динамичном бизнесе — производстве специальных пластиков, — с лучшими компаниями в стабильной, мало меняющейся отрасли — производстве контейнеров. Они обнаружили, лучшие фирмы в бизнесе, для которого характерна стабильность, поддерживают простую функциональную форму организации и простые системы контроля. Напротив, лидеры в динамичном производстве специальных пластиков имеют более децентрализованную форму и более сложные системы, чем их конкуренты, которые не добиваются таких результатов.

И наконец, Скотт выделяет **четвертый этап**, начавшийся в 1970г. и продолжающийся по сей день. Он описывает его теоретическую позицию как «открытая система — социальный индивид». Беспорядок господствует в обеих составляющих. Рационального индивида вытесняет сложный индивид, человеческое существо с врожденными сильными сторонами и слабостями, ограничениями, противоречиями и иррациональностями. Бизнес, изолированный от внешнего мира, вытесняется бизнесом, испытывающим удары быстро возникающего, непрерывно меняющегося множества внешних сил. С точки зрения современных ведущих

теоретиков, все находится в непрерывном движении: цели, средства и бури внешних перемен. К лидерам этого этапа относятся Карл Уэйк из Корнеллского университета и Джеймс Марч из Стенфорда.

Доминирующая парадигма этого четвертого этапа в развитии взглядов на организацию делает упор на неформальность, индивидуальную предприимчивость и эволюцию.

В завершение рассмотрения эволюции теории управления можно отметить, что некоторому дальнейшему углублению теории управления в 80-годы способствовала модель консультационной фирмы в области управления «Мак-Кинси» «7С», а также выявленные ею в процессе исследований восемь характерных признаков эффективного управления, которыми обладают образцовые, преуспевающие компании [4].

3.2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ «7С» ФИРМЫ «МАК-КИНСИ»

Ее название идет от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву С), которые, по мнению экспертов «Мак-Кинси» являются важным и для развития организации: стратегии, навыков, общепризнанных ценностей, структуры, систем, кадров и стиля (рис.). Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности. На первом этапе, как правило, определяется стратегия.

Следующий шаг заключается в том, чтобы определить, в чем данная организация особенно сильна, какие навыки надо развить, приобрести, для того чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Затем следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат.

Стратегия подсказывает, на чем компания или предприятие должны концентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ. Другими словами, стратегия - это ответ на вопрос: где должна конкурировать компания и каким образом?

Предположив, что у компании есть ясное представление о верной стратегии, необходимо определить, какие важнейшие организационные навыки потребуются для ее осуществления.

Стратегия подсказывает компании, как она должна приспособиться к окружению и использовать свой организационный потенциал, в то же время анализ навыков помогает решить, как стратегию следует воплощать в жизнь.

Выбор пяти или десяти наиболее важных навыков довольно редко вызывает трудности, но этого еще недостаточно. Навыки надо развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жесткие требования, что она оказывается в состоянии одновременно заниматься развитием не более одного — трех навыков. Эти навыки представляют связь между стратегией и новым обликом компании, в то же время они определяют те изменения, которые должны произойти в пяти «С»: в системах, кадрах, стиле, общепризнанных ценностях, в структуре.



«Мак-Кинси» отмечает семь основных факторов, влияющих на развитие организации, и показывает, как они связаны

Среди концепций, касающихся организационных изменений в компаниях, наиболее известны концепции структуры компаний. В них представлены взаимосвязи, складывающиеся между различными областями бизнеса, отделениями компаний и ее подразделениями. Эти взаимосвязи являются, наверное, заметным видимым организационным фактором, и поэтому чаще всего изменения начинают именно со структуры.

Можно привести немало примеров, когда администрация корпорации полагала, что она в состоянии реорганизовать свою компанию путем одних лишь структурных изменений.

