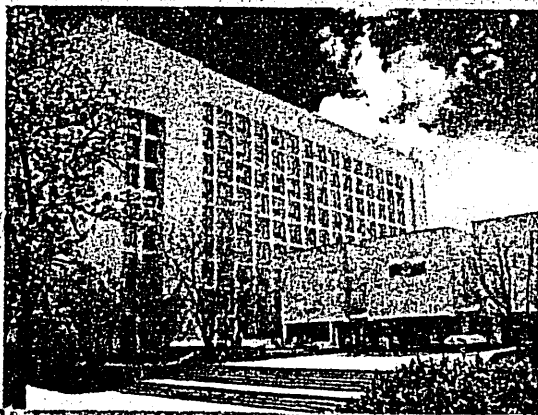


648
11. 196

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Д-Р Ф. П. АЛБАСТОВА



658
ББК 65.9920
И 26

Игнатов В.Г., Албастова Л.Н.
И 26 Теория управления: Курс лекций — М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. — 464 с. (Серия «Учебный курс»)

В курсе лекций ученых Северо-Кавказской академии государственной службы рассматриваются актуальные аспекты становления и развития теории и практики управления.

Авторами делается попытка обосновать тезис об основном социальном отношении в организации, об основном противоречии в системе управленческих отношений и формах его развития. Современная управленческая парадигма исследуется посредством характеристики новых принципов, функций и технологий управления.

Курс лекций соответствует государственному стандарту, реализует авторскую концепцию и предназначен для студентов, слушателей и практиков, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям.

ISBN 5-241-00650-8

ББК 65.9920

© Игнатов В.Г., Албастова Л.Н., 2006
© Оформление: ИКЦ «МарТ», 2006
© Оформление: Издательский центр «МарТ», 2006

ВВЕДЕНИЕ

Стремительный переход России от централизованного планового управления к рыночному можно проследить по публикациям, посвященным проблемам управления.

В начале 90-х годов, особенно после выхода в 1992 г. «Основ менеджмента», учебника американских авторов М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, хлынул огромный поток изданий, интерпретирующих его основные тезисы. Менеджментом стали заниматься все, или почти все. Многочисленное количество плохо переведенных и неотредактированных публикаций обрушилось на неискушенного читателя, испытывающего огромную потребность в новых знаниях об управлении.

Однако на этом однообразном фоне непрофессиональных публикаций следует выделить ряд серьезных научных работ, в которых известные ученые делают попытку прогноза тенденций развития теории управления. Речь идет о статьях З.П. Румянцевой «Наука управления: к обновлению концепции» (Экономические науки. 1991, № 3) и Л.П. Страховой «Организация управления промышленным предприятием» (РЭЖ, 1993, № 6).

Видные российские ученые подчеркивают, что переход от централизованного руководства народным хозяйством к рыночному механизму — беспрецедентная в истории человечества проблема.

Сложность ее решения усугубляется в первую очередь неясностью в самой методологии современной теории управления. Имеющиеся на этот счет представления сложились в общественной системе с тотальным господством централизованного планового руководства народным хозяйством и не могут служить базой для решения назревших проблем.

Теория управления в ее российском варианте — на этапе формирования. Советский опыт отвергнут, марксистско-ленинские идеи, на основе которых разрабатывались концепции управления, большинством современных российских авторов, занятых этими проблемами, отброшены. Идет поиск иной, отличной от материалистической методологии исследования управленческих процессов. Во многих случаях он ограничивается пока критикой вульгаризированного марксизма и заимствованием нынешних модных зарубежных концепций. Словом, кризис в теории управления — бесспорный факт.

Неоспорима нужда в разработке стройной новой концепции теории управления, ее предмета и методологии, уточнений задач управления организацией как самостоятельной области научного знания, ее содержания, принципов и методов, связи с практикой.

Перед наукой управления стоит задача разработки законов, закономерностей, методов управления и системы показателей, позволяющих производить оценку эффективности управленческой деятельности.

Следует отметить, что период поверхностного восприятия менеджмента почти закончился. И в конце 90-х годов появились научные исследования, посвященные теории организации, управлению персоналом, теории управления, организационному поведению.

Это и учебники, и научные монографии, и статьи таких авторов, как З.П. Румянцева, Э.М. Коротков, А.Г. Поршнев, Э.А. Уткин, Н.А. Саломатин, А.И. Радченко, Э.А. Смирнов, В.И. Рыкунов, В.И. Кнорринг, О.С. Виханьский, Р.А. Фатхудинов, А.П. Егоршин, В.В. Гончаров и другие.

В первые годы нового века вышли в свет учебники и учебные пособия, посвященные теории управления. Это не может не радовать.

Среди них следует выделить учебное пособие, выполненное учеными Санкт-Петербурга под редакцией проф. В.И. Подлесных «Менеджмент», которое отличает аргументированность как классических вопросов управления, так и рассмотрение методологической сущности синергетики, формирования хаоса и сложности в организационных системах, управления в кризисных ситуациях.

Серьезным вкладом в развитие теории управления стал выход в свет учебного пособия «Основы теории управления» под редакцией проф. В.Н. Парахиной и проф. Л.И. Ушвицкого. Авторам, несомненно, удалось внести вклад в теорию управления как в методической подаче материала, так и в теоретико-методологическом обосновании многих категорий науки управления. Удачны и структура и логика учебника, рассмотрены сущность управления организацией, возникновение и развитие науки управления зарубежными и отечественными исследователями, обоснованы функции управления.

Философскую интерпретацию управленческих проблем изложили в учебнике «Теория управления» в 2003 г. В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К. Быстряков.

Ученые РАГС в 2004 г. подготовили два труда, посвященных теории управления. Это учебник «Теория управления» под редакцией проф. А. Л. Гапоненко и проф. А. П. Панкрухина, в котором предпринята попытка рассмотреть те или иные аспекты управления организацией в свете новой управленческой парадигмы, и учебное пособие В. Д. Граждан «Теория управления», в котором делается попытка обоснования методологии социального управления в широком смысле.

Издание отечественными исследователями учебной литературы по теории управления свидетельствует о том, что управленческая наука развивается, научные категории обосновываются, практические рекомендации совершенствуются.

Однако следует отметить, что в настоящее время в теории управления сложилась такая ситуация, когда, во-первых, почти отсутствует научная полемика по целому ряду научных проблем; во-вторых, не сложилось единства взглядов практически по всем категориям науки управления, начиная от понимания законов, закономерностей, функций, методов управления, вплоть до определения собственно дефиниции управления.

Появление новых работ, посвященных исследованию управленческих процессов и явлений, безусловно, внесло позитивный вклад в развитие науки. И вместе с тем, становится все более очевидным, что современное состояние теории управления напоминает состояние науки химии в XIX веке накануне открытия Д.И. Менделеевым знаменитой таблицы химических элементов.

Когда в научных исследованиях высказывается много трактовок одного понятия, это свидетельствует о том, что научная мысль не стоит на месте. Однако такое положение, когда каждый исследователь понимает под той или иной категорией нечто свое, символизирует о недостаточной разработанности этих категорий, что делает актуальной необходимость проведения дальнейших исследований по данной проблеме, развития ее методологических основ, рекомендаций наиболее эффективных методов и технологий менеджмента.

Представляется, что студент, прежде чем получать нормативные знания по теории управления, должен погрузиться в исследовательскую лабораторию, как бы пройти путь от незнания к знанию, увидеть диалектику этого превращения.

Поэтому в каждой лекции авторы пытались представить вклад отечественных и зарубежных исследователей в развитие той или иной категории.

На наш взгляд, знания теории управления должны быть получены не столько в результате запоминания нормативных определений, данных в учебнике, сколько в итоге осмысления результатов исследований, проведенных учеными.

