

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
КИРОВОГРАДСКАЯ ЛЕТНАЯ АКАДЕМИЯ
НАЦИОНАЛЬНОГО АВИАЦИОННОГО УНИВЕРСИТЕТА
Факультет менеджмента
Кафедра менеджмента, экономики и права

Административный менеджмент

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

для курсантов дневной и слушателей заочной формы обучения
отрасли знаний 0306 "Менеджмент и администрирование"
направления подготовки 6.030601 "Менеджмент"

Кировоград
2016

УДК 658
ББК 65.050

Р е ц е н з е н т:

З.В. Смутчак – кандидат экономических наук, доцент

Конспект лекцій з дисципліни "Адміністративний менеджмент" містить мету, завдання та короткий конспект лекцій за темами, відповідно нормативної програми та робочого навчального плану підготовки бакалаврів, питання для самоперевірки, рекомендації щодо вивчення лекційного матеріалу, перелік використаної літератури. Розроблено для курсантів і слухачів галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент".

Административный менеджмент : конспект лекций для курсантов дневной и слушателей заочной формы обучения / сост. И. С. Козырь. – Кировоград : КЛА НАУ, 2016. – 173 с.

Учебно-методические материалы по лекционному курсу дисциплины "Административный менеджмент" содержат цель, задания и краткий конспект лекций по темам, соответствующим нормативной программе и рабочему учебному плану подготовки бакалавров, вопросы для самопроверки, рекомендации по изучению лекционного материала, перечень использованной литературы.

Разработано для курсантов и слушателей отрасли знаний 0306 „Менеджмент и администрирование" направления подготовки 6.030601 „Менеджмент".

**УДК 658
ББК 65.050**

Розглянуто і рекомендовано до друку і використання в навчальному процесі на засіданні кафедри менеджменту та економіки, протокол №6 від 23.01.2016 р.

© Козырь И.С., 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ.....	4
<i>Конспект лекций по дисциплине.....</i>	<i>5</i>
Раздел 1 Теоретические основы административного менеджмента	
Тема 1 Теория административного менеджмента.....	5
Тема 2 Система административного менеджмента и аппарат управления.....	19
Раздел 2 Технология административного менеджмента	
Тема 3 Планирование в административном менеджменте.....	30
Тема 4 Организовывание работы подчиненных и проектирование работ.	56
Раздел 3 Мотивирование и контроль в административном менеджменте	
Тема 5 Мотивирование работы аппарата управления.....	80
Тема 6 Контролирование и регулирование в административном менеджменте.....	94
Раздел 4 Методы и управленческие решения в административном менеджменте	
Тема 7 Административные методы управления	104
Тема 8 Администрирование управленческих решений	134
Тема 9 Современные технологии в административном менеджменте.....	151
<i>Рекомендации по изучению лекционного материала.....</i>	<i>170</i>
<i>Список источников информации.....</i>	<i>171</i>

Вступление

Дисциплина «Административный менеджмент» является нормативной дисциплиной подготовки и основой профессиональной деятельности менеджеров, составляет фундамент профильных знаний, умений и навыков по администрированию; принадлежит к основополагающим дисциплинам в блоке «Менеджмент и администрирование». Изучение «Административного менеджмента» базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин цикла фундаментальной, общеэкономической и профессиональной подготовки бакалавров по менеджменту, в частности «Экономическая теория», «Государственное и региональное управление», «Менеджмент». В комплексе с другими нормативными и выборочными дисциплинами обеспечивает формирование профессиональных знаний по менеджменту, направленных на решение различных управленческих заданий путем принятия обоснованных решений и их грамотного администрирования.

Учебно-методические материалы содержат планы лекций и краткое изложение лекционного материала, перечень основных терминов и понятий по темам, вопросы для самопроверки уровня овладения лекционным материалом, а также рекомендации по работе с предоставленным материалом и перечень литературы, использованной при составлении материалов.

Курс дисциплины «Административный менеджмент» состоит из 9 тем сгруппированных в 4 раздела. Название разделов и тем представлено в следующей таблице.

№ Темы	Название темы
Раздел 1 Теоретические основы административного менеджмента	
1	Теория административного менеджмента
2	Система административного менеджмента и аппарат управления
Раздел 2 Технология административного менеджмента	
3	Планирование в административном менеджменте
4	Организовывание работы подчиненных и проектирование работ
Раздел 3 Мотивирование и контроль в административном менеджменте	
5	Мотивирование работников аппарата управления
6	Контролирование и регулирование в административном менеджменте
Раздел 4 Методы и управленческие решения в административном менеджменте	
7	Административные методы управления
8	Администрирование управленческих решений
9	Современные технологии в административном менеджменте

I Конспект лекций по дисциплине

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1 Теория административного менеджмента

1.1 Цель и задачи изучения темы

Формирование современной концепции административного менеджмента происходило под влиянием разных школ, теорий и течений, вследствие чего были сформированы универсальные инструменты управления практически любой сферой деятельности на засадах администрирования. Целью лекции является рассмотрение первоначальных причин и логики развития теории административного менеджмента как результата практических нововведений в сфере управления предприятиями.

Задачи лекции:

- изучить исторические предпосылки и этапы развития теории административного менеджмента;
- рассмотреть цели, задачи, предмет административного менеджмента;
- охарактеризовать принципы административного менеджмента.

1.2 План лекции

- 1 Исторические предпосылки и эволюция административного менеджмента
- 2 Классическая административная школа А.Файоля и теория административной организации М.Вебера
- 3 Современная концепция административного менеджмента
- 4 Принципы административного управления

1.3 Основные понятия и определения темы:

- 1) классическая школа менеджмента;
- 2) административная школа управления;
- 3) процессный подход к управлению;
- 4) функциональный подход к управлению;
- 5) бюрократия;
- 6) принципы административного управления;
- 7) структурные принципы;
- 8) процессные принципы;
- 9) принципы конечного результата;
- 10) административное управление.

1.4 Лекционный материал

1.4.1 Исторические предпосылки и эволюция административного менеджмента

Развитие АМ начинается от древних цивилизаций к новой истории (от зарождения менеджмента как особенного научного знания к новому виду деятельности - администрированию).

Одним из направлений изучения эволюции науки менеджмента является рассмотрение истории науки управления через *призму четырех последовательно сменявших друг друга школ*. К числу вышеназванных четырех школ менеджмента относятся:

- 1) школа научного управления;
- 2) административная (классическая) школа;
- 3) школа психологии и человеческих отношений;
- 4) школа науки управления (количественная школа).

В процессе развития менеджмента выделяют *4 этапа*:

1-й этап – деловое администрирование (с 1880 г.) – основоположный этап, связанный с развитием школы научного управления и административного управления. Это один из основных элементов управления персоналом в успешно работающем предприятии. Его

определяют научный менеджмент Ф.Тейлора, бюрократия М.Вебера и функциональный подход А.Файоля.

2-й этап – менеджмент человеческих ресурсов (с 1930 г.) – связан с развитием концепции человеческих отношений на производстве Элтона Мейо и Мери Паркер Фоллет, а также научными исследованиями Дугласа Мак-Грегора. Их исследования доказали, что эффективность предприятия зависит от человеческого фактора (персонала, руководства), и дали возможность повысить производительность труда путем влияния на человека, а не изменениями в производстве.

3-й этап – менеджмент бизнеса (с 1945 г.) – характеризуется подходом Пьера С.Дюпона и Альфреда Слоуна, которые в начале 20-х гг. XX ст. впервые разработали организационные принципы децентрализации для крупного бизнеса. Ученые понимали, что для успешного развития необходимо ориентироваться на внешние изменения (потребителя), и таким образом определили развитие менеджмента от замкнутости до открытости. Тем самым они определили интенсивное развитие маркетинга. Позже этот подход использовали предприниматели всего мира. На этом этапе развития менеджмента общей стала ориентация на получение наибольшей прибыли и гибкость в удовлетворении потребностей потребителя.

4-й этап – социальный менеджмент (с 1970 г.) – современный этап развития менеджмента, который связан с именем Питера Друкера. Он считал, что каждое предприятие помимо получения прибыли должно определить свою меру социальной ответственности перед обществом. Современный этап развития менеджмента объединяет и эффективное деловое администрирование, и менеджмент человеческих ресурсов, и менеджмент бизнеса для гармоничного развития общества.

Исторические предпосылки для развития административного менеджмента определило появление научного управления. Оно связано с трудами Фредерика Тейлора, Фрэнка и Лилианн Гилберт, Генри Ганта.

В книге Ф.Тейлора «Принципы научного управления»(1911) изложены 4 основных признака научного управления, которые вошли в практику управления и дали возможность повысить производительность труда:

- 1) администрация берет на себя разработку научных принципов, которые изменяют собой старые, традиционные практикующие методы, для каждого отдельного действия во всех видах работ предприятия;
- 2) администрация организует на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а потом тренирует, учит и развивает каждого отдельного рабочего;
- 3) администрация осуществляет сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия научным принципам всех отдельных направлений производства;
- 4) администрация устанавливается разделение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими.

Основной целью менеджмента Тейлор считал повышение производительности труда, потому *основная роль управления производством отводилась инструкциям, в соответствии с которыми должны действовать рабочие.* Инструкции разрабатывались в процессе осуществления операций, где не учитывались индивидуальные особенности рабочего. Недостатком научного менеджмента является то, что он на первое место ставит технические средства, с помощью которых будто можно решить все проблемы.

Весомый вклад в формирование школы научного управления внесли *Френк и Лилианн Гилбрет.* В частности, им принадлежит изобретение микрохронометра и использование его в сочетании с кинокамерой для изучения движений при выполнении отдельных операций, что позволило на основе анализа полученных результатов устранять излишние и нерациональные движения при выполнении работ, разрабатывать микроэлементные трудовые нормативы, обучать рабочих рациональным движениям. Опора на практические исследования дала возможность установить реалистичные требования к длительности выполнения рабочих операций(стандарты, нормы, нормативы), которые отвечали

возможностям человека. Это позволяло объективно оценить внос каждого рабочего в производства и труд каждого из них.

Другой бизнесмен *Генри Гант* разработал методы календарного планирования деятельности и спланировал основы оперативного управления.