Под системами в "Мак-Кинси" понимают заведенный порядок, или процессы, которые происходят в компании с привлечением многих людей, принимающих решения, выполняющих различные виды работ и т.д. Системы оказывают очень сильное влияние на все, что происходит в большинстве организаций, в руках менеджмента они служат мощным инструментом осуществления перемен.

Фактор кадров связан с решением вопроса о том, какие люди нужны компании. Это не столько проблема отдельных работников, сколько общего ноу-хау организации.

Стиль — один из наименее известных инструментов в арсенале управления. Можно сказать, что он состоит из двух элементов: личного стиля и действий — символов. Таким образом, проблема стиля не сводится лишь к проблеме личного стиля руководителя. Стиль формируется в зависимости от того, как исполнители пользуются своей личной сигнальной системой.

И наконец, общепризнанные ценности. Они связаны с тем, что представляется главным в организации, с теми обстоятельствами, которые, по общему признанию, имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

3.3. ВОСЕМЬ ХАРАКТЕРНЫХ ПРИЗНАКОВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗЦОВЫХ КОМПАНИЯХ

1. Ориентация на действия, на достижение успехов.

Хотя эти компании могут подходить аналитически к принятию решений, данный факт их не парализует (как это, по-видимому, случается со многими другими фирмами). В ряде передовых компаний стандартная процедура выглядит так: «Сделать это, решить то, проверить это». Вот что говорит, например, один из управляющих высшего звена «Диджитал эквипмент корпорейшен»: «Когда мы сталкиваемся с большой проблемой, мы хватаем десяток надежных парней и сажаем их в комнату на неделю. Они выходят с готовым ответом и затем реализуют его практически».

2. Лицом к потребителю. Эти компании учатся у людей, которых обслуживают. Они предлагают необыкновенно высокое качество, обслуживание и надежность — всегда что-то, что служит хорошо и долго. Они преуспевают в индивидуализации наиболее ходовых товаров — подобно — «Фритолей» (картофельные хлопья), «Мэй-таг» (стиральные машины) или «Таппервэр». Вице-президент

«ИБМ», отвечающий за сбыт, Френсис Дж. Роджерс говорит: «Это позор, что в стольких компаниях хорошее обслуживание является исключением».

3. Самостоятельность и предприимчивость. Склонные к нововведениям компании способствуют тому, чтобы в организации было много лидеров и новаторов. Это целые муравейники тех, кого мы стали называть «энтузиасты». По описаниям, компания «МММ» так ориентирована на нововведения, что по присущей ей атмосфере совсем не похожа на крупную корпорацию, а, скорее, напоминает свободную сеть лабораторий и уютных местечек, населенных лихорадочно возбужденными изобретателями и неустрашимыми предпринимателями, фантазии которых мечутся во всех направлениях.

4. Производительность — от человека. Образцовые компании рассматривают рядовой персонал как главный источник достижений в области качества и продуктивности. Они не одобряют установок типа «мы и они» в области трудовых отношений и не считают трудовым источником повышения эффективности капиталовложения.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство. Томас Уотсон-младший — президент «ИБМ» — говорил, что «основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические и экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и соблюдения сроков».

6. Верность своему делу. Роберт У. Джонсон, бывший председатель фирмы «Джонсон энд Джонсон», формулировал это следующим образом: «Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете, как его вести». Или еще, как сказал Эдвард Харнесс в прошлом главный управляющий «Проктер энд Гэмбл»: «Эта компания никогда не отрывалась от своей основы. Мы стремимся быть чем угодно, но только не конгломератом».

7. Простота формы, скромный штат управления. Как не велики были в большинстве своем компании, которые обследовались, формально они не управлялись с помощью матричной организационной структуры, а те немногие, которые пытались применить эту форму управления, от нее отказались. Внутренние структурные формы и системы образцовых компаний отличаются изящной простотой.

8. Свобода и жесткость одновременно. Образцовые компании предстают одновременно и централизованными и децентрализованными. Они по большей части распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов. С другой стороны, они являются фанатичными централистами в том, что касается немногих коренных ценностей, которым они привержены.