Авторами делается попытка обосновать тезис об основном социальном отношении в организации, об основном противоречии в системе управленческих отношений и формах его развития. Этими положениями представлена научная новизна курса лекций по теории управления.

И, наконец, управление, будучи сложным социальным явлением, характеризуется как содержательными, так и временными аспектами.

В содержательном аспекте управление состоит из определенного набора функций, которые, на наш взгляд, претерпели значительное изменение со времен А. Файоля. Авторами сделана попытка обоснования новых общих функций управления, которые являются в известном смысле формами проявления современного состояния управления, называемого новой управленческой парадигмой.

Теория управления в соответствии с государственным стандартом является общепрофессиональной дисциплиной для подготовки менеджеров.

Цели изучения «Теории управления» — это формирование знаний, навыков и умений, развитие способностей, позволяющих выпускникам экономических и управленческих факультетов вузов осуществлять следующие виды профессиональной деятельности:

- 1 — управленческая;
- 2 — организационная;
- 3 — методическая;
- 4 — диагностическая;
- 5 — инновационная.

Задача курса «Теория управления» состоит в том, чтобы:

I. *Способствовать пониманию:*

- сущности и социальной значимости профессии «менеджер»;
- места и роли курса как в системе социальных и управленческих знаний, так и в формировании профессиональных качеств менеджера.

II. *Развивать способности:*

- формировать цели организации и эффективно использовать человеческие ресурсы для их достижения;
- разрабатывать стратегические и тактические планы;

- управлять поведением сотрудников, принимая как типовые, так и творческие нестандартные управленческие решения;
- управлять по ситуации, используя разные способы управленческого воздействия;
- формировать эффективную управленческую команду.

III. *Вооружать знаниями как теоретических основ управления, так и навыками эффективных технологий менеджмента.*

IV. *Научить проводить диагностику состояния управления в организации:*

- формировать предпринимательский тип организационного поведения;
- конструктивно взаимодействовать с консультантами по управлению;
- управлять организационными инновациями;
- формировать конструктивную организационную культуру, позволяющую каждому работнику вносить максимальный вклад в достижение целей организации.

В результате изучения теории управления студенты и слушатели должны научиться принимать управленческие решения, которые обеспечат конкурентоспособность организации.

Алгоритм каждой лекции представлен:

1. Обоснованием актуальности изучаемой темы.
2. Формулировкой цели изучения темы.
3. Планом лекции.
4. Изложением каждого вопроса плана.
5. Методическими вопросами для самоконтроля знаний.

Предлагаемый авторами курс лекций соответствует государственному стандарту и реализует авторскую концепцию, он предназначен для студентов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям.

Авторы:

доцент кафедры государственного и муниципального управления СКАГС, к.э.н. Людмила Николаевна Албастова;
ректор СКАГС, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, профессор, д.э.н. Владимир Георгиевич Игнатов.

ЛЕКЦИЯ 1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

Словом *управление* обозначается одна из самых размытых, неопределенных и употребляемых к месту и не к месту категорий.

Вы управляете своей машиной, своим рабочим и свободным временем, воспитывая детей, управляете ими, или думаете, что управляете ими. Руководитель управляет фирмой; сталевар — плавкой стали; учитель — учениками на уроке. Вашим поведением управляют законы (например, явиться к определенному сроку в налоговую инспекцию) или нормы, предписания, инструкции, традиции. Вы управляете своим здоровьем, делая зарядку или принимая лекарство.

Так кто же кем, или чем управляет?

Кто может быть субъектом, и *кто (что)* объектом управления?

В России управление увлекает сейчас людей так, как сто лет назад люди увлекались театром. Управлением интересуются, платят немалые деньги за учебу, едут на стажировки за границу — и все для того, чтобы постигнуть тайны менеджмента.

Конкуренцию выдерживают только те фирмы, в которых имеет место высокое качество управления. Все другие фирмы уходят в небытие из-за плохого управления. Управление в России является самым слабым звеном, поскольку во многом именно недостатки управления сделали нас, страну с самыми богатыми ресурсами, экономически отсталой.

«Нет слаборазвитых стран, — пишет Питер Друкер (США) — есть плохо управляемые страны». Он считает, что исторические успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами, не экономическим базисом или технологиями, даже не талантом народа, а эффективностью управления.

Целью первой лекции по теории управления является:

- во-первых, знакомство с феноменом управления в общественном труде;
- во-вторых, теоретическое обоснование управления: классификация, предмет, метод, функции и цели.

План

1. Необходимость, сущность, определение управления.
2. Классификация и типология управления.

3. Категории управление и менеджмент.
4. Предмет, метод, цели и функции теории управления.

Вопрос 1. Необходимость, сущность, определение управления

Для объяснения феномена управления следует ответить на вопросы:

- какими причинами вызвано управление?
- всегда ли оно было и всегда ли оно будет?

Необходимость управления обусловлена в первую очередь прежде всего фактом разделения труда. Именно это сделало труд общественным. Общественный труд — это деятельность людей, связанных разделением труда, т. е. это совместная деятельность, предполагающая кооперацию труда. Кооперация труда есть вторая причина, вызвавшая необходимость управления.

Сущность управления состоит в том, что это особая функция общественного труда, которая возникает из необходимости организации совместной деятельности и порождается; с одной стороны, разделением труда, а с другой — социально-историческими условиями общества, определяющими кооперацию труда. Следовательно, как совместный труд людей составляет основу всякого человеческого общества, так и управление является необходимым элементом, функцией этого общего труда, существования и развития общества.

Многовековое развитие управления предопределило выделение деятельности по управлению в отдельную функцию, которая по своему назначению и содержанию выполняемых работ принципиально отличается от производственной функции.

В любой организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. *Первая* — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности; то есть горизонтальное разделение труда. *Вторая* называется вертикальным разделением труда, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

К. Маркс подчеркивал, что всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или в меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между отдель-

ными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения всего производственного организма в отличие от движения отдельных его частей. «Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр же нуждается в дирижере».

При изучении теории управления надо быть готовым к тому, что по многим вопросам четкой и разделяемой всеми исследователями позиции до сих пор не сложилось. Это относится прежде всего к самой *дефиниции* управления.

В многообразии подходов к определению понятия управления сложилось *два основных*, получивших наибольшее распространение.

Первый отражает представление о сущности управления как особой функции общественного труда и как специфического вида трудовой деятельности.

В «Советском энциклопедическом словаре» (с. 1379) управление определяется как «элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей».

Еще классик научного менеджмента Ф. Тейлор считал, что управление — это искусство знать точно, что предстоит сделать, и как сделать это самым лучшим образом.

Аналогичной позиции придерживаются Г.В. Щекин, утверждающий, что «с научной точки зрения, управление — это направленная координация и организация объекта управления» и Г.П. Зинченко: «управление представляет собой рациональный способ организации какого-либо объекта».

С той же позиции дают определение управления авторы учебного пособия «Менеджмент» (под редакцией проф. В.И. Подлесных): «Управление — это вид деятельности, направленный на достижение определенной цели или целей».

Автор «Энциклопедии современного управления» Р. Фалмер (США) полагает, «что управление — это задача создания среды, где люди могут работать вместе для достижения совместной цели».

Академик Н.Н. Моисеев, специалист по численным методам теории оптимального управления, определил управление как «процесс формирования целей, отыскания и реализации способов их достижения».

Член-корреспондент академии экономической безопасности В.И. Рыкунов считает, что управление не следует рассматривать исключительно в качестве какого-то обслуживающего вида основной дея-

тельности, как предлагают крупные производственники, а тем более сводить только к воздействию субъекта на объект управления. Управление значительно более сложное явление, оно является совокупностью действий субъекта по переработке информации, формированию и обеспечению на ее основе функционирования системы и руководства системой в целом и ее отдельными звеньями.