Преемником, который разрабатывал теорию управления был *Генри Форд*, который считал, что задание промышленности нельзя видеть только в удовлетворении потребностей рынка. Необходимо так организовывать производственный процесс, чтобы, во-первых, можно было уценить на продукцию, во-вторых, повысить оплату труда работников. Форд считал, что *правильная организация производства предусматривает замену ручного труда машинным, беспокойство о работниках, повышение качества продукции, развитие сети сервисного обслуживания.*

Таким образом, представители школы научного управления, предшествующей возникновению классической или административной школы, придавали большое значение разрешению проблемы стимулирования труда, понимая, что путь к индивидуальной производительности лежит через заинтересованность работника. Но все же в рамках школы научного управления не был найден удовлетворительный ответ на вопрос, как обеспечить эффективное стимулирование работника. В этой связи можно согласиться с утверждениями о том, что система Тейлора в первоначальном виде была рассчитана на дисциплинированного рабочего. К тому же, все исследователи, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

На возникновение нового этапа в развитии науки управления влияют такие доминирующие факторы:

- 1) развитие торгово-экономических отношений и промышленного производства;
- 2) появление новаторов и теоретиков-идеологов, которые обобщили опыт и сформировали новые подходы к управлению;
- 3) развитие внутренней(собственной) логики менеджмента, который приводит вместе с двумя выше приведенных принципов к изменению парадигмы(системы принципов и методов в менеджменте как науке).

В науке и практике стран Западной Европы с середины XX века происходил настоящий бум, связанный с постановкой эффективного администрирования. Для них наличие четкой и отлаженной системы административного управления в любой компании стало аксиомой. В западную практику управления очень прочно вошло эффективное администрирование.

Для многих отечественных предприятий и предприятий стран ближнего зарубежья современная система административного менеджмента является малоизвестной, несмотря на то, что большинство из этих предприятий почти целиком ориентированы или, по крайней мере, делают некоторые попытки ориентироваться на прогрессивный западный и азиатский менеджмент. Причем вся информация о менеджменте с развитых стран, казалось бы, приносят самые современные знания об управлении.

Достижения практики и теории менеджмента американских, европейских и азиатских предприятий стимулировались рыночной средой и политикой государства, а в условиях централизованной плановой экономики СССР использование достижений менеджмента становилось проблематичным.

Во второй половине XX века административный менеджмент вобрал в себя достижения науки и практики из таких областей, как развитие стратегического менеджмента, создание адаптивных к рыночной среде организационных структур, управленческий учет, разработка административно-управленческих технологий, организационное поведение, мотивация персонала и др.

1.4.2 Классическая административная школа А.Файоля и теория административной организации М. Вебера

В середине прошлого века положения классической или административной школы получили дальнейшее развитие. Административному менеджменту начало было положено в рамках административной школы управления, а также концепции бюрократии.

Возникновение административной школы управления главным образом связано с именем Анри Файоля (1841-1925), который является создателем так называемой теории администрации.

В отличие от создателей школы научного управления Тейлора и Гилберта, которые начинали свою карьеру простыми рабочими и акцентировали свое внимание на совершенствовании процесса функционирования организации, Файоль имел опыт работы в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе. В течение тридцати лет (1888—1918) он занимал пост генерального управляющего крупной французской горнодобывающей и металлургической компании "Коментри".

Основные положения концепции Файоля изложены в его работе "Общее и промышленное управление" (1916 г.). В основе его воззрений лежит положение о том, что любое предприятие состоит из двух основных систем: материальной и социальной. Первая включает в себя производительный труд работников, а также средства труда и предметы труда. Вторая представляет собой взаимоотношения людей в процессе производства материальных благ.

Файолю принадлежит высказывание о том, что управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.

Одной из основных целей административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, организация несомненно добьется успеха.

Файоль сформулировал 14 основных принципов управления:

- 1 Разделение труда.
- 2 Полномочия и ответственность.
- 3 Дисциплина.
- 4 Единоначалие.
- 5 Единство руководства.
- 6 Подчиненность личных интересов общим.
- 7 Вознаграждение.
- 8 Централизация.
- 9 Скалярная цепь (иерархия).
- 10 Порядок.
- 11 Справедливость.
- 12 Стабильность рабочего места для персонала.
- 13 Инициатива.
- 14 Корпоративный дух.

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль тем не менее указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении.

Файоль разделял администрирование на шесть основных групп управленческих операций, к числу которых относятся:

- 1) технические и технологические – изготовление готовой продукции;
- 2) коммерческие – закупка сырья и полуфабрикатов, реализация готовой продукции;
- 3) финансовые – привлечение и распределение заемных средств и инвестиций;

4) охранные – обеспечение сохранности собственности предприятия и безопасности его работников;

5) учетные – бухгалтерский учет и отчетность, инвентаризация, аудиторские проверки и т. п.;

6) административные – управление персоналом.

Руководство вышеперечисленными операциями в совокупности Файоль обозначал термином "общее управление". Однако основным предметом исследований были лишь административные операции. Остальные пять групп операций Файоль рассматривал исключительно как объект воздействия административной функции.

Любой процесс состоит из ряда взаимозависимых и последовательно сменяющих друг друга функций. Заслуга Файоля состоит в том, что он разделил все функции управления на две основные группы: специфические и общие.

Содержание специфических функций определяется спецификой управляемого объекта. Общие функции отражают содержание самого процесса управления независимо от свойств управляемого объекта. К их числу относятся планирование (предвидение), организация, мотивация, координирование и контроль.

Помимо пяти вышеперечисленных функций управления Файоль выделял еще одну – административную, которая имела одно принципиальное отличие, позволяющее рассматривать ее обособленно. Административная функция имеет отношение только к управлению персоналом предприятия.

Для работы с персоналом большое значение имеют личностные качества менеджера. Файоль разработал перечень таких качеств:

- физическое здоровье;
- интеллектуальные способности;
- моральные качества;
- образование;
- умение работать с людьми;
- компетентность в деятельности предприятия.

Основными последователями Файоля, развивавшими и углублявшими его учение, являются Л. Урвик, М. Вебер, Г. Черч, Дж. Муни и А. Рейли.

Английский исследователь Линдал Урвик, как и Файоль, уделял большое внимание разработке основных функций администрирования, к которым он относил: планирование, организацию, укомплектование штата, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета.

Макс Вебер исследовал типы организаций и разделил их, в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель.

Харизматический тип организации – организацию возглавляет руководитель с исключительно привлекательными личностными качествами.

Традиционный тип организации – в случае смены руководителя в организации все работники по традиции подчиняются новому человеку, заменившему прежнего лидера.

Идеальный (бюрократический) тип организации – основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации.

Вебер стал известным, создав теорию бюрократии. Бюрократия ассоциировалась в сознании многих людей с волокитой, неэффективностью и пустыми тратами времени. Наряду с этим сложился и другой взгляд на бюрократию, который заключался в том, что бюрократия рассматривалась как наиболее эффективная организация из всех, найденных людьми, поскольку все задания в ней регулируются четкими процедурными правилами.

Заслуга Макса Вебера состоит в соединении между собой своеобразным мостиком этих двух крайних позиций.

Разработав концепцию бюрократии, Макс Вебер впервые:

- 1) показал неизбежность бюрократии;
- 2) проанализировал её недостатки;

3) представил и описал *идеальный тип бюрократии*, которая предполагает *легальное господство*, а значит правовую организацию власти.

Для бюрократии характерно наличие вертикальной иерархии, основанной на административных методах управления. Главная роль в организациях бюрократического типа принадлежит различного рода "бюро", основные функции которых являются неизменными и не зависят от мнения и взглядов отдельных работников.

Рассмотрим основные *характеристики «идеального типа» организации*.

1 Вся деятельность необходима для достижения организационных целей распределяется на элементарные простые операции, что в свою очередь предусматривает формальное определение заданий и обязанностей каждой из звеньев организации.

2 Организация строится на принципах иерархии.

3 Деятельность организации регулируется последовательной системой абстрактных правил и заключается в «применении этих правил к частичным случаям». Разработанная система стандартов общих правил, предопределенная необходимостью обеспечить одинаковость в осуществлении каждого задания независимо от числа лиц и индивидуальных качеств.

4 «Идеальный руководитель» управляет своим аппаратом в духе формальной безличности, без гнева и страсти.

5 Служба в бюрократической организации построена на соответствии техническим квалификациям служащих занимаемой должности.

Вебер сформулировал следующие *принципы построения идеальной (бюрократической) организации*:

1) вся деятельность организации должна быть расчленена на простейшие операции, каждая из которых формально закрепляется за конкретным подразделением;

2) каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью, основанной на принципе иерархии;

3) наличие четких правил, инструкций и стандартов, определяющих порядок работы и ответственность каждого члена организации;

4) справедливое отношение к клиентам и подчиненным;

5) определенная кадровая политика, обеспечивающая стимулирование работников. "Каждый работник должен занимать должность в соответствии со своей квалификацией и компетентностью и должен быть огражден от возможности произвольного увольнения. Продвижение работников по служебной лестнице должно осуществляться в зависимости от продолжительности и успешности его работы в организации или же с учетом обоих факторов. Материальное стимулирование необходимо производить с помощью системы заработной платы, продвижения по службе, установления пенсий".

Опыт деятельности организации подтверждает, что чисто бюрократический тип административной организации способен обеспечить достижение высокого уровня эффективности.

Основным трудом Вебера является «Теория социально-экономической организации», в которой вместе с появлением бюрократического типа организации возникает особенное социальное состояние рабочих, которые специализируются на управлении (профессиональный менеджер).

Основным достоинством теории Вебера по праву можно считать разработанные им и его последователями принцип "*скалярной цепи*", согласно которому передача команд и распоряжений осуществляется последовательно с высших на низшие уровни управления по определенной управленческой цепи; принцип "*единства распорядительства*", устанавливающий, что подчиненный должен получать приказы только от одного начальника; принцип "*исключения рутинных проблем*", позволяющий руководителям сосредотачиваться на решении действительно важных вопросов функционирования организации, отсекая менее важные и второстепенные.

К недостаткам учения Вебера можно отнести то, что он рассматривал не всю организацию в целом, а лишь отдельные ее элементы.

Еще одним ярким представителем административной школы управления является Гамильтон Черч, который основное внимание уделял изучению проблем управления производством. В своей работе "Наука и практика управления" он выделяет такие функции управления: *проектирование, оборудование, распоряительство, учет и оперирование*.

Существенный вклад в развитие административной школы менеджмента внесли такие яркие ее представители, как Дж. Муни и А. Рейли. Их взгляды на управление изложены в работе «Принципы организации» (1939 г.). В указанной работе дано определение организации как одной из форм объединения людей для достижения общей цели.