Большинство из перечисленных восьми признаков — это отнюдь не сенсационная новинка. Некоторые из них, если не большая часть, являются почти прописными истинами. Но как говорит Рене Макферсон: «Почти каждый согласен, что люди — наш самый ценный капитал». Однако почти никто по-настоящему не действует в соответствии с этим.

И, наконец, для более полного освещения истории эволюции теории управления имеет смысл привести «Управленческий континуум».

3.4. ИЗ ИСТОРИИ РАЗВИТИЯ МЕНДЖМЕНТА

В книге Клода Ст.Джоржа-младшего «История управленческой мысли» [5], есть глава под названием «Управленческий континуум». В ней содержится описание развития менеджмента с 5000г. до нашей эры, когда шумеры изобрели клинопись, тем самым открыв возможность регистрации событий, вплоть до нашего века, когда психология и наука о поведении человека заняли в управлении особое место (табл.1).

Т а б л и ц а 1

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
5000 до н. э.	Шумеры	Письменность: регистрация фактов
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2700	Египтяне	Признание необходимости "честной игры". Доверительные беседы - "облегчи свою душу"
2600	Египтяне	Децентрализация в организации управления
2000	Египтяне	Признание необходимости письменных запросов. Использование рекомендаций "штаба".

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекалывания ответственности
1600	Египтяне	Централизация в организации управления
1491	Евреи	Концепции организации, скалярный принцип, принцип исключения
1100	Китайцы	Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля
600	Навуходоносор	Контроль за производством и стимулирование через заработную плату
500	Менциус	Признание необходимости систем и стандартов
500	Китайцы	Признание принципа специализации
500	Сун-Цзы	Признание необходимости планирования, руководства и организации
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
400	Кир	Признание необходимости контактов между людьми, проведения исследований мотивации, составления планов и обработки материалов
350	Греки	Исследование научных методов. Изучение методов труда и рабочего ритма

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
350	Платон	Формулировка принципа специализации
325	Александр Великий	Создание штаба
175	Като	Использование описаний работ
50	Варрон	Использование рабочих спецификаций
20 н. э.	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения.
284	Диоклетиан	Делегирование полномочий
900	Альфараби	Требования к руководителю
1100	Газали	Требования к менеджеру
1340	Л. Пачоли (Генуэзец)	Двойная бухгалтерия
1395	Франсиско Ди Марко	Учет издержек производства
1410	Братья Сорансо	Использование журнала доходов и гроссбухов
1418	Барбариго	Формы предпринимательской организации; обработка статистических отчетов
1436	Арсенал Венеции Венецианцы	Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля, присваивание номеров при инвентаризации; использование метода конвейера; использование управления кадрами; стандартизация и взаимозаменяемость деталей; контроль товарных запасов; контроль себестоимости

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1500	Сэр Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого менеджмента и руководства
1525	Никколо Макиавелли	Осознание принципа массового согласия; признание необходимости целеустремленности в организации; определение качества руководителя
1767	Сэр Джеймс Стюарт	Истоки теории власти; исследование влияния автоматизации
1776	Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля; расчет оплаты труда
1785	Томас Джефферсон	Обратил внимание на концепцию взаимозаменяемости частей
1799	Эли Уитни	Научные методы; использование методов исчисления себестоимости; контроль качества; концепция взаимозаменяемости частей; признание интервала менеджмента
1800	Джеймс Уатт, Маттеус Бултон Сохо, Англия	Стандартные операции; спецификации, рабочие методы; планирование; стимулирование заработной платой; стандартное время; стандартные данные; Рождественские праздники для служащих; Рождественские премии; страховое общество служащих; ревизии баланса и отчетности
1810	Роберт Оуэн, Нью-Ланарк, Шотландия	Использование на практике личного опыта; ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих
1820	Джеймс Милл	Анализ и общение в человеческой мотивации