Таким образом, управление, как считает автор, в целях повышения его эффективности целесообразно рассматривать дифференцированно, как совокупность относительно самостоятельных видов деятельности, которые взаимосвязаны общей целью.

Второй подход к определению понятия управления связывает данную суть с целенаправленным воздействием на коллективы людей, занятых в общественном производстве.

Он был сформулирован в 1969 г. в одном из первых отечественных учебников по научным основам управления производством под ред. О.В. Козловой, где управление определялось как целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства.

По мнению профессора СКАГС А.И. Радченко, наиболее конструктивным определением управления является «перевод системы в заданное состояние или это деятельность субъекта управления по воздействию на объект управления для его перевода в состояние, необходимое для достижения цели». Аналогично трактует управление Э.М. Коротков.

Понятие «управление» обозначает преимущественно внешнее (исходящее от субъекта) целеполагающее воздействие на систему, воздействие, являющееся фактором сохранения и стимулирования определенной направленности саморазвития системы.

Под *субъектом управления* понимается физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. Властные полномочия субъекта управления, его организационно-распорядительные, экономические и морально-этические рычаги воздействия лежат в основе процесса управления.

Объектом управления, то есть тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические и юридические лица, а также социальные, социально-экономические системы и процессы.

Первая позиция акцентирует внимание на управлении как самостоятельном виде деятельности, обособившемся в ходе развития общественного разделения труда, при возникновении коопера-

тивного характера производства. Содержание управления при этом раскрывается через цели, функции, организационные структуры, процессы и методы. Они рассматриваются применительно к феномену управления в целом, выраженному с помощью таких понятий, как «согласование» и «координация».

Благодаря усилиям авторов данного направления получена целостная концепция управления как сложного явления, развивающегося в соответствии с присущими ему законами и закономерностями. Согласно этой концепции, управление — это система со специализированными подсистемами и элементами в ее составе, с определенными принципами. Нелишне отметить также, что трактовка управления как деятельности по согласованию и координации способствовала разработке разделов науки, в которых рассматриваются принципы, формы и методы участия персонала в управлении. Таким образом, были заложены основы теорий самоуправления, управления командой как коллективного субъекта управления, совместной постановки целей и выработки решений.

И в трудах сторонников второго отмеченного подхода признается трудовой, деятельностный характер управления, как и включение в содержание последнего организации и координации труда людей в процессе производства. Однако сущность управления определяется именно как целенаправленное воздействие на людей в организациях, в семье, в регионе, в любой социальной системе.

Здесь в центре внимания оказывается не вся деятельность по управлению, а лишь ее завершающая стадия. На этой стадии субъект управления своими действиями переводит объект в новое состояние. Но ведь чтобы сделать это, надо прежде определить параметры желаемого состояния, т. е. установить цели, к достижению которых следует стремиться, выявить соответствующие средства и способы.

По мнению профессора ГУУ З.П. Румянцевой, указанная последняя фаза процесса управления, несомненно имеет решающее значение. Она всегда связана с практической необходимостью реализации комплекса сложнейших отношений между управляющими и управляемыми по поводу выполнения принятых решений. Участниками этих отношений являются, с одной стороны, исполнители, с другой — руководители всех рангов, имеющие полномочия влиять на действия других людей, подчинять их своей воле.

Но, во-первых, руководители — это только часть управленческого аппарата, выполняющего объективно необходимые функции управления. Во-вторых, за бортом рассматриваемой интерпретации

сущности управления остаются демократические нормы участия трудящихся в определении целей и средств управления, в процессе согласования и координации деятельности всех членов организации.

А значит, в иерархической и жестко централизованной системе управления общественным производством, сложившейся в нашей стране, версия «воздействия» как сущности управления неизбежно дает «законные» основания для усиления администрирования; применяемого во всей управленческой вертикали. Управление приобретает смысл одностороннего — «сверху вниз» — действия командного характера. Формирование данной концепции относится к периоду господства командно-административной системы. В то время цели и задачи деятельности предприятий «спускались» сверху, поэтому не было надобности в теоретическом обосновании целеполагания на уровне первичного звена.

Благодаря ученым, разработавшим концепцию сущности управления как «целенаправленного воздействия», наука обогатилась разработками методов управления и признанием управленческих отношений как комплекса устойчивых взаимосвязей и взаимодействий людей в управленческом процессе.

Давая краткое определение управления, можно сказать, что *управление — это специфический вид деятельности по определению целей организации, разработке механизмов их достижения и координации труда членов организации для получения результатов, соответствующих целям.*

Вопрос 2. Классификация и типология управления

Управление — это всеобъемлющая категория. Управление многообразно. Характеризуя окружающий мир, исследователи выделяют три компонента — неживую природу, живую природу и человеческое общество. Это позволяет дать укрупненную классификацию процессов управления по его основным классам:

- процессы управления в неживой природе (в технических системах) называют *управлением вещами*, что является областью изучения преимущественно технических наук;
- процессы управления в живых организмах относятся к *управлению биологическими системами* и являются предметом изучения естественных наук;
- процессы управления в обществе (в социальных системах) называют *управлением людьми* или *социальным управлением*, что относится преимущественно к области социальных наук.