По мнению Дж. Муни и А. Рейли, определение цели является непременным условием нормального функционирования любой организации. Достижение общей цели возможно лишь при наличии полного взаимопонимания среди работников организации. Следовательно, основная задача руководства организации заключается в направлении всех усилий работников на достижение общей цели. Этого можно достичь при условии неукоснительного соблюдения принципов иерархии власти, разделения труда и координации.

Таким образом, основным результатом научных разработок Файоля и его последователей является административная (классическая) модель организации, базирующаяся на четырех основных принципах:

- 1) функциональное разделение труда;
- 2) скалярная цепь команд;
- 3) единство распоряительства;
- 4) диапазон контроля.

Административная школа менеджмента отличается игнорированием отдельного человека и его потребностей. За это ее представители часто подвергаются справедливой критике.

1.4.3 Современная концепция административного менеджмента

Сегодня под *административным управлением* понимают определенный вид управленческой деятельности, который связан с обеспечением реализации принятых решений, установленных регламентов деятельности, как отдельных исполнителей, так и структурных подразделений.

Административное управление охватывает весь комплекс работ, который выполняется в текущем и оперативном интервале времени и нацелен на достижение поставленных целей, выданных заданий, как всей организации, так и каждым ее исполнителем. То есть, все работы, которые выполняются в текущем плановом периоде и нацелены на получения конкретного результата, утвержденные планами или распоряжениями руководства, являются работами по административному управлению.

Существуют различные подходы к современному определению сущности административного менеджмента:

- *административный менеджмент* – одно из основных направлений современного менеджмента, изучающих административно-распорядительные формы управления;
- *административный менеджмент* – разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения;
- *административный менеджмент* – специфическая категория и вид деятельности, включающий в себя все инструменты и навыки управления в условиях формальных организаций. Структурированность отношений в рамках таких организаций является специфическим отличием административного управления как деятельности.

Предметом современного административного менеджмента являются принципы и подходы профессиональной организационной деятельности в сфере управления по проектированию и совершенствованию административно-управленческих технологий,

построению рациональных структур управления, формированию персональных и производственных и отношений, вовлекающих работников в реализацию миссии и целей организации и способствующих развитию человеческого капитала.

Административный менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляющей (субъект административного управления) и управляемой (объект административного управления), связь которых изображена на рис. 1.1.

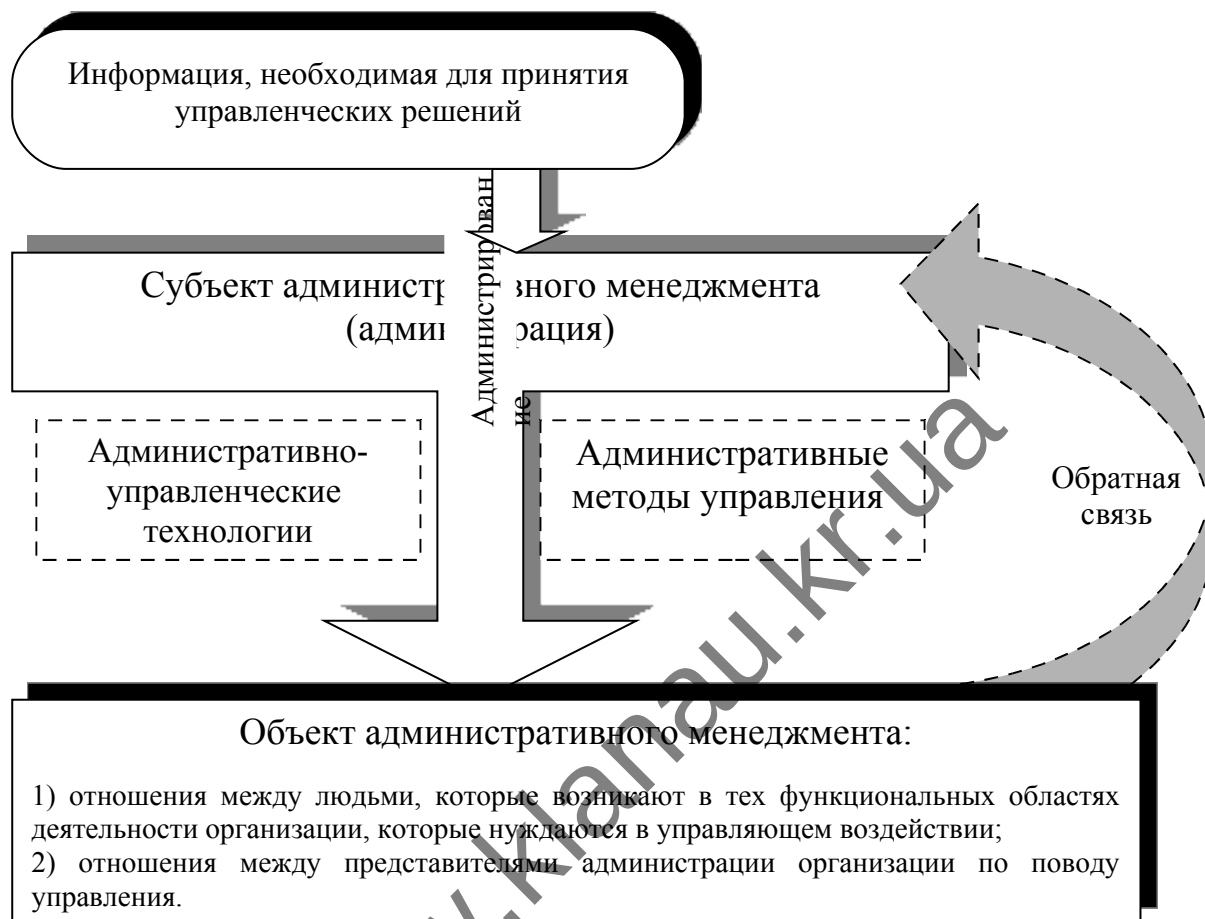


Рисунок 1.1 – Административный менеджмент как система

Субъектом административного менеджмента является администрация организации в целом, а не отдельный руководитель (руководитель, в свою очередь, является субъектом административной деятельности, содержание которой составляет выполнение организационно-распорядительных функций). В общем смысле под администрацией организации понимается её руководящий состав.

Объектами управления в общем случае являются:

- 1) отношения между людьми, которые возникают в тех функциональных областях деятельности организации, которые нуждаются в управляющем воздействии;
- 2) отношения между представителями администрации организации по поводу управления.

Объекты управления предприятий, некоммерческих организаций отличаются от объектов управления органов публичной власти (государственные органы, органы местного самоуправления), которые не наделены хозяйственной компетенцией.

Влияние субъекта административного управления на объект представляет собой *процесс административного менеджмента* и осуществляется путем выполнения субъектом административной функции при помощи использования определенных административно-управленческих технологий и административных методов управления

Административная функция выражает содержание (направленность) управляющего воздействия на объект административного управления.

Исходя из этого, к *заданиям административного управления* следует отнести *часть решаемых управленческих заданий, которые непосредственно связаны с выполнением принятых решений, соблюдением установленных регламентом действий от отдельных исполнителей к структурным подразделениям.*

Задания административного управления отличаются в зависимости от объекта администрирования. Если объектом администрирования являются управленческие подразделения, то регулируются действия, которые связаны с разработкой и реализацией управленческих влияний по профилю подразделения. Если же объектом администрирования являются процессы, то регулируется осуществление бизнес-процессов в соответствии с технологическими и регламентными требованиями.

Основными *задачами административного менеджмента* являются:

- 1) реализация статуса руководителя;
- 2) стабилизация структур организации;
- 3) кооперация труда персонала;
- 4) сопровождение процессов функционирования;
- 5) обеспечение исполнительной дисциплины;
- 6) осуществление документооборота;
- 7) регистрация и оформление отчетности.

К основным *видам деятельности в административном менеджменте* относят:

- оперативное планирование - регулярный менеджмент;
- организацию выполнения работ;
- координацию;
- регламентацию;
- распоряительство;
- контроль выполнения.

Административно-управленческие технологии – это способы непосредственного (прямого) оперативного воздействия на управляемый объект.

Основой для реализации административно-управленческих технологий являются:

- полномочия руководителей;
- авторитет власти, связанный с возможностью руководителей в рамках предоставленных им полномочий отдавать распоряжения для подчиненных;
- принцип обязательного и точного выполнения подчиненными законных распоряжений, отданных руководителями в рамках их полномочий.

Свое выражение административно-управленческие технологии находят в *конкретных управленческих решениях*, принимаемых коллегиально (советом акционеров, правлением и т.д.) или единолично соответствующим руководителем.

Административное управление имеет ряд существенных особенностей. К основным следует отнести следующие:

- ориентация на действия конкретных исполнителей, которые занимают определенную должность;
- ответственность за результаты, заготовка определенных процессов, работ, действий, которые осуществляют исполнители;
- активное использование и ориентация на формальную регламентацию действий исполнителей;
- работа в оперативном режиме времени или в режиме реального времени;
- реализация значительной части заданий, которые связаны с оперативным управлением любым объектом;
- зеркальное отображение своей иерархической структурой иерархии организационной структуры предприятия.

На современном этапе развития практики применения административного менеджмента объектом внимания управленцев становится «регулярный менеджмент».

Регулярный административный менеджмент – это профессиональная деятельность по организации управления, основанная на формальном разделении полномочий и ответственности, применении административно-управленческих технологий и развитии мотивации персонала для достижения целей организации.

Он является понятием, родственным административному менеджменту, предполагает разработку типовых и эффективных моделей, методик и процедур, обеспечивающих качественную работу персонала компании и определяющих успех компании в достижении поставленных целей.

По мнению сторонников регулярного менеджмента, его идеология возникла в результате формулировки принципов функциональной специализации Адамом Смитом и дальнейшего развития функционального подхода в работах Ф.У. Тейлора и А. Файоля, создания технологической концепции Генри Форда. Компания «Форд мотор» смогла производить сотни тысяч автомобилей и организовать индустрию сервиса благодаря тому, что Форд разложил процесс сборки автомобиля на ряд этапов. При этом выполнение каждого из этих этапов было столь простым, что этой работе можно было научить любого желающего. Подобная идея лежит и в основе построения менеджмента на регулярной основе – разложить сложные процессы на простые, их описать и регламентировать.