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1832	Чарльз Баббедж	Упор на научный подход; признание особой важности специализации; разделение труда; исследование трудовых движений и затрат времени; влияние различных цветов на эффективность труда; исчисление себестоимости
1835	Маршал, Логгин и др.	Признание и обсуждение относительной важности функций менеджмента
1850	Милл и др.	Интервал контроля; единоначалие; контроль труда и материалов; специализация - разделение труда; стимулирование через заработную плату
1855	Генри Пуе	Принципы организации; связи и информации в применении к железным дорогам
1856	Даниэль К. МакКаллум	Использование организационных схем для демонстрации структуры менеджмента. Применение систематического менеджмента на железнодорожном транспорте
1871	В. С. Джевонс	Использовал на практике мотивационные исследования; изучал воздействие различных инструментов на рабочего; исследование усталости
1881	Джозеф Вартон	Разработал для колледжа курс предпринимательского менеджмента
1886	Генри К. Меткалф	Искусство менеджмента; наука управления
1886	Генри Р. Таун	Наука менеджмента
1891	Фредерик Халси	План премиальных выплат заработной платы

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1900	Фредерик У. Тейлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; высокая заработная плата; равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация; принцип исключительности в применении к цехам; система оценки себестоимости; методические исследования; исследования рабочего времени; определение научного менеджмента; упор на работу менеджера; упор на исследования, стандарты, планирование, контроль и кооперацию
1900	Франк Б. Гилбрет	Наука мотивационных исследований
1901	Генри Л. Гантт	Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схемы Гантта; ответственность менеджеров за подготовку рабочих
1910	Хьюго Манстерберг	Использование психологии в менеджменте и работе
1910	Харрингтон Эмерсон	Эффективный инженеринг, принципы эффективности
1911	Харлоу С. Персон	Организовал первую научную конференцию по менеджменту в Соединенных штатах; научное признание менеджмента
1911	Дж. К. Дункан	Первый учебник менеджмента для колледжей
1915	Х. Б. Друри	Критика научного менеджмента - утверждение первоначальных идей
1915	Р. Ф. Хокси	Критика научного менеджмента - утверждение первоначальных идей
1915	Ф. В. Харрис	Модель экономической партии товара

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1915	Томас А. Эдисон	Разработка плана военных маневров в целях обнаружения и уничтожения подводных лодок
1916	Генри Файоль	Первая полная теория менеджмента; функции менеджмента; принципы менеджмента; признание необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях
1916	Александр Г. Черч	Функциональная концепция менеджмента; первый американец, рассмотревший весь комплекс концепций менеджмента и связавший их в единое целое
1916	А. К. Эрланг	Предвосхитил теорию очередностей
1917	У. Г. Леффингвелл	Применил научный менеджмент в ведомствах
1918	К. К. Парсонс	Признал необходимость использования научного менеджмента в ведомствах
1918	Ордей Тэд	Применение психологии в промышленности
1919	Моррис Л. Кук	Различные области использования научного менеджмента
1921	Вальтер Д. Скотт	Привнес психологические знания в рекламное дело и работу с кадрами
1923	Оливер Шелдон	Развил философию менеджмента; принципы менеджмента
1924	Г. Ф. Додж Г. Г. Ромиг У. А. Шухарт	Использование статистических выводов и теории вероятностей при проведении инспекций и контроле качества с использованием статистических средств
1925	Рональд А. Фишер	Различные современные статистические методы, включая байесовскую статистику, теорию проб и разработку экспериментов