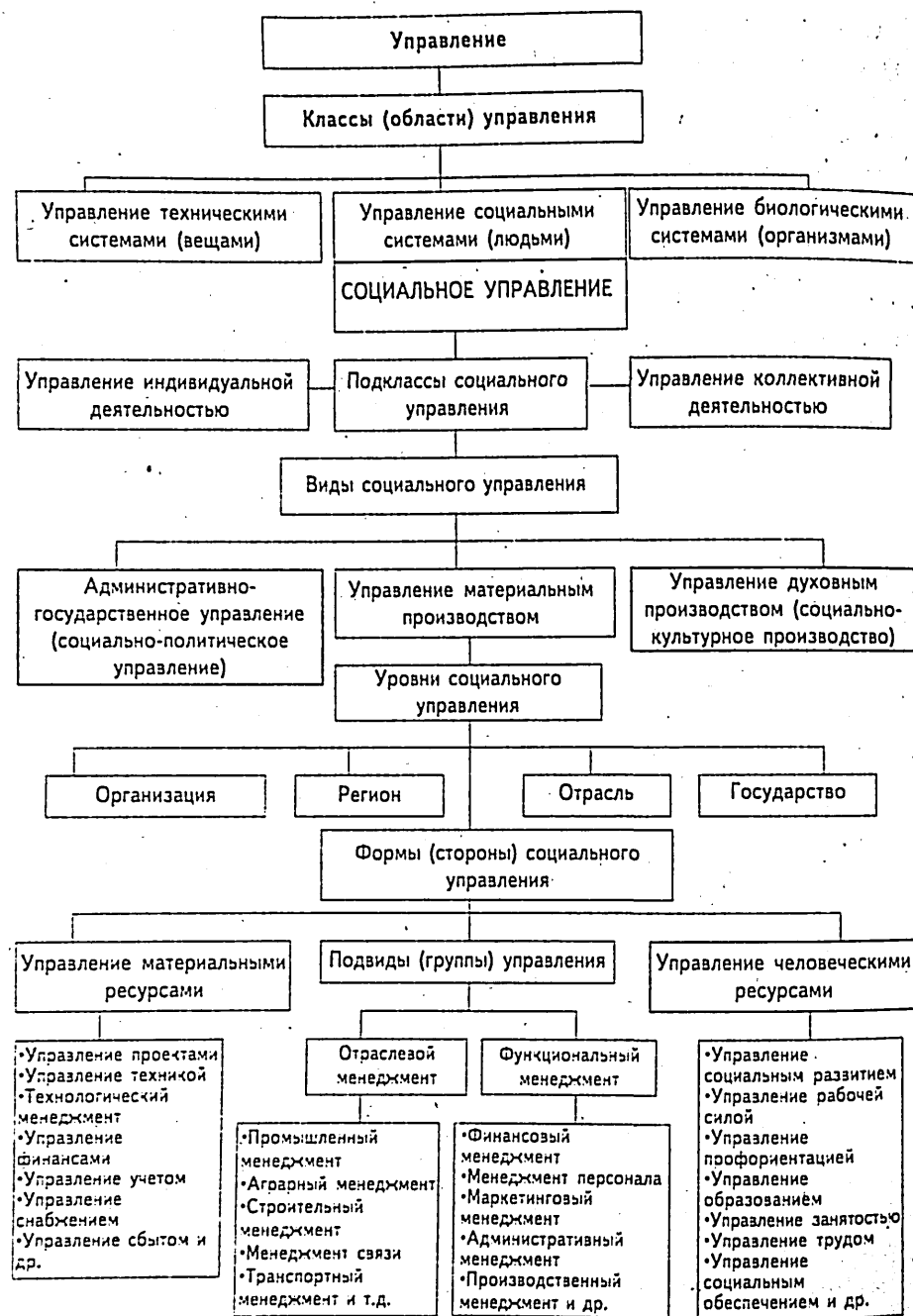


Рис. 1. Классификация и типология управления

Социальное управление вычленяется из имеющихся трех классов управления и подразделяется на два основных *подкласса*: управление индивидуальной деятельностью и управление коллективной деятельностью и на три вида:

- административно-государственное (политическое) управление;
- управление социально-культурной сферой (духовным производством);
- управление производственной сферой (материальным производством).

Иными словами, классификация видов социального управления соответствует классификации основных сфер организации общества:

- политическая — область отношений национальных и межгосударственных, власти и социальных групп;
- культурная — область духовного производства, распределения и потребления духовных благ;
- экономическая — область материального производства, распределения и потребления материальных благ.

Каждый вид социального управления включает соответствующие *уровни* (организация — регион — отрасль, государство) и основные формы (управление материальными и управление человеческими ресурсами), а они в свою очередь — соответствующие подвиды управления. Классификация и типология управления представлены на рис. 1 (см. работы Г.В. Шекина).

Таким образом объектом изучения в социальном управлении выступают социальные системы, а предметом — система управления ими.

Вопрос 3. Категории: управление и менеджмент

Среди специалистов по управлению не выработано единства взглядов на категории менеджмент и управление.

В научной литературе высказывается мнение, что понятие *менеджмент* идентично понятию управление (см. учебник «Управление организацией» под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, стр. 13).

На наш взгляд, управление — более широкое понятие, чем менеджмент. *Во-первых*, они различаются по объекту управления (см. рис. 1). Объектом управления являются технические, биологические, социальные системы. Объекты социального управления в че-

ловеческой истории многообразны — это племена, войска, государства, латифундии, средневековые города, грандиозные стройки и прочее. То есть это все подклассы, виды и уровни социального управления, требующие соответствующего многообразия форм управления.

Объектом социального управления в менеджменте является организация, производящая товары или услуги в конкурентной рыночной среде. Следовательно менеджмент — это такая форма социального управления, объектом которой является такой подкласс, как управление коллективной деятельностью и такой уровень, как организация. (см. рис. 1).

Исходя из этого можно сделать вывод, что менеджмент и управление соотносятся как форма и содержание, то есть менеджмент — это одна из форм социального управления.

Во-вторых, менеджмент и управление различаются в историческом аспекте. Социальное управление является атрибутом всех человеческих цивилизаций, поскольку появилось в связи с разделением и кооперацией труда. Менеджмент же как теория и практика управления организацией появился на рубеже XIX—XX веков в условиях индустриализации и развитой конкурентной рыночной среды.

В-третьих, менеджмент — это научный этап в управлении. Тогда как многовековая история социального управления — это история накопления опыта, обобщения практики и искусства управления.

В научной литературе понятие социальное управление рассматривается как в широком, так и в узком значении слова. Представляется убедительной точка зрения, в которой современная наука социального управления разделяется на два уровня знаний.

По мнению Г.В. Шекина, социальное управление в широком смысле представлено теориями, являющимися частью более общих политико-экономических и социально-философских концепций, объясняющих механизм функционирования общества на различных исторических этапах.

В узком значении слова социальное управление определяется как процесс воздействия на коллективы людей для достижения целей. То есть речь идет об управлении организацией.

Второй уровень знаний более конкретен и обеспечивает научно-методологическую базу для выработки практических рекомендаций по рационализации труда и совершенствованию управления в виде прикладных теорий, получивших название менеджмент.

Таким образом, *менеджмент* — это теория и практика управления организацией (фирмой, предприятием) в условиях конкурентной рыночной среды. Следовательно, объектом менеджмента является не отрасль, не регион, а первичная социальная организация (фирма, учреждение, институт, предприятие, орган власти) и поведение человека в ней.

Следует подчеркнуть, что оба уровня знаний основываются на фундаментальных законах и закономерностях общественного развития и социального управления.

В энциклопедических словарях менеджмент трактуется (от англ. *management* — руководство, управление, лат. *manus* — рука) — как многозначный термин, которым обозначаются разные социальные явления:

1. Социальный и экономический институт, влияющий на предпринимательскую деятельность, образ жизни и сферу политики современного общества.
2. Совокупность лиц, занятых управленческим трудом в организации.
3. Профессия.
4. Научная дисциплина, изучающая организационные и социальные аспекты управления.

В этой связи возникает вопрос о правомерности введения в научный оборот в России категории менеджмент при наличии имеющегося и понятного русского слова управление. Заимствование иностранных слов у нас в России в ходе рыночных реформ осуществляется стремительнее, чем идут сами реформы. В данном случае менеджмент не исключение. Однако при употреблении слова менеджмент делается акцент на принципиально иную систему управления организацией в рыночной экономике. Предполагается; что, во-первых, управляют предприятием не дилетанты, а менеджеры-профессионалы; что, во-вторых, они облечены всеми полномочиями, которых не было у прежнего руководства социалистическими предприятиями в выборе цели и стратегии, в использовании ресурсов, в выборе деловых партнеров.

Такая свобода ко многому обязывает, так как ответственность за неверно принятые решения несет сам менеджер (во времена плановой экономики эта взаимосвязь между принятием решения и ответственностью за него была разорвана). Поэтому без профессиональной подготовки руководитель не сможет эффективно управлять; то есть достигать поставленных целей при грамотном исполь-

зовании ресурсов; он не станет менеджером в том смысле слова, в котором оно употребляется во всем мире.

Удивительно то, что управление — это сфера деятельности, которая при всей своей значимости и «специфичности» не рассматривалась у нас как профессиональная. Традиционно в управлении действовали узкие специалисты разных отраслей, как правило, «выдвиженцы», не имеющие управленческой подготовки. Как это ни парадоксально, но в СССР в соответствии с иронией, звучащей во втором законе Менкина: «кто знает — тот учит, кто умеет — тот делает, кто не знает и не умеет — тот управляет», был сформирован состав управленцев, нередко не отвечающих предъявляемым требованиям эффективности управления.

В отсутствие профессионалов в управлении к началу рыночных реформ сформировался управленческий разрыв (по аналогии с термином технологический разрыв), приведший к отставанию на порядки в социально-экономическом развитии страны.