Переход от стихийного к регулярному менеджменту следует начать с анализа имеющейся системы управления, а затем необходимо провести ее целенаправленную реорганизацию. Результатом реорганизации системы управления должно стать внедрение единых стандартов деятельности для всех сотрудников. В новой системе управления каждый сотрудник и, тем более, менеджер знает область ответственности свою и коллег, распределение задач или функций, критерии оценки качества выполнения каждой задачи. Сравнение эффективности стихийного и регулярного менеджмента для компаний различного размера показано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Эффект от применения регулярного менеджмента

Переход к регулярному административному менеджменту легче осуществлять на первоначальных стадиях жизненного цикла организации. На последующих стадиях эта

задача усложняется, поскольку сложившуюся управленческую культуру менять всегда труднее, чем формировать её должным образом, когда организация только формируется.

В связи с переходом к регулярному административному менеджменту могут быть получены следующие преимущества:

- 1) появляется возможность для роста и развития (организации, не имеющие регулярного менеджмента, в процессе их роста и соответствующего увеличения штата оказываются вдруг неуправляемыми);
- 2) повышается прозрачность деятельности организации для собственника и руководящего состава организации;
- 3) увеличивается привлекательность организации для сотрудничества и т.д.

Формализация организации управления, с которой связан переход к регулярному административному менеджменту, предполагает решение ряда управленческих задач:

- 1) правление и управление должны быть разделены для того, чтобы создать условия для эффективного выполнения административной функции. Переход к регулярному административному менеджменту необходимо начинать с разделения правления (частного собственника, группы собственников-учредителей или собрания акционеров с его особыми структурами) и менеджмента (руководящего состава, реализующего административную функцию);

- 2) непосредственно сама формализация бизнеса должна начинаться с создания четких процедур выполнения тех или иных задач. Часто руководители поняв, что происходит организационная неразбериха, пытаются решить задачу формализации бизнеса с написания консультантами или подчиненными многочисленных должностных инструкций. Это само по себе мало, что мешает;

- 3) после описания основных (приносящих прибыль, выполняемых из дня в день) процессов возникает потребность в разработке типовых документов, которые будут регламентировать порядок планирования и учета расхода ресурсов;

- 4) следующий этап освоения регулярного менеджмента - формирование регламентов обмена информацией, описывающих потоки информации между ключевыми участниками управленческого процесса;

- 5) после того, как выполнены предшествующие этапы, можно приступить к написанию должностных инструкций, поскольку только теперь относительно полно прояснилось, что должен делать тот или иной работник;

- 6) далее идёт этап - уточнения сложившейся организационной структуры управления. Структура не может быть раз и навсегда данной. Фактически действующую структуру надо уточнять по мере описания и совершенствования процессов управления, а также создания и применения иных документов;

- 7) соответственно разрабатываются и уточняются Положения о подразделениях организации;

- 8) для того, чтобы административный менеджмент был эффективным, разрабатывают систему мотивации персонала организации, направленную на достижение целей бизнеса.

Таким образом, в целом система регулярного административного менеджмента позволяет упорядочить и систематизировать управление в любой организации.

Она упрощает процесс управления и одновременно существенно повышает его эффективность.

Управление на Западе и в азиатских странах эволюционировало от освоения системы административного управления к бережливому производству, информационным технологиям и далее к системам менеджмента качества. Поэтому *административная система менеджмента первична*. Всякое совершенствование управления в компаниях мира обычно начинается с отладки административной системы. Она *является фундаментом эффективного управления*, не заложив который, невозможно в принципе эффективное управление.

Современный административный менеджмент позволяет *реализовать процессный подход в управлении и использовать его возможности*. Это важно для небольших организаций, поскольку решается проблема управляемости, которая усиливается по мере их роста и развития. Тем более важно для средних и крупных организаций, имеющих много направлений деятельности и теряющих гибкость по мере усложнения управления ими.

Процессный подход позволяет провести ревизию существующей на предприятиях системы управления для того, чтобы разделить друг от друга все сквозные процессы производства товаров и услуг.

Многие новации не дают и не могут дать серьезного результата до тех пор, пока управление не будет базироваться на современной системе административного менеджмента, использующего возможности процессного подхода.

Если предприятие собирается повышать эффективность управления, то эту работу надо начинать с освоения административного менеджмента.

1.4.4 Принципы административного управления

В наиболее общем виде принципы управления можно определить как изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач.

Они гибкие и мобильные, их приложение зависит от переменчивых обстоятельств, от состава работников, специфики предприятия и тому подобное. Принципы А.Файоля разделил на 3 группы:

- 1) структурные;
- 2) процессные;
- 3) результативные.

К группе *структурных принципов* относятся следующие:

- *разделение труда(специализация)* - необходим для эффективного использования рабочей силы, ко всем видам работ, как управленческих так и исполнительных, однако он целесообразен до определенного уровня, при достижении которого он не приносит желательного результата;

- *власть и ответственность* - по мнению Файоля последнее является следствием первого(власть дает не права, а ответственность). Он считает, что власть связывает официальный(основан на занимаемой должности) и личный(что объединяет в себе сплав умственного развития, опыта, морального уровня, навыков за видом деятельности) факторы. То есть согласно данного принципа аппарат управления базируется на ответственности;

- *ответственность* являет собой обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение. Инструментом власти являются полномочия, то есть право распоряжаться ресурсами предприятия и направлять усилие работников на выполнение порученных заданий. Наиболее оптимальным является, когда полномочия руководителя совпадают его ответственности;

- *централизация*. Решения принимаются в основном на верхних уровнях управления и потом реализуются наиболее низкими, что дает возможность реализовать принцип единоначалия. Не удаваясь к термину «централизация власти» Файоль говорит об уровне концентрации или роззосердженния власти. Конкретные обстоятельства будут определять какой вариант даст лучший общий результат. Выбор правильного соотношения между централизацией и децентрализацией на каждом конкретном предприятии позволяет достичь наиболее оптимального(наилучшего) результата;

- *единство руководства*. Виды деятельности, которые предусматривают достижение одной и той же цели должны иметь одного руководителя и руководствоваться единственным планом. Двойное руководство может возникнуть, по мнению Файоля, лишь в

результате неправильного смешивания функций и несовершенного разграничения их между подразделениями. Файоль подчеркивал «Один руководитель и единственный план для совокупности операций, которые имеют общую цель»;

- *единоначалие*. Работник должен получать распоряжение и указания от своего непосредственного руководителя. Единоначалие имеет преимущества в сравнении с коллегиальностью, поскольку обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства;

- *скалярная цепь(иерархия)*. По определению Файоля «цепь руководителей». От наивысшего к самому низкому рангу, от которого не нужно отказываться, но которую следует сократить, если слишком тщательное соблюдение может нанести вред предприятию. Рациональная структура управления организацией требует наличия не только иерархии, но и горизонтальных связей.

К принципам процесса принадлежат:

- *дисциплина*. Это уважение соглашений, рассчитанное на то, чтобы обеспечить повиновение, старательность, энергичность и внешнее проявление уважения. За Файолем руководитель должен показывать пример дисциплины;

- *вознаграждение*. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и обеспечивать максимально возможное удовлетворение сотрудника и работодателя.

- *корпоративный дух*. «В единение сила» - утверждал А.Файоль;

- *подчинение частных интересов общим*. Интересы служащего или группы служащих не должны относиться выше интересов предприятия.

Принципы конечного результата предусматривают:

- *порядок*. «Всему (каждому) свое место и все (каждый) на своем месте».

Файоль разделяет порядок на материальный и социальный;

- *стабильность рабочего места*. Файоль считал, что лишняя текучесть кадров есть одновременно и причиной и следствием плохого управления и указывал на связанные с этим опасности и расходы;

- *инициатива*. По определению Файоля - это обдумывание и выполнение плана – «Инициатива обеспечивает удовольствие каждому мыслящему человеку».

Можно условно разделить принципы управления Анри Файоля на относящиеся к построению структуры организации и управлению работниками, сохранив их нумерацию (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация принципов управления Анри Файоля

Принципы управления, относящиеся к построению структуры орг-ции	Принципы управления, относящиеся к управлению работниками
(1) Разделение труда	(3) Дисциплина
(2) Полномочия и ответственность	(6) Подчиненность личных интересов общим
(4) Единоначалие	(7) Вознаграждение персонала
(5) Единство направления *	(10) Порядок**
(8) Централизация	(11) Справедливость
(9) Скалярная цепь	(12) Стабильность рабочего места для персонала
	(13) Инициатива
	(14) Корпоративный дух

Простое сопоставление числа принципов в двух колонках табл. 1.1 показывает, что Анри Файоль придавал управлению персоналом не меньшее значение, чем построению организационной структуры.

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль указывал, что их приложение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, а наоборот остается открытой для дополнений и изменений, превращения на принципах использования нового опыта, его анализировании, осмыслении и обобщении, потому число принципов может быть неограничено. Некоторые приведенные принципы обращены к человеческому фактору и Файоль показал, что менеджмент главным образом предназначен для интенсификации производственных процессов, основанный на знании психологии и учета человеческого фактора в управлении является крайне важным.

Впоследствии практика и теория менеджмента будет менять представления о принципах и методах управления, развивая, дополняя и уточняя их. Однако, большинство принципов управления актуальны и поныне, несмотря на значительное время, которое прошло с момента публикации Анри Файолем своей книги.

1.5 Выводы по теме

Основными подходами, составившими теоретико-методологический и научно-методический фундамент административного управления, выступают принципы научной организации труда Ф.Тейлора, социологическая теория бюрократической организации М.Вебера, административная система А.Файоля и «синтетическая» концепция управления Гьюлика, Муни, Рейли и Урвика. Все они объединяются в единую школу скорее хронологически и тематически, чем организационно.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не опирались на социальные аспекты управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Принципы управления затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

1.6 Вопросы для самопроверки

- 1 Проанализируйте причины и этапы эволюции административного менеджмента
- 2 Проанализируйте вклад У.Тейлора и Г.Ганнта в развитие теории административного менеджмента
- 3 Раскройте цели и функции теории административной организации М.Вебера
- 4 Рассмотрите принципы функционирования бюрократического предприятия
- 5 Охарактеризуйте обобщенную модель административного управления (классическая парадигма)
- 6 Определите сущность административного управления и его задания
- 7 Выясните особенности административного управления на предприятии
- 8 Проанализируйте структурные принципы административного управления
- 9 Проанализируйте процессные принципы административного управления

10 Проанализируйте результативные принципы административного управления

Тема 2 Система административного менеджмента и аппарат управления

2.1 Цель и задачи изучения темы

Практическая реализация административного менеджмента состоит в формировании аппарата управления, т.н. администрации с многообразием должностей, необходимых для управления, как отдельными направлениями деятельности, так и предприятием в целом. Отраслевая принадлежность и специализация работы определяют состав и специфику административного менеджмента организации, однако формирование его происходит, исходя из общетеоретических положений и представлений. Целью данной лекции является рассмотрение системы административного менеджмента и аппарата управления как структуры, совокупности функций и процесса их реализации. Для достижения поставленной цели следует выполнить такие задачи:

- рассмотреть организационную и функциональную структуру административного менеджмента;
- изучить состав органов и должностей управления, выполняющих соответствующие задания и функции
- исследовать характеристики и элементы процесса административного менеджмента.