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1927	Элтон Мэйо	Социологическая концепция групповых устремлений
1928	Т. К. Фрай	Статистические основы теории обслуживания
1930	Мэри Р. Фоллетт	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации. Групповой подход к решению проблем менеджмента
1931	Джеймс Д. Муни	Признание универсальности принципов организации
1938	Честер Барнард	Теория организации; социологические аспекты менеджмента; необходимость коммуникации
1938	П. М. С. Блэкетт	Операционные исследования
1943	Линдэлл Урвик	Сведения воедино и корреляция принципов менеджмента
1947	Макс Вебер, Ренсис Ликерт, Крис Арджис	Сделали упор на психологию, социальную психологию и исследования человеческих отношений в теории организации; включение широкосистемной теории организации
1949	Норберт Винер, Клод Шеннон	Сделали упор на системный анализ и теорию информации в менеджменте
1951	Франк Абрамс, Бенджамин	Ввели понятие искусства управления в мышление менеджеров
1955	Герберт Саймон, Гарольд Дж. Левитт, Роберт Шляйфэр	Придали особое значение поведению человека при принятии решений, которое рассматривалось ими как идентичный, наблюдаемый и измеряемый процесс; повышенное внимание уделяли философии менеджмента
1960	Дуглас МакГрегор	Доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории "Х" — утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории "У" — принцип распределения ответственности

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1965	Игорь Ансофф	Подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического планирования. Позднее сформулировал этот подход в книге "Стратегический менеджмент"
1967	Фрейд Фидлер	Продолжил разработку теорий руководства, касающихся ориентации соответственно на задания и отношения
1967	Джемс Томпсон, Джей Гэлбрайт, П. Лоренс, Дж. Лорше	Отметили, что не существует единственного, наилучшего пути организации деятельности и провели дальнейшие исследования ситуационных аспектов организационного строительства
1969	Карл Уэйк	Исследовал организации на интерпретируемые системы
1975	Уильям Оучи, Оливер Вильямсон	Развитие теории фирмы. Несовершенство рынка -- причина существования фирмы
1975	Генри Минтцберг	Рассмотрел организационные структуры от машинной бюрократии до "ад-хок"-кратии
1975	Геральд Саланчик	Теории властных структур внутри и между организациями
1976	Розмари Стюарт	Альтернативы и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях и различия между отдельными видами управленческих задач
1980	Майк Портер	Выдвинул новые идеи относительно конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость
1982	Джон Коттер	Исследование работы высших руководителей
1982	Джон Габарро	Различные характеристики и их восприятие во времени

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1982	Геренс Дил, Алан Кеннеди	Создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на "организационное поведение" и корпоративное развитие
1985	Том Петерс	Отношение к потребителям как к людям, а персоналу организации – как к важному ресурсу развития бизнеса

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Понтрягин Л.С., Болтянский В.Г., Гамкрелидзе Р.В., Мищенко Е.Ф.* Математическая теория оптимальных процессов. М.: Физматгиз, 1961.
2. *Беллман Р.* Динамическое программирование. М.: Физматгиз, 1965.
3. *Петерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) М.: Прогресс, 1986.
4. *Нечитайло А. А., Петров Е. Н.* Основы систем управления. Самара, СГАУ, 1994.
5. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. М.: Экономика, 1992.
6. *Болтянский В. Г.* Математическая теория оптимальных процессов для инженеров. М.: Физматгиз, 1965.
7. *Нечитайло А. А., Петров Е. Н.* Информационное обеспечение автоматизированных организационно-экономических систем. Самара, СГАУ, 1995.
8. *Нечитайло А. А.* Социально-психологические методы управления. Самара, СГАУ, 1995.

Лапшов Михаил Васильевич
Нечитайло Александр Анатольевич

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Технический редактор Н. М. Каленюк
Корректор Т. И. Щелоква
Компьютерная верстка О. А. Карасева

Лицензия ЛР № 020301 от 28.11.91 г.

Подписано в печать 28.04.95. Формат 60x84 1/16

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. п. л. 2,79. Усл. кр.-отт. 2,9. Уч.-изд. л. 3,0.

Тираж 200 экз. Заказ 160. Арт. С 113/95

Самарский государственный аэрокосмический университет
имени академика С. П. Королева
443086 Самара, Московское шоссе, 34

Издательство Самарского аэрокосмического университета.
443001, г. Самара, ул. Ульяновская, 18.