Управленческий разрыв — это такой уровень управления организациями, который проявляется:

- 1) в низком качестве управления,
- 2) в неостребованности достижений НТП;
- 3) в отсутствии инновационности;
- 4) в неразвитости управленческого и трудового потенциала;
- 5) в такой организационной культуре, которая не способствует достижению целей;
- 6) в массовой трудовой пассивности.

Альфред Маршалл, выдающийся экономист XX века (1842–1924 гг.) организацию и управление производством выделил в отдельный фактор производства (наряду с такими факторами, как труд, земля, капитал). Именно поэтому управление фирмой (менеджмент) является источником прогресса, так как при относительно малых вложениях обеспечивает многократную отдачу. В условиях НТП 40% прироста производительности труда является результатом применения прогрессивных систем управления.

Таким образом, менеджмент — это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные управленцы создают предприятия и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности и конкурентоспособности предприятия. Важнейшая задача менеджмента — создать условия для производства товаров и услуг с учетом интересов потре-

бителей. Это предполагает разработку стратегии фирмы, поиск ресурсов, способность к инновациям и умение развивать работоспособность персонала, его потенциал и лояльность. «Видимая рука менеджмента, — считает А. Чандлер, проф. Гарвардского университета, — заменила невидимую руку рыночных сил Адама Смита».

Менеджером является профессионал, прошедший специальную подготовку в учебных заведениях, усвоивший специфику управленческой деятельности, ее содержание, методы и принципы управления, знающий современные эффективные управленческие технологии. В крупных организациях менеджером является наемный работник, организующий реализацию задач, поставленных предпринимателем, осуществляющий всю управленческую деятельность. В малом и среднем бизнесе предприниматель, как правило, сам выступает в качестве управляющего, он одновременно и предприниматель и менеджер. Поэтому ему необходимо владеть всеми знаниями и тонкостями управленческой деятельности.

Возникновение менеджмента относится к сфере коммерческих организаций, к бизнесу. Для государственного или общественного управления, как правило, употреблялись термины «government administration» и «public administration».

Однако в последнее время термин менеджмент стал активно применяться в различных некоммерческих организациях. Успехи менеджмента в бизнесе оказались настолько очевидными, что ныне, — по мнению П. Друкера, патриарха американского менеджмента, — «все институты, правительственные учреждения, военные организации, церкви, больницы, музеи и даже бойскауты — прекрасно знакомы с менеджментом». Менеджмент стало не только модно изучать, он стал достоянием культуры и цивилизации и даже «многие школы бизнеса спешат изменить свое название на школы менеджмента, чтобы подчеркнуть, что понятия, связанные с бизнесом, могут применяться и необходимы в любом виде организационной целенаправленной деятельности, осуществляемой в обществе». Ибо, даже если необходимость руководить добровольцами или собирать средства и отличает работу менеджеров в некоммерческих организациях от работы их коллег в бизнесе, то другие их обязанности идентичны «...и среди них важное место занимают выбор правильной стратегии и целей, обучение людей, оценка исполнения, маркетинг и обслуживание организаций».

В этом смысле менеджмент в органах власти вполне применим. В органах государственного и муниципального управления главы

администраций и другие руководители для достижения цели могут применять все методы и технологии управленческого воздействия на персонал, которые активно применяются менеджерами в бизнесе.

По мнению ректора РАГС В.К. Егорова, игроки и судьи на поле играют по одним правилам. Однако судьи следят за их выполнением.

Именно поэтому государственные и муниципальные служащие выступают социологами, психологами, экспертами в любых нестандартных ситуациях, где необходимо принимать нетрадиционное решение.

Поэтому изучение теории и практики менеджмента адресовано самому широкому кругу руководителей. Как будущим менеджерам, осваивающим эту профессию в стенах вузов, для работы в системе государственного и муниципального управления или в бизнесе, так и практикам, работающим над собой, ищущим более действенные методы управления, занимающимся самоменеджментом.

У нас в России в настоящий период одним из приоритетных направлений перестройки управления на уровне организаций является выработка основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента.

Причем следует иметь в виду: каким бы прогрессивным и передовым ни был зарубежный опыт, ценность его состоит совсем не в том, чтобы служить образцом для подражания, но главным образом в том, чтобы быть ключом к анализу собственного опыта и практики управления; уметь в них разобраться, получить материал для сравнений и сопоставлений.

Вот почему российским управленцам необходимо изучать опыт своих коллег и не только на Западе, но и на Востоке: в странах, показавших очевидный прорыв в развитии экономики. Менеджмент в России специфичен тем, что представляет собой совокупность принципов, методов и средств управления организацией, применяемых в условиях зарождающейся конкуренции и становления новой социальной системы.

Однако изучать теорию и практику западного менеджмента необходимо прежде всего потому, что есть имманентные законы развития организаций и управления ими, общие для всех современных систем хозяйствования. Именно поэтому мировой опыт нам нельзя игнорировать и строить науку как бы заново. Зачем изобретать велосипед? Не лучше ли совершенствовать его конструкцию? Поэтому так необходимо анализировать опыт западного менедж-

мента и доводить его до руководителей отечественных организаций. Тем самым, вместо декларации о необходимости широко использовать товарно-денежные отношения, необходимо переходить на демократические нормы жизни, для этого должна активно проводиться работа по изысканию конкретных и реальных путей, форм и методов их органического сочетания с реалиями России.

Таким образом, отечественная управленческая мысль ставит своей целью не механический процесс перенесения управленческого опыта Запада, а творческий поиск новых решений на основе выработки основных теоретических и методологических концепций всеобщих принципов управления в новых условиях коренного преобразования России, полезных и пригодных для любой социальной организации, в том числе и органов государственного и муниципального управления.

Поиск оптимальной структуры организации, оптимизация процесса принятия решения, повышение эффективности коммуникаций, поиск наилучшего стиля управления, мотивация персонала на лучшие результаты, повышение социальной ответственности менеджеров — вот неполный перечень проблем, решение которых ждет российских руководителей-менеджеров.

В общем и целом мы должны перейти от идеологизации управления к здравому смыслу, от наукообразия абстрактных схем и начетничества самодовольных назиданий к знаниям, дающим практический результат в деле улучшения поведения людей и функционирования организаций. Если не делать этого целенаправленно, упорно, сознавая всю сложность задачи, ничего не произойдет, как бы радикально иерархические отношения ни заменялись рыночными на правовом уровне, как бы тщательно ни прорабатывались новые «системы». Игнорирование необходимости формирования новой управленческой культуры, невнимание к ней — это в нынешних условиях путь к краху. Без этого «организационного цемента», способного выдержать более высокое напряжение и сверхнагрузки, нового здания не построишь.

Поэтому приоритетным в обучении и постоянном пополнении знаний менеджеров, как это ни парадоксально, являются не экономика, не право, не техника, а поведение человека в организации, в обществе, законы раскрытия человеческого потенциала.

Знание и понимание человека, возможностей его поведения в организации — важнейший элемент управленческой культуры, в этом, можно сказать, главный смысл менеджерской революции,

которую переживает весь мир, и это несомненно составит основу менеджмента XXI века.

Вопрос 4. Предмет, метод, цели и функции теории управления

Наука управления разрабатывает свою теорию, в которой исследуются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы управленческой деятельности.

Иначе говоря, *объектом теории управления* являются социальные системы, в которых реализуется управленческая деятельность. Вспомним, что сущность управления в том, что это особая функция общественного труда — по координации совместной деятельности.

Предметом теории управления является исследование сущности и содержания управленческой деятельности по ее составляющим:

1. Определение целей развития организации.
2. Разработка механизмов реализации целей.
3. Координация труда всех членов организации для достижения цели.

Теория управления имеет свой, только ей присущий *предмет* исследования — она изучает законы, закономерности и принципы организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения между людьми, то есть управленческие отношения, определяет методологические приемы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов.