2.2 План лекции

- 1 Сущность и структура системы административного управления
- 2 Административные органы управления и их разновидности
- 3 Задание и функции администрации.
- 4 Составляющие процесса административного менеджмента

2.3 Основные понятия и определения темы:

- 1) административный менеджмент;
- 2) система административного менеджмента;
- 3) аппарат управления;
- 4) административные органы управления;
- 5) административная функция организации;
- 6) администрация;
- 7) администратор;
- 8) менеджер-администратор;
- 9) административная должность;
- 10) публичное администрирование.

2.4 Лекционный материал

2.4.1 Сущность и структура системы административного управления

Многие американские, западноевропейские и азиатские компании сегодня используют современную систему административного менеджмента - *Administrative Management System (AMS)* при этом работают эффективно и с высокой производительностью, уверенно завоёвывая рынки. Система AMS является основой эффективного управления для любых компаний в мире, потому что позволяет существенно повысить производительность и качество труда, снизить себестоимость производства товаров и услуг.

Система многократно упрощает процесс управления и повышает его эффективность без существенных вложений в модернизацию производства. Повышается долговременная конкурентоспособность организаций без существенных вложений в модернизацию производства. AMS позволяет решать проблемы управления и мотивации персонала на предприятии, что в свою очередь способствует повышению исполнительской дисциплины и производительности труда на каждом рабочем месте, ликвидации потерь и брака, существенному снижению себестоимости, ритмичной работе всей организации.

Система административного управления направлена на качественное решение двух основных задач управления:

- 1) рациональная организация труда на каждом рабочем месте;
- 2) мотивация каждого работника организации к производительному и качественному труду.

Слова «рациональная система» означают не что иное, как разумно обоснованная, целесообразная система.

Под системой управления понимается определенная совокупность её составляющих, свойства которых подбираются исходя из характера целей и принципов управления теми или иными объектами.

В соответствии с этим целостная система административного управления состоит из двух взаимосвязанных подсистем:

- подсистема 1 - «Система административного управления организацией », или «Организационная система управления »;
- подсистема 2 - «Система административного управления персоналом », или «Рациональная модель трудовых отношений, базирующаяся на эффективной системе оплаты труда ».

Организационная система отвечает на вопросы: кто?, что?, как и когда? должен делать в организации для выполнения ее целей и задач.

Задача организационной системы: за счёт правильной постановки планирования, организации труда и контроля обеспечить рациональное движение материальных и информационных потоков в рамках всего предприятия с целью получения максимально возможной прибыли.

Составные части организационной системы:

- прозрачная система планирования и бюджетирования, охватывающая всю деятельность предприятия;
- тщательно проработанная структура управления;
- положения о подразделениях и должностные инструкции;
- штатно-должностное расписание;
- маршрутные карты движения документооборота;
- формы документов, необходимых для выполнения всех процедур данного документооборота.

Принципы регулирования производственных отношений:

- 1) горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- 2) единство дирекции;
- 3) централизация управления.

Рациональная модель трудовых отношений отвечает на вопросы: как нужно каждому работать?, как работникам строить отношения с руководителями и коллегами?, как оплачивается труд?, как руководителям правильно управлять персоналом?

Задача рациональной модели трудовых отношений: обеспечить высокий уровень производительности и качества труда, трудовой, производственной и исполнительской дисциплины на каждом рабочем месте, за счёт правильного регулирования трудовых отношений и использования эффективной системы оплаты труда.

Составные части рациональной модели трудовых отношений:

- унифицированная тарифная система;
- унифицированная результирующая система;
- унифицированная система участия персонала в доходах (прибылях).

Принципы регулирования трудовых отношений:

- 1) единоначалие (у каждого работника только один начальник – непосредственный руководитель);
- 2) неукоснительное подчинение каждого работника своему непосредственному руководителю;
- 3) строгая дисциплина и порядок; единые правила сотрудничества для всего персонала;

- 4) соответствие денежного вознаграждения затратам труда;
- 5) персональный подход к заработной плате каждого работника.

Опора на современную систему административного менеджмента позволяет осуществить все современные новации, внедрять новые концепции бережливого производства (lean production), автоматизированную систему административного управления – ERP-систем, сертифицировать системы управления качеством по стандартам ISO и, таким образом, уверенно и достойно конкурировать на отечественных и зарубежных рынках.

Среди ведущих западных и азиатских компаний, которые в своей практике управления опираются на систему административного управления - Administrative Management System (AMS), такие известные компании, как Toyota, Ford, Mercedes, BMW, Honda, Sony, Samsung, Coca-Cola, Mcdonald's, Volkswagen, Xerox и другие.

2.4.2 Административные органы управления и их разновидности

Аппарат управления организацией (аппарат организации) – совокупность функциональных подразделений и (или) должностных лиц организации, выполняющих штабную административную функцию, необходимую для управления организацией.

К *высшему руководству* относятся первый руководитель (директор, генеральный директор, начальник, управляющий и их заместители, президент, вице-президент и т.д.).

Руководители подразделений организации обычно делятся на руководителей линейных и функциональных подразделений.

К *линейным руководителям* относят руководителей производственных или операционных подразделений.

К *функциональным руководителям* относят руководителей всех других подразделений (служб), деятельность которых связана с технической подготовкой производства, коммерческой работой, планированием, организацией труда и заработной платы, финансами, учетом и т.д. Кроме того, в зависимости от роли, выполняемой подразделениями в деятельности организации, их руководители могут разделяться на руководителей основных и вспомогательных производственных или операционных подразделений.

Административный орган выступает как системообразующий элемент организационной структуры управления, который связан с формированием и реализацией управленческого воздействия. При чем как в целом, так и по отдельным проявлениям.

Выделяют различные характеристики административного органа:

- *функциональные*, раскрывающие его в качестве структуры, выполняющей определенные функции организации;
- *социологические*, рассматривающие его как коллектив людей, выделенных руководством для выполнения возложенных на него корпоративных задач в соответствующей сфере деятельности;
- *юридические*, указывающие на наделение определенной структуры (коллектива людей) необходимой компетенцией (функции и полномочия);
- *организационные*, которые делают акцент на принадлежности данной структуры организационного аппарата.

Главными субъектами взаимодействия с организацией, которыми востребуется и используется конструктивный потенциал администрирования, являются: руководитель, подчиненный, прокуратор, контрагент, эксперт, клиент. При этом значение административного менеджмента для каждого субъекта будет различным в организационном, методическом и системном плане (табл. 1.2).

Объекты административного менеджмента определяются сложным составом, многовариантным построением и развитием проходящих в них процессов и реализующих в них систем, разнообразным содержанием ставящихся и решаемых задач, широким спектром условий и факторов их осуществления.

Таблица 1.2 – Значение административного менеджмента для субъектов взаимодействия с организацией

Субъект	Значение		
	организационное	методическое	системное
1. Руководитель	Сопровождение руководства подчиненными	Построение механизма управления организацией	Обеспечение системы руководства и управления
2. Подчиненный	Позиционирование в структурах и процедурах	Инструктирование исполнения обязанностей	Построение системы взаимодействия в организации
3. Прокуратор	Обеспечение предоставления отчётности	Прозрачность представления организации	Стабилизация системы соблюдения общих требований
4. Контрагент	Официальное представление организации	Адаптация инструментов взаимодействия	Формирование системы устойчивых отношений
5. Эксперт	Возможность оценки параметров функционирования	Прозрачность действующего механизма организации	Сопоставимость систем и методов действий и оценки
6. Клиент	Обеспечение возможности взаимодействия	Рационализация процедур и структур обращения	Закрепление системы оптимальных взаимоотношений

В практике современной организации реальные объекты администрирования характеризуются широким спектром самых разнообразных проявлений. В частности, объектами административного менеджмента являются:

1) отношения (учреждения, регистрации, коммуникации, субординации, взаимодействия, разработки, построения, разграничения, ограничения, ликвидации, корпоративные и т. д.);

2) связи (информации, коммутации, иерархии, компетенции, кооперации, линейности, функциональности, централизации, сегментации, исследования, проверки, ответственности, отчетности и т. д.);

3) функции (стратегические, общие, конкретные, прикладные, локальные, специальные, вспомогательные и т. д.);

4) процедуры (планирования, разработки, предложения, утверждения, распределения, реализации, контроля исполнения, стимулирования, реорганизации и т. д.);

5) нормы (взаимосвязи, звенности, корреспонденции, надежности, ответственности, подчиненности, полномочий, правомочий, ранжирования, распределения, управляемости и т. д.);

6) документы (уставы, договоры, положения, регламенты, нормы, акты, правила, порядки, руководства, инструкции, рекомендации, разнарядки, допуски, квоты, заключения и т. д.);

7) структуры (линейные, функциональные, линейно-функциональные, штабные, матричные, программно-целевые, сетевые и т. д.);

8) органы (дирекции, департаменты, управления, комплексы, блоки, филиалы, станции, производства, цехи, модули, подразделения, отделы, бюро, лаборатории, секторы, группы, бригады, звенья, должности и т. д.);

9) формы (соглашения, корпорации, холдинги, общества, компании, кооперативы, товарищества и т. д.).

Существуют различные точки зрения относительно соотношения понятий администрации и менеджмента организации. Ряд исследователей и практиков относит к администрации руководителей всех уровней, что пересекается с составом менеджмента организации. Следует согласиться с подходом, согласно которому существует различие между составом администрации и менеджмента организации:

- в администрацию организации входят не все руководители: ни официально, ни неформально в состав администрации не входит ряд линейных и функциональных руководителей среднего и практически все руководители производственных и управленческих подразделений нижнего уровня;
- в состав администрации организации входят все специалисты и исполнители, обеспечивающие функционирование руководителей верхнего уровня управления;
- руководители верхнего и частично среднего уровней входят в состав как менеджмента, так и администрации организации.