Профессор ГУУ З.П. Румянцева считает, что наука управления должна изучать закономерности, пути и способы выполнения управленческой деятельности во всем многообразии ее содержания и форм. Для этого необходимо построить матрицу, в столбцах которой отражены три направления содержания управления, в строках — главные понятия и категории науки управления.

Заполняя эту матрицу, мы получим достаточно полное представление о состоянии научных разработок по выделенным направлениям управленческой деятельности и о «белых пятнах» в нашем знании об управлении. Таким образом, матричный подход позволяет выделить слабые звенья, нацелить усилия исследователей на решение проблем теории и практики управления.

Таблица 1

Матрица содержания, основных понятий и категорий науки управления

Понятия и категории науки управления	Содержание управления		
	Разработка целей	Механизм реализации целей	Координация совместного труда
Законы и закономерности управления			
Принципы управления			
Функции управления			
Процессы управления			
Методы и технологии			
Организационные структуры управления			
Персонал			
Оргтехника и ЭВМ			
Управленческие отношения			
Эффективность управления			

Все эти категории управления будут рассматриваться в последующих лекциях. Однако следует заметить, что в научном знании ни по одной категории управления не сформировалось единого подхода в ее трактовке. Это свидетельствует о кризисном состоянии науки управления.

Содержанием теории управления является не подробное описание исследуемого объекта, а изучение его основных свойств, выявление законов, связей для того чтобы обеспечить возможность использования этих знаний в деятельности. В.И. Кнорринг подчеркивает, что основная задача науки управления — регистрация и систематизация явлений, раскрытие закономерностей и определение причинно-следственных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций.

Научную основу теории управления организацией или менеджмента составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики управления и представленная в виде

концепций, теорий, принципов, методов и технологий управления. Однако только в XX веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку, имеющую свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Теория управления как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связи между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и результативным.

Теория управления — сравнительно молодая наука, насчитывающая чуть более ста лет.

В последнее время отчетливо обозначилась интеграционная направленность в развитии практически всех областей человеческой деятельности.

Те или иные аспекты управления являются предметом изучения целого ряда наук — теории организации, организационного поведения, разработки управленческого решения, теории систем, кибернетики, синергетики, экономики, психологии, юриспруденции, философии, культурологии, педагогики, социологии и др.

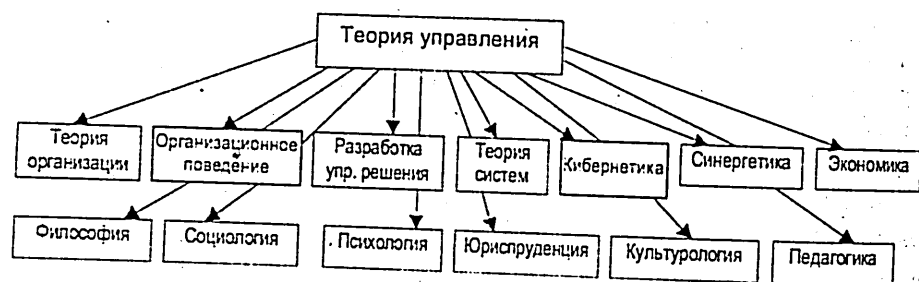


Рис. 2. Связь теории управления с другими науками

Данные научные дисциплины составляют методологическую базу для теории управления.

В основе методологии теории управления, несомненно, лежит диалектический метод, позволяющий рассматривать управленческие процессы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Это означает, что явления изучаются от простого к сложному, от низшего к высшему, от общего к частному и единичному.

В центре исследований в менеджменте находится человек, осуществляющий деятельность, будь он руководитель или исполни-

тель. Но один человек всегда связан с другими людьми, он трудится в коллективе, является членом организации, поэтому метод менеджмента — это научный анализ поведения человека в организации, взаимосвязь и взаимное влияние человека и организации.

Наряду с научными знаниями, имеющими многовековую историю, такими, как философия, педагогика, огромное влияние на становление теории управления сыграли относительно молодые науки.

Так, *теория организации* изучает процессы системообразования и их закономерности. Вместе с этим теория организации исследует природу системообразующих факторов.

Теория систем изучает сущность целостности и системности, свойства целого и его частей, то есть организацию некоторого устойчивого объекта, целостность которого и есть система.

Кибернетика изучает проблемы формирования и передачи управляющих воздействий для достижения заданного состояния системы произвольной природы, то есть достижения определенного уровня ее организации.

Синергетика изучает механизмы взаимодействия элементов системы в процессе ее самоорганизации и саморазвития.

Экономическая теория формирует знание о законах рынка, о влиянии внешней среды на деятельность организации. Экономическая наука, формируя мировоззрение руководителей и исполнителей в производственном процессе, выступает также методологической основой менеджмента.

В *теории управления* изучается комплекс проблем по подбору и развитию управленческих кадров, а также отношений, складывающихся между работниками аппарата управления при выполнении ими управленческих функций, специфика формирующихся у них интересов. В изучении этих проблем менеджмент опирается на исследования таких прикладных наук, как социология управления и социология организаций. Социологический подход к управлению требует выделить прежде всего отношения взаимодействия между людьми и группами; в частности: индивид — группа — организация.

Другая группа проблем менеджмента близка к социальной психологии и психологии управления. Речь идет о целях управления с точки зрения социальных критериев, их соответствия интересам и потребностям управляемых, об анализе социальных последствий принимаемых управленческих решений, отношении к ним исполнителей, системе учета интересов, мнений, инициативы работников.

Очевидно, что некоторые из перечисленных вопросов рассматриваются в различных разделах прикладной социологии. С ними у менеджмента есть общие задачи и проблемы, которые разрешаются с разных сторон, дополняя друг друга. Так, социология труда, изучающая отношение людей к труду, способы их стимулирования, дает ценный материал для решения такой проблемы менеджмента, как соединение интересов каждого работника с целями организации, привлечение их к принятию решений, что является способом удовлетворения потребностей высшего уровня.

Социология профессий дает важные сведения о социальной структуре организаций, необходимости учета профессиональных ориентаций при развитии человеческих ресурсов. Социология организаций содержит ценный материал о функционировании формальной и неформальной организации, позволяющий выделить данный аспект исследования в менеджменте. Знание организационной среды, в которой обитает личность, групповых процессов является основой для менеджмента.

Без социальной психологии и психологии управления невозможно изучать такие важнейшие в менеджменте понятия, как стиль управления, совместная постановка целей и принятие общих с работниками решений. Кроме того, источником менеджмента являются экономическая психология, культурология и антропология в части, раскрывающей менталитет граждан, проживающих на территории России.

К области менеджмента относятся также исследования проблем дисциплины, ответственности, исполнительности, поскольку соответствующие явления рассматриваются не просто как социальные качества личности, а как выражение определенных социальных отношений, которые возникают в процессе управления.

В научном плане менеджмент, как считает профессор Л. И. Евенко, представляет собой комплекс научных дисциплин, органический сплав экономических наук, социологии и психологии управления, кибернетики, теории систем и принятия решений, изучающих все аспекты управления на уровне первичной организации. Поэтому менеджмент — это скорее не отдельная дисциплина, а междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать управленческой мыслью, сочетающей в себе науку, опыт, ноу-хау, приумножаемые искусством. Эту же позицию разделяет А. И. Пригожин, указывая на разобшенность современного знания об управлении организациями, которая ограничивает возможности сведения административно-правовой, экономической, социально-психологической, ки-

бернетической моделей организационного управления, понятия и ценности которых подчас оказываются несовместимыми или противоречивыми. В связи с этим Л. В. Фаткин говорит о кризисе теории управления. Так что пока еще говорить о целостности управленческих знаний не приходится. Они — в стадии поиска, апробации, приспособления к ситуации. Интеграция всех знаний об управлении организациями — дело будущего. Однако междисциплинарный подход продуктивен тем, что позволяет объединить усилия многих наук для отражения целостности изучаемого объекта.