Но исследователи выделяют и другую позицию, за которой эти два понятия выполняют ту же функцию, то есть администрирование и менеджмент являются синонимами. А объясняется это тем, что каждый менеджер является управленцем, который осуществляет как планирование деятельности, так и контроль за ее выполнением, при посредничестве организации, мотивирование и регулирование. То есть, если на предприятии существуют эти две категории управленцев, можно сделать вывод, что происходит дублирование обязанностей. Хотя, существует высшее руководство, которое связано с выполнением административной деятельности, тогда как менеджеры, как уже отмечалось, на низшем уровне реализуют цель предприятия, управляя подчиненными им подразделениями.

Предлагаем для показа наглядно схему, которая демонстрирует уровни власти отмеченных управленческих структур и степень выполнения их управленческих обязанностей (рис.1.3).

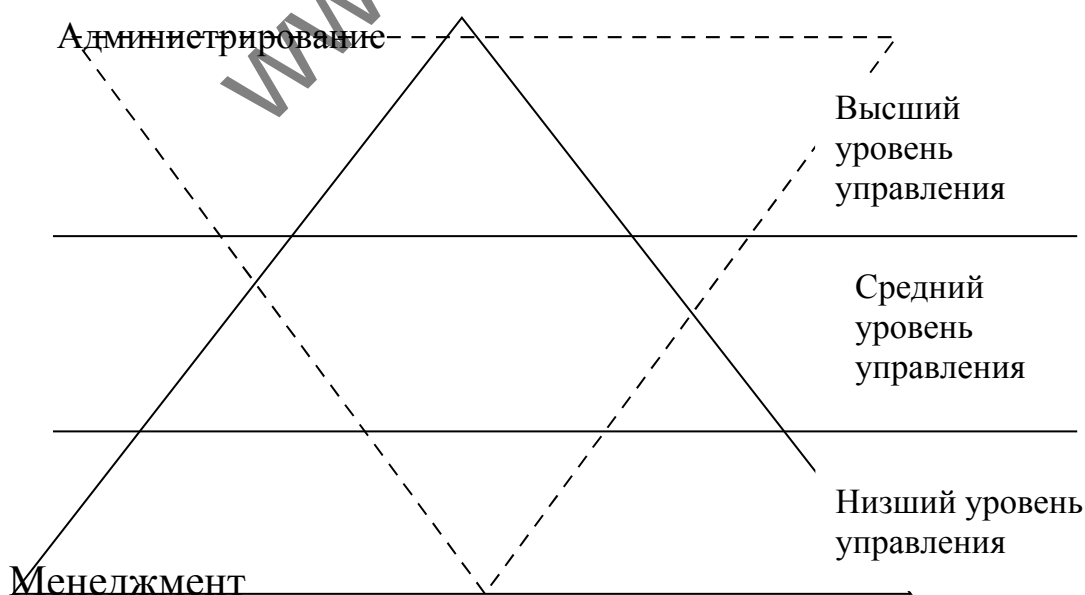


Рисунок 1.3 – Соотношение работ по менеджменту и администрированию на разных уровнях управления

Проводя диагональ между менеджментом и администрированием на рисунке, видим соотношение управленческих обязанностей. Для объяснения этой схемы возьмем для примера производственный менеджмент. На техническом (самом низком) уровне, представители управления (мастера, начальники цехов и тому подобное) руководят непосредственным процессом производства, следят за работой подчиненных, частично привлеченные в производственную деятельность. На этом уровне административное управление отвечает лишь за проверку факта доведения заданий к исполнительному звену и отчетам об их выполнении. Средний уровень управления характеризуется одинаковым соотношением администрирования и менеджмента. Администрирование обеспечивает разработку и контроль осуществления производственного процесса, тогда как менеджмент отвечает за реализацию производственной деятельности в целом и предоставляет детализированную информацию более низкому уровню управления. То есть навыки менеджера преимущественно технические, тогда как администратора - концептуально логичны. Наивысший уровень управления в большей степени касается администрирования, которое закладывает основную цель организации, формирует ее видение и миссию, определяет основные принципы и направления деятельности и, соответственно, делегирует полномочия наивысшему звену менеджмента, которое обязывается донести задание низшим по иерархии менеджерским подразделениям. Эта схема касается не только конкретного направления (финансового, производственного, маркетингового и тому подобное) управленческого процесса, но и деятельности предприятия в целом.

2.4.3 Задание и функции администрации

Администрация – подразделение, комплексно обеспечивающее процессы функционирования и управления в организации.

Администрация организации – высшее руководство, руководители подразделений организации, их заместители, имеющие право принимать решения. В общем смысле под администрацией организации понимается её руководящий состав.

Администрирование - это распределение, закрепление и выполнение комплекса прав, обязанностей и ответственности аппарата управления на основе систем четкого планирования, регламентации и контроля.

Когда мы рассматриваем процесс управления с позиций разделения управленческого труда по определенным функциональным областям, то важнейшими признаками любой функциональной области деятельности организации (любой из сторон или частей организации) выступают:

- 1) *направление управленческого воздействия* или регулирования (родовой признак классификации);
- 2) *предмет* управленческого воздействия или регулирования (видовой признак классификации).

В зависимости от *направления управленческого воздействия* или регулирования выделяют два класса (рода) функций управления:

- 1) направленные на обеспечение согласования действий всех звеньев предприятия для осуществления его задач;
- 2) обеспечение потребностей предприятия во всех видах ресурсов, в их преобразовании и использовании.

Функции управления, *направленные на обеспечение согласования действий всех звеньев предприятия для осуществления его задач*, разделяются по предмету воздействия на шесть групп (видов):

- 1) организация управления предприятием (проектирование и совершенствование систем и методов управления);
- 2) организация маркетинговых исследований;
- 3) прогнозирование и планирование;

- 4) управление научно-техническим развитием и технической подготовкой;
- 5) координация и оперативное управление производством;
- 6) организация управленческого учета, обеспечивающего потребности управления в учетной информации.

Функции управления, направленные на обеспечение потребностей предприятия во всех видах ресурсов, в их преобразовании и использовании, разделяются по предмету воздействия на шесть групп (видов):

- 1) управление трудовыми ресурсами;
- 2) управление социальным развитием;
- 3) управление материально-техническим снабжением и сбытом;
- 4) управление ремонтным, транспортным и другими видами обслуживания;
- 5) управление финансовыми ресурсами;
- 6) управление реконструкцией и расширением предприятия.

Подфункции конкретных (специфических) функций называют специальными (например, специальной функцией управления основным производством является оперативно-календарное планирование).

К основным, наиболее значимым функциям административного управления относятся функции, представленные на рис. 2.4.2.



Рисунок 1.4 – Характеристика основных функций административного управления

В реальных условиях постановка и реализация большинства представленных функций административного управления в организации реализуется с помощью новых информационных технологий. Предъявляемые ими базовые требования изначально основываются на унификации представления информации, детализации содержания организации и универсальности моделирования её функционирования.

Многообразие состава и содержание проявлений администрирования в менеджменте в общем виде можно охарактеризовать системой наиболее часто используемых статических и динамических параметров (табл. 1.3).

Указанные в табл. 1.3 параметры отражают только самые распространенные, наиболее часто применяемые критерии и формы выделения, идентификации и оценки проявлений администрирования в организации. Их разделение на статические и динамические формы достаточно условно, так как в реальной организации они часто пересекаются и тесно

взаимодействуют. Данные параметры и формы могут применяться не только в менеджменте организации.

Таблица 1.3 – Параметры процесса администрирования

Параметры	Статические	Динамические
Временные	Сроки	Периоды
Режимные	Правила	Допуски
Сводные	Регламенты	Расписания
Составные	Квоты	Ранжирования
Ранжирующие	Иерархии	Последовательности
Количественные	Пропорции	Прогрессии
Содержательные	Классификации	Программы
Организационные	Структуры	Процедуры
Распорядительные	Полномочия	Действия
Распределительные	Порядки	Графики
Комплексные	Системы	Механизмы
Специализирующиеся	Обязанности	Функции

Основные функции администрирования заключаются в следующем:

- 1) обеспечении определенности и стабильности состава, содержания, построения и функционирования всех организаций;
- 2) обеспечении возможности применения универсального подхода ко всему разнообразию форм проявления административных отношений и действий в реальных рыночных условиях;
- 3) унификации форм внешнего взаимодействия организаций в деловой среде;
- 4) создании, сопровождении или содействии построению процессов целенаправленной организации;
- 5) конструктивном обеспечении необходимых организационных преобразований.

Наиболее часто встречающиеся проявления администрирования в менеджменте реализуется в виде следующих процедур:

- 1) регламентации системы и процесса целеполагания, обеспечивающей разработку, построение и реализацию дерева целей организации;
- 2) распределения функционального выполнения содержания профессиональных операций и универсальных действий между работниками и подразделениями организационной структуры;
- 3) организации построения и реализации процесса менеджмента путем последовательного объединения действий, операций, стадий, этапов, фаз и циклов в процесс;
- 4) выработки, адаптации и применения модели организации функционального взаимодействия в ходе разработки и осуществления воздействия менеджера.

В существующих системах и процессах встречаются самые разнообразные проявления администрирования, в связи с чем их классификация не исчерпывающая, может расширяться и дополняться в процессе различных научных исследований.

2.4.4 Составляющие процесса административного менеджмента

Администрирование можно представить как процесс, который развивается во времени и сопровождает действия исполнителя.

Административным процессом является совокупность взаимосвязанных операций, позволяющих выработать и реализовать административную действие.

Административное действие заключается в осуществлении определенных действий, которые позволяют внести изменения в деятельность объекта, что администрируется. Обязательным условием осуществления административного действия является придание ему

определенной нормативно-правовой формы (приказа, указания, распоряжения или же утвержденной изменения в документы, ранее действовавшие).

Структура процесса администрирования изображена на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Структура процесса администрирования

Процесс администрирования можно условно разбить на *три этапа*.

Первый этап включает получение первичной информации, что определяет необходимость осуществления административного действия.

Второй этап административного процесса является идентификацией ситуации, в которой находится объект, администрируется, и определение вариантов административного действия.

Третий этап - завершающий сводится к выбору варианта административного действия, ее осуществления и оценки полученных результатов. Таким образом, административный процесс включает операции связанные с получением информации, оценкой и анализом информации, разработкой и осуществлением административного действия. При этом следует отметить, что операции с оценки и анализа информации осуществляются как на этапе подготовки административного действия, так и на этапе ее реализации при оценке достигнутых результатов.

Структура административного процесса достаточно стабильна и включает следующие операции:

- мониторинг за работой исполнителя (группы исполнителей);
- учет полученной информации;
- оценка полученной информации;

- анализ сложившейся ситуации;
- разработка вариантов административных действий;
- выбор варианта действия;
- осуществление административного действия;
- оценка результатов административного действия.

Трудоемкость администрирования зависит от сложности и содержания выполняемых работ исполнителями. При администрировании простых действий исполнителя трудоемкость невысока и не требует значительных временных ресурсов. В этом случае, администрирования является одной из функций руководителя данного объекта.

Как видно из представленного рис. 1.5, действия администратора зависят от реализации первых двух этапов, которые связаны с выявлением и обработкой информации. По сути, первые два этапа являются этапами контрольно-аналитического обеспечения действий администратора, поэтому весь процесс администрирования можно представить как процесс получения и обработки информации. Этим процессом является совокупность контрольно-аналитических операций, которые позволяют администратору оценивать ситуацию, по выполнению поставленных задач, разрабатывать и принимать административную действие, направленное на координацию действий исполнителей и достижения поставленных целей. Таким образом, от состояния уровня и качества контрольно-аналитического обеспечения действий администратора зависят общие результаты администрирования и результаты деятельности администрируемого объекта.

Административные (управленческие) операции могут быть сгруппированы по технологическому признаку следующим образом:

- 1) организационно-распорядительные операции (служебно-коммуникационные, распорядительные, координационные, контрольно-оценочные);
- 2) аналитико-конструктивные операции (аналитические, конструктивные);
- 3) информационно-технические операции (первично-счетные и учетные, коммуникационно-технические, вычислительные и формально-логические).

В реализации процесса управления участвует администрация (руководители высшего, среднего и низового звеньев, их заместители), а также профессионалы, специалисты и технические служащие, которые наряду с техническими, коммерческими, финансовыми, учетными и другими операциями (работами) выполняют определенные административные операции (работы). Поэтому процесс управления носит групповой характер.

В отличие от этого процесс руководства носит персональный характер. Руководство – это деятельность конкретного руководителя. Поэтому в рамках процессного подхода руководство рассматривается отдельно от управления.

Первичные функции управления (планирование, организацию, мотивацию, контроль) называют еще общими (основными) функциями управления, потому что они осуществляются в любой организации и на любом уровне управления. Общие (основные) функции управления отражают содержание процесса управленческой деятельности как некоторую совокупность определенных последовательно выполняемых видов работ, которые относительно самостоятельны, но тесно взаимосвязаны между собой.

При выделении общих (основных) функций управления административные операции, непосредственно составляющие содержание процесса управления, группируются по стадиям управленческого цикла (планирование, организация, мотивация, контроль).

Административные операции, которые связывают эти составляющие (коммуникационные операции и операции, относящиеся к принятию решений), нельзя отнести только к какой-либо определенной стадии управленческого цикла, поэтому они выделяются (группируются отдельно) как все другие операции, не отнесенные ни к одной из стадий управленческого цикла. В курсе основ менеджмента соответствующие группы этих операций объединяются под названием связующих процессов (коммуникации и принятие решений).

Таким образом, *основанием классификации (распределения) административных операций* по общим (основным) функциям управления является *стадия управленческого цикла*. Все без исключения административные операции распределяются по стадиям управленческого цикла или непосредственно, или же относятся к прочим (нераспределенным) операциям.

Другим исходным основанием классификации (распределения) административных операций является *функциональная область*, относящаяся к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом.

Функциональные области первичны по отношению к подразделениям. Установлению функциональных областей организации должно предшествовать формированию подразделений. В зависимости от объема управленческой работы для работы в определенной функциональной области может создаваться одно или больше подразделений. Работа определенного подразделения может также охватывать разные функциональные области. Административные операции, которые классифицированы (распределены) по функциональным областям управленческой деятельности, составляют конкретные (специфические) функции управления.

2.5 Выводы по теме

Основой (базисом) эффективного управления в любых компаниях является современная административная система, а все современные новации, представляемые различными концепциями менеджмента, маркетинга, логистики и т.д., являются надстройкой над этим базисом. Поэтому эти подходы и концепции не могут серьезного результата на предприятии до тех пор, пока управление не будет базироваться на основе современной административной системы и выполнения всех ее принципов.

Система административного управления формируется путем построения двух взаимосвязанных подсистем:

- организационной подсистемы управления организацией;
- рациональной модели трудовых отношений.

Административная подсистема предусматривает наличие административных органов управления – руководителей разных уровней во всех сферах деятельности. Административные органы владеют различными функциональными, социологическими, юридическими, организационными характеристиками.

Для каждого руководителя административный менеджмент представляет организационное, методическое и системное значение.

Функции администрации, преимущественно, касаются двух основных аспектов деятельности – организационного и ресурсного обеспечения.

Выполнение административных функций и заданий составляет административный процесс, который состоит из определенных этапов и отдельных действий. Реализация процесса администрирования предполагает участие в нем, кроме руководителей, других специалистов и работников, выполняющих функции информационного обеспечения, аналитики, программирования, т.е. административное управление имеет групповой характер, в отличие от руководства, которое зависит от личности руководителя, индивидуальное, поэтому рассматривается отдельно.

2.6 Вопросы для самопроверки

- 1 Раскройте сущность современного административного менеджмента.
- 2 Выясните цели и задачи процесса административного менеджмента.
- 3 Охарактеризуйте систему административного управления.
- 4 Выясните составляющие системы административного управления.
- 5 Проанализируйте принципы управления подсистемами административного управления.
- 6 Определите административные органы управления и их разновидности.

- 7 Рассмотрите функции администрирования, классифицированные по разным признакам.
- 8 Выясните задачи и сферы административного управления.
- 9 Проанализируйте составляющие процесса административного менеджмента.
- 10 Исследуйте этапы административного процесса

РАЗДЕЛ 2

ТЕХНОЛОГИЯ АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 3 Планирование в административном менеджменте

3.1 Цель и задачи изучения темы

Функция планирования в административном менеджменте основана на изученных ранее категориях и понятиях общего менеджмента, однако имеет свою специфику и характерные черты. Целью лекции является изучение сущности и особенностей планирования в системе административного менеджмента. Для этого были сформированы следующие задачи:

- рассмотрение характеристик, видов и уровней административного планирования;
- анализ принципов административного планирования;
- изучение методики административного планирования.

3.2 План лекции

- 1 Сущность административного планирования
- 2 Уровни и принципы административного планирования
- 3 Методические основы административного планирования
- 4 Перспективное и стратегическое планирование
- 5 Стратегическое видение, прогнозирование и программирование
- 6 Краткосрочные и оперативные планы

3.3 Основные понятия и определения темы:

- 1) административное планирование;
- 2) принципы административного планирования;
- 3) цель;
- 4) дерево целей;
- 5) прогнозирование;
- 6) программирование;
- 7) целевая комплексная программа;
- 8) методология административного планирования;
- 9) методика административного планирования;
- 10) организация административного планирования.

3.4 Лекционный материал

3.4.1 Сущность административного планирования

Планом называется официальный документ, в котором отражается прогноз развития организации в будущем, в промежуточные и конечные задачи, цели, стоящие перед ней и отдельными подразделениями; механизм координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.

В наиболее общем виде *планирование* можно охарактеризовать как процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребностей в ресурсах и средствах, необходимых для реализации указанных направлений, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.

Необходимость и потребность планирования вытекают из:

- 1) обобществление производства;
- 2) специализации и кооперирование производства в рамках общественной хозяйственности;

- 3) наличия многочисленных структурных подразделений в рамках фирмы;
- 4) тесных межфирменных связей с поставщиками сырья, включенных в единый технологический процесс;
- 5) требований НТП и необходимости быстро учитывать и осваивать новейшие достижения наук и техники.

В основе эффективного планирования на предприятии лежит системный подход, основанный на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия, его внутренней и внешней среды. Системный анализ призван найти ответы на следующие вопросы о работе предприятия:

- 1) как выделить систему, деятельность которой следует спланировать?
- 2) в какой сфере и в каких условиях действует предприятие?
- 3) как организовано предприятие и как оно функционирует в действительности?
- 4) какая политика и практика предприятия действуют в настоящий период?
- 5) каковы главные приоритеты руководства предприятия?
- 6) как работало предприятие в прошлом и как оно работает сейчас?
- 7) какова структура акционерного капитала?
- 8) что представляют собой конкуренты предприятия, какова их доля на рынке и как она изменяется?
- 9) какие законы и правительственные постановления влияют на работу предприятия, и каким образом?

Полученные в ходе системного анализа ответы на подобные вопросы позволяют выявить все основные факторы, ограничивающие рост предприятия и мешающие его плановому развитию.

Содержание планирования, как функции управления, состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных ресурсов.

Сущность планирования проявляется:

- в конкретизации целей развития всех фирм и каждого подразделения в отдельности на установленный период;
- в определении хозяйственной задачи, средств и их достижения, сроков и последовательности реализации;
- в выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, цель планирования, как функции управления состоит в стремление заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между определенными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку фирмы: НИР, производство и сбыт, взаимосвязь маркетинга с контролем.

Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирования потребительского спроса, анализ слабых и сильных сторон организации, оценку имеющихся ресурсов и перспективы развития рыночной конъюнктуры.

Задачи планирования зависят от вида планирования.

1 *Перспективное* планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач.

2 *Текущее* планирование ориентированно на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка, на каждом данном этапе развития. Текущий план развивают, конкретизируют перспективный планы с учетом конкретной обстановки.

3 *Общее* планирование – охватывает все детали контекста.

- 4 Частичное планирование – охватывает некоторые детали контекста.
- 5 Агрегированное планирование – происходит с учётом общих параметров.
- 6 Детальное планирование – происходит с учётом всех деталей и особенностей.
- 7 Одновременное планирование – подразумевает единовременный непродолжительный этап.

8 Последовательное планирование – подразумевает продолжительный процесс, который состоит из нескольких более мелких этапов.