В. И. Вернадский подчеркивал, что проблемы, вышедшие за пределы одной науки, неизбежно создают новые области знания. В этой связи можно сказать, что в управлении организацией появляются новая область научного знания и новые методы достижения результата за счет более полного использования человеческих ресурсов. Менеджмент — это область знания, позволяющая ответить на вопрос о том, как с наименьшими издержками добиться более высоких результатов организации, обеспечить ей устойчивость и выживание в изменяющейся внешней среде. По мнению Р. А. Фатхутдинова, менеджмент — сложная междисциплинарная наука, целью которой является нахождение путей обеспечения конкурентоспособности принимаемых решений.

Интеграционные процессы сами по себе являются организационными процессами, процессами упорядочения, систематизации знаний, процессами саморазвития науки.

Можно сказать, что теория управления представляет собой самостоятельную отрасль знаний, существующую и развивающуюся в качестве развития междисциплинарной системы знаний. Анализируя и обобщая данные этих наук, теория управления в свою очередь является методологической основой для всех процессов управления, имеющих место в любой социальной системе.

Таким образом, теория социального управления — это комплексная система знаний, использующая данные различных социальных наук для разработки принципов и методов воздействия на людей в социальных процессах на основе выявления законов и закономерностей управления.

Теория управления не есть руководство к действию, с помощью которого легко распутываются сложные коллизии хозяйственной жизни. Данная научная дисциплина приносит пользу лишь тому, кто обращается с ней как с инструментом и методом познания процессов, происходящих в организациях. Цель изучения теории уп-

равления — это научить управленцев принимать такие управленческие решения, которые обеспечат конкурентоспособность организации, то есть приведут к достижению всех сформулированных целей ее развития.

В этой связи можно утверждать, что теория управления выполняет, *во-первых*, гносеологическую функцию, являясь научной базой для многих управленческих дисциплин.

Во-вторых, теория управления выполняет методологическую функцию, в том числе для диагностики состояния управления в организации.

В третьих, упорядоченность знаний об управлении позволяет выполнять прикладную функцию, позволяющую ответить на вопрос, как решить проблему, а не почему она возникла.

В рамках прикладной функции осуществляется не только качественное управление текущими делами, но и возможен прогноз развития будущих событий и выбор оптимальной стратегии развития.

Рекомендации поведенческих наук, применяемые для решения управленческих проблем, доводятся до уровня социальных технологий, применяемых в практике управления фирмой или до уровня обобщения методик, уже апробированных менеджерами на преуспевающих фирмах или в эффективно действующих органах власти.

Отсюда создание технологий управления — важная прикладная функция теории управления.

Методические вопросы для самоконтроля знаний

1. Какими причинами вызвано управление?
2. В чем сущность и в чем содержание управления?
3. Дефиниция управления. Сравните разные точки зрения на определение управления.
4. Выделите критерии классификации управления.
5. Найдите общие и отличительные характеристики категорий управление и менеджмент.
6. Что изучает теория управления?
7. Цели и функции теории управления.
8. В чем особенности методологии теории управления?
9. Совпадают ли теория и практика управления по времени?

ЛЕКЦИЯ 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД: ХАРАКТЕРИСТИКА, ФУНКЦИИ, РОЛИ

Как было рассмотрено в первой лекции, разделение и кооперация труда привели к особой функции общественного труда — управлению и, соответственно, к особому виду трудовой деятельности — управленческому труду.

После выявления сущности управления как специфического вида человеческой деятельности по координации совместного труда всех участников необходимо осуществить анализ трудовой деятельности субъекта управления.

Для этого нужно изучить содержание управленческого труда в следующих аспектах:

- во-первых, с точки зрения простых моментов труда;
- во-вторых, с учетом выяснения его специфики;
- в-третьих, с позиции выполняемых функций управления;
- в-четвертых, по составу, структуре и уровням разделения труда;
- в-пятых, по выполнению соответствующих ролей;
- в-шестых, с позиции процессного подхода, то есть не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления.

Таким образом, цель данной лекции — изучение всех аспектов трудовой деятельности субъекта управления.

План

1. Управленческий труд и его специфика.
2. Роли руководителя.
3. Требования к профессиональной компетенции менеджера.
4. Функции управления.

Вопрос 1. Управленческий труд и его специфика

Можно ли представить себе управленческий труд вне организации? Вспомним, что есть организация? Организация — это группа людей (два и более), деятельность которых координируется для достижения цели.

Таким образом, сферой приложения управленческого труда является организация.

А. Богданов в книге «Всеобщая организационная наука» пишет: «Самое глубокое разделение в рамках сотрудничества было то, которое обособило организатора от исполнителя, усилие умственное от усилия физического. Работа организатора есть управление и контроль; работа исполнителя — физическое воздействие на объект труда».

По мере расширения масштабов и сферы деятельности предприятия, развития техники, внедрения новых технологий, изменения содержания труда исполнителей, усиления роли и воздействий внешней среды усложнялись задачи управления, расширялись спектр и объем связанной с этим деятельности. «Организатор» трансформировался в систему, образованную разнохарактерными элементами: кадрами, техникой, информацией, методами. Сформировалась управляющая подсистема.

Сущность управленческого труда, его функции и специфика определяются, с одной стороны, целями и задачами, которые он решает; с другой, по мнению З.П. Румянцевой, — содержанием «простых» моментов процесса управленческого труда, то есть его предметом, средствами и самим трудом (рис. 1).

При всем многообразии аспектов управленческой деятельности не следует забывать о том, что труд менеджера является творческим: он самостоятельно создает новые оригинальные идеи и решения. Творческие способности проявляются в умении перенести оправдавшую себя идею или метод из одной сферы деятельности или среды в другую, заимствовать интересные идеи и решения из окружающего мира и использовать их в управлении, генерировать оригинальные идеи. Повседневный труд менеджера часто связан с поиском нестандартных решений, новых подходов, разработкой и использованием собственных приемов и методов, новых форм работы. Творчество составляет неотъемлемую часть умственной деятельности менеджера, включающей изучение и анализ различных процессов и факторов, выявление их взаимосвязей, разработку альтернативных вариантов действий и их оценку, сравнение и выбор оптимального варианта решения. Эта сторона деятельности менеджера рассматривается как искусство.

Работники управленческого труда играют особую роль в деятельности организации. Непосредственно не создавая материальных благ, они воздействуют на все стороны их производства:

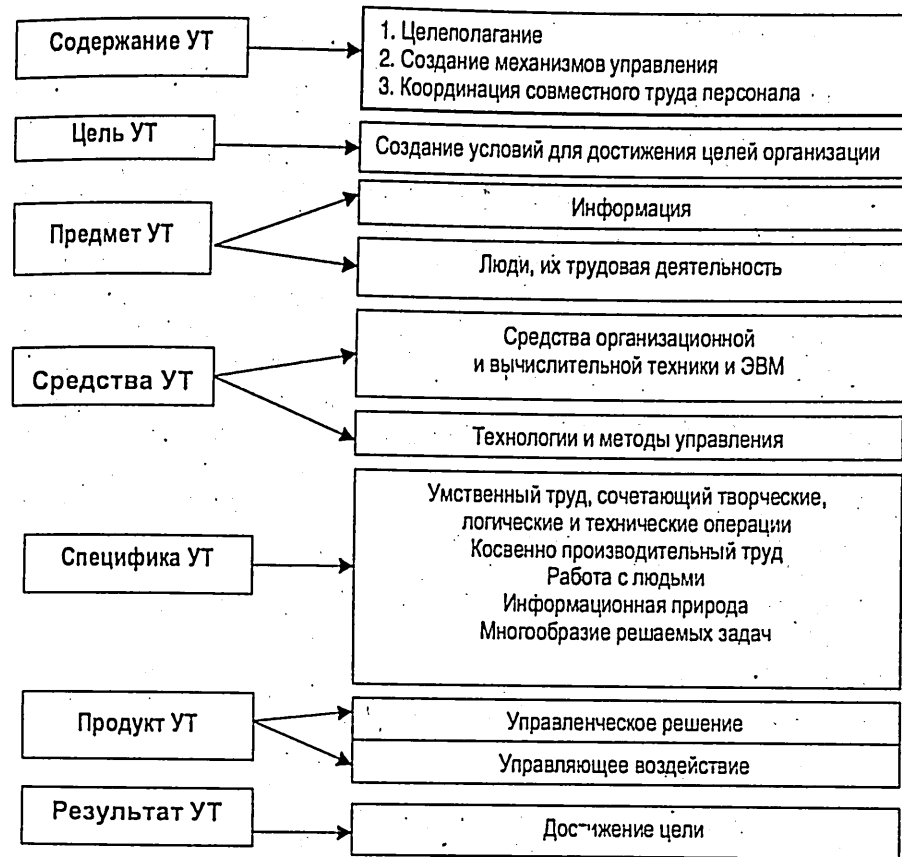


Рис. 1. Управленческий труд

- организационную,
- техническую,
- экономическую,
- социальную.

Особенность управленческого труда в том, что он трудно поддается количественной оценке (за исключением некоторых должностных групп технических исполнителей).

Управленческий труд связан с постоянным анализом происходящих событий, принятием решений, это мыслительная деятельность по своей природе. Это означает, что многие процессы скрыты от внешнего наблюдателя; сами результаты этой деятельности

заранее нельзя предугадать, часто они неопределенны, жестко не фиксируемы.

В этой связи правомерен вопрос, кто в организации занят управленческим трудом, кого из работников можно отнести к субъекту управления?

Управленческий персонал трактуется широко и неоднозначно. В соответствии с подходом, получившим у нас распространение, управленческих работников по их функциональной роли в процессе управления подразделяют на руководителей, специалистов, служащих (технических исполнителей). Это классификация МОТ.

Центральное место в управлении занимает *руководитель* — возглавляющий определенный коллектив работников, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации и несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива.

Особое положение руководителя как субъекта управления определяется:

а) наличием у него властных, нормативно закрепленных полномочий для осуществления управляющего воздействия;

б) сосредоточением в его деятельности практически всех основных функций управления, приобретающих характер функций руководства деятельностью подчиненных;

в) более высокой по сравнению с другими сотрудниками и персонами персонами (то есть личной) ответственностью за состояние и деятельность возглавляемого коллектива;

г) многообразием социальных ролей, которые приходится исполнять руководителю при управлении деятельностью подчиненных;

д) большой психологической напряженностью труда руководителя, его сложностью, требующей высокого профессионализма в сфере производственной деятельности, организаторского таланта и глубоких управленческих знаний.

Кроме того к управленческому труду относятся *специалисты* (инженеры, техники, экономисты) — работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют собранную информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня.

Главная особенность их деятельности состоит в том, что они работают в условиях жестких ограничений, в качестве которых могут выступать приказы и распоряжения руководителей, технико-технологические нормативы и организационные регламенты дея-

тельности, четкие квалификационные требования относительно специальных знаний.

В их деятельности преобладают логические операции, что впрочем не исключает творчества. Труд специалистов — это в основном эвристический труд с некоторыми элементами рутинного — операторного.

Служащие (технические исполнители) — работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей. Они призваны выполнять информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой трудоемкой работы. Это, например, секретари, машинистки, архивариусы и др. Специфика их деятельности состоит в том, что в ней используются стандартные процедуры и операции, что она в большей мере поддается нормированию. В труде технических исполнителей доминируют логические и технические (рутинные) операции.

В целом же все категории управленческих работников вносят свой вклад в разработку и реализацию управленческого решения. Поэтому труд работников, занятых выполнением любой функции управления, считается управленческим независимо от его характера и содержания.

Какое же обобщенное название можно применить к категории работников, занятых управлением? Долгое время к ним применялся термин «ИТР и служащие». Начиная с 70-х годов в НИИ труда эта категория работников стала называться «служащими». Однако в последнее время применяются термины: «работники управленческого труда», или «управленческий персонал».

Следует остановиться на раскрытии важного фактора повышения результативности управления — разделении труда менеджеров. Разделение труда — это специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. На предприятии выделяют такие виды разделения труда менеджеров, как функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции. Одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют свои усилия на организацию работ по выполнению планов, третьи являются специалистами по контролю хода, измерению результата, оценке работы и т. д.

Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы сферы деятельности, отраслевые или территориальные особенности. Это разделение специфично для каждой организации. Но есть и некоторые общие черты специализации, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления — *нижнего* (first), *среднего* (middle) и *высшего* (top-management). К *нижнему*, техническому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении непосредственных исполнителей. Они находятся над рабочими и другими работниками (не управляющими) и в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, отвечают за использование ресурсов, таких как сырье и оборудование. Их работа является напряженной и наполнена разнообразными действиями, характеризуется частыми переходами от одной оперативной задачи к другой. *Средний* управленческий уровень — самый многочисленный, он включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц). Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления, филиалов предприятия, руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов. Менеджеры этого уровня выполняют тактические задачи, они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения низовым руководителям, деятельность которых они координируют и контролируют. Высший, институциональный уровень — это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

Каждый субъект управления в зависимости от положения в иерархии организационной структуры является одновременно объектом управления системы более высокого уровня.

Горизонтальное разделение труда — разделение всего объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания. Выделяют пять подсистем такого разделения труда: персонал, исследования и разработки, маркетинг, производство, финансы.

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров, как было сказано выше, учитывает виды и слож-

ность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления организацией выделяют три категории работников: руководители, осуществляющие принятие решений и организующие их реализацию; специалисты, выполняющие проектирование и разработку вариантов решений; служащие, занимающиеся информационным обеспечением управленческой деятельности.

Вопрос 2. Роли руководителя

Роль — нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения. Роль может определяться официальной должностью или избираться членом группы самостоятельно.

Иначе говоря, под ролевым поведением понимается поведение личности в группе, детерминированное ее статусом и той ролью, которую она играет в соответствии с этим статусом. С каждым социальным положением (статусом) связывается специфическая система норм и ожиданий, определяющая те или иные виды поведения человека, имеющего тот или иной социальный статус по отношению к человеку с другим статусом и, наоборот, действия второго лица по отношению к первому.

Эти общие положения, касающиеся ролевого поведения, особенно важны в сфере управленческого взаимодействия с подчиненными, статусы и функции которых, естественно, значительно отличаются друг от друга. В подобных условиях взаимодействие между руководителем и подчиненными носит функционально-ролевой характер.

В управлении людьми руководитель выполняет ряд ролей.

В отечественных исследованиях (Т.Б. Шрамченко, ГУУ) отмечают такие роли руководителя:

- 1) администратора;
- 2) организатора;
- 3) специалиста;
- 4) воспитателя;
- 5) коммуникатора;
- 6) общественного деятеля;
- 7) предпринимателя.

Специфика и содержание труда руководителя, место, которое он занимает в организации, определяют его ролевые позиции, реализация которых определяет успех деятельности менеджера, и в конечном счете ведет к достижению запланированных результатов