Планирование осуществляется на основе целевого подхода, который базируется на генеральной идее современного этапа управления: для повышения эффективности их функционирования необходимо согласованное по целям управление, так как несогласованность целевых устремлений и действий подразделений организации и исполнителей – главный источник потерь. Целевые методы направлены на согласование целей каждого подразделения и исполнителя с генеральной целью организации, на согласование ее целей с ресурсными возможностями. Поэтому целевой подход предполагает:

- 1) определение и структуризацию системы;
- 2) определение целей или планируемых результатов работы;
- 3) формирование множества решаемых задач по достижению результатов;
- 4) измерение конкретных результатов по этапам достижения поставленных целей.

Управление процессом постановки целей-ориентиров и оценки их реализации получило название *management by objectives (MBO)* или *управление по целям*.

Целевое управление начинается с того, что руководитель доводит до сведения подчиненных касающиеся их позиции официального плана, помогает составить список индивидуальных или групповых идей, оптимизирующих конечный результат деятельности организации или подразделения. Собственные цели он определяет совместно со своим непосредственным руководством.

Следующим шагом является создание *декларации* — документа, отражающего личные цели каждого работника, связанные с реализацией официальных целей.

Цели, содержащиеся в декларации, при необходимости выносятся на общее обсуждение или согласование. Поэтому они не являются уже чисто формальными, навязанными исполнителями сверху. Это уже во многом их цели, а поэтому обычно реализуются с гораздо большей заинтересованностью.

Затем составляется конкретный план действий под каждую личную цель (с указанием сроков, ресурсов и т.п.), уточняются должностные инструкции, критерии оценки, определяется сфера ответственности.

Таким образом, MBO базируется на том, что в начале периода (месяц, квартал) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются четкие задачи, от которых зависит их премия. Цели и задачи выставляются по принципу SMART:

- «Specific» — специфичные для организации (подразделения или сотрудника);
- «Measurable» — измеримые (определить метрики для подсчета производительности);
- «Achievable» — достижимые, реалистичные;
- «Result-oriented» — ориентированные на результат, не на усилия;
- «Time-based» — определенные во времени.

Целей не должно быть много на каждом уровне — от 3 до 5 — и от того на сколько эти цели были выполнены зависит премиальная часть заработной платы сотрудников.

Контроль может осуществляться, например, с помощью плана-графика, где отражается фактическое выполнение работ, а также в процессе регулярных оценочных бесед, которые могут проводиться ежеквартально. На собеседовании происходят оценка результатов, полученных в процессе достижения целей и выполнения планов развития, анализ причин неудач, анализ проблем, связанных с недостатками управления и профессиональными качествами работника.

Подведение итогов производится также во время собеседования путем сопоставления достигнутых результатов с положениями декларации и целями организации.

Итоговое собеседование служит основой для нового цикла планирования. Оно предполагает определение целевых показателей, ресурсов, критериев, на основе которых будет оцениваться деятельность работника в следующем периоде, и разработку мероприятий, направленных на их достижение (индивидуальных планов работы, планов развития личности).

Рассматриваемый подход для организационных систем предполагает также, что для каждой цели определено подразделение, которое организационно обеспечивает ее достижение, и, наоборот, у каждого структурного подразделения организации должна быть цель, которая служит основой его функционирования. Таким образом, любая цель представляет собой определенную совокупность целей более низкого уровня, задач управления и конкретных действий по их исполнению, т.е. достаточно общая цель деятельности организации достигается в результате осуществления ряда частных целей и решения частных задач.

Определение цели системы является одним из наиболее важных, сложных и трудно разрешаемых вопросов: неправильное или недостаточно четкое определение цели приводит к весьма серьезным (иногда катастрофическим последствиям) для системы в целом, обрекает ее на «слепое» блуждание в динамически изменяющихся условиях внешней среды. Сложность и трудность решения проблемы целеобразования определяются в значительной мере тем, что она не поддается достаточно строгой формализации. Системы нижнего уровня иерархии обычно имеют некоторые аналогии, их поведение более изучено, что несколько облегчает определение для них достаточно четких целей, которые формулируются таким образом, чтобы их достижение способствовало осуществлению цели системы более высокого уровня.

Чем выше уровень руководства, чем сложнее управляемая система, тем больше и разнообразнее множество факторов, которые необходимо учитывать при определении ее цели. Одновременно тем большее значение имеет правильность определения цели, поскольку правильность ее выбора влияет на судьбу многих людей. На крупномасштабную («большую») систему влияет очень большое число сложных и многообразных факторов, которые трудно учесть, проанализировать и конструктивно использовать при формулировке ее основной (генеральной) цели и совокупности обеспечивающих ее выполнение целей следующего уровня.

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей.

Дерево целей представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи (рис. 2.1).

К содержанию конкретных управленческих задач обычно предъявляются следующие требования:

- соответствие целям функционирования организации;
- простота формулировки и изложения;
- согласование с нижестоящими руководителями и исполнителями;
- закрепление в письменной форме;
- реализм, т. е. задача должна быть реально достижимой.

Сформулированные задачи должны быть поставлены в порядке их приоритетности. В этом плане выделяют задачи высшего, среднего и низшего приоритета. К задачам высшего приоритета относятся задачи, которые необходимо решить любой ценой. В число задач среднего приоритета входят задачи, которые должны быть решены. Задачами низшего приоритета считаются задачи, которые хорошо было бы решить.

Для каждой задачи составляется список действий, необходимых для ее решения, поэтому третьим этапом административного планирования является составление плана

осуществления указанных действий, который устанавливает предельные сроки их выполнения.

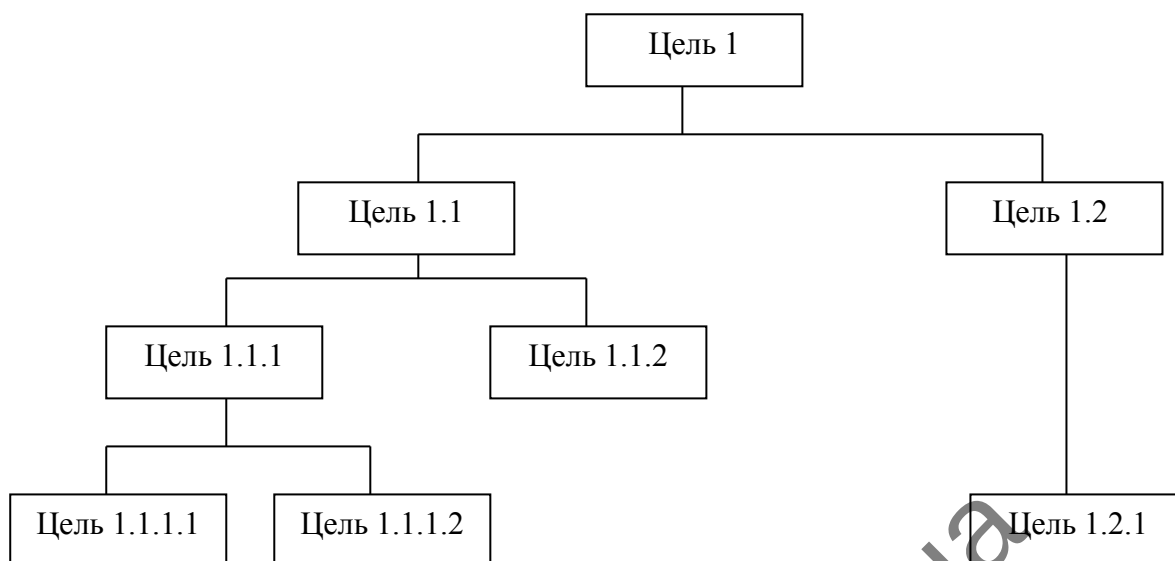


Рисунок 2.1 – Дерево целей

Основными стадиями процесса постановки целей являются:

- 1) *диагностика*: пригодны ли люди, организация и технология для постановки целей?;
- 2) *подготовка персонала к постановке целей* посредством увеличения межличностного общения и связей, обучения и планов действий;
- 3) *подчеркивание характерных признаков целей*, которые должны быть понятны и руководителю, и подчиненным;
- 4) *проведение промежуточных проверок*, которые могут сделать необходимой коррекцию поставленных целей;
- 5) *выполнение финальной проверки* с рассмотрением поставленных, модифицированных и достигнутых целей.

Если нужно, чтобы постановка целей была эффективным мотивационным приемом, то каждый из этих этапов следует тщательно планировать и проводить, формировать доверительные, уважительные, справедливые отношения в компании, а также использовать методы управления, позволяющие компенсировать недостатки МВО.

3.4.2 Уровни и принципы административного планирования

Директивному планированию административной системы характерна сквозная система планирования, объединяющая все уровни хозяйствования в жесткую систему. В рыночной экономике это отсутствует. Здесь функция планирования распределена по следующим уровням:

- 1) высший (макроуровень) – государственные органы управления, парламент, аппарат президента;
- 2) средний (мегауровень) – корпорации, ассоциации, министерства, ведомства;
- 3) базовый (микроуровень) – предприятия, мелкие хозяйствующие единицы.

В условиях рыночной экономики на макроуровне планирование представляет сочетание рыночного механизма с саморегулированием и плановым управлением. Определяющей формой управления становится рынок. В распределяемой форме управления

действует принцип минимальной достаточности. Каждый уровень ставит и решает те задачи, которые выполнимы в пределах его компетенции.

Стратегическое планирование на мегауровне является необходимым инструментом рыночного хозяйствования. Планирование носит взаимовыгодный характер, с точки зрения как цели экономического и социального развития, так и средств достижения конечных результатов деятельности предприятия. При этом обязательно соблюдение интересов центра и самостоятельность предприятия.

Планирование в рыночной экономике осуществляется преимущественно экономическими методами, а основными экономическими регуляторами являются налоги, таможенная и финансовая политики.

На микроуровне выделяют следующие виды планов:

- 1) концептуальный план, результатом которого является концептуальный план, представляет собой процесс разработки основной документации по проекту, технических требований, оценок, укрупненных календарных планов, процедур контроля и управления. Концептуальное планирование проводится в начальный период жизненного цикла проекта;
- 2) стратегический план реализации проекта представляет собой процесс разработки стратегических, укрупненных, долгосрочных планов;
- 3) тактические (детальные, оперативные) планы связаны с разработкой тактических, детальных планов (графиков) для оперативного управления на уровне ответственных исполнителей.

На рис. 2.2 изображены уровни планирования в организации и состав ответственных органов за осуществление и реализацию составленных планов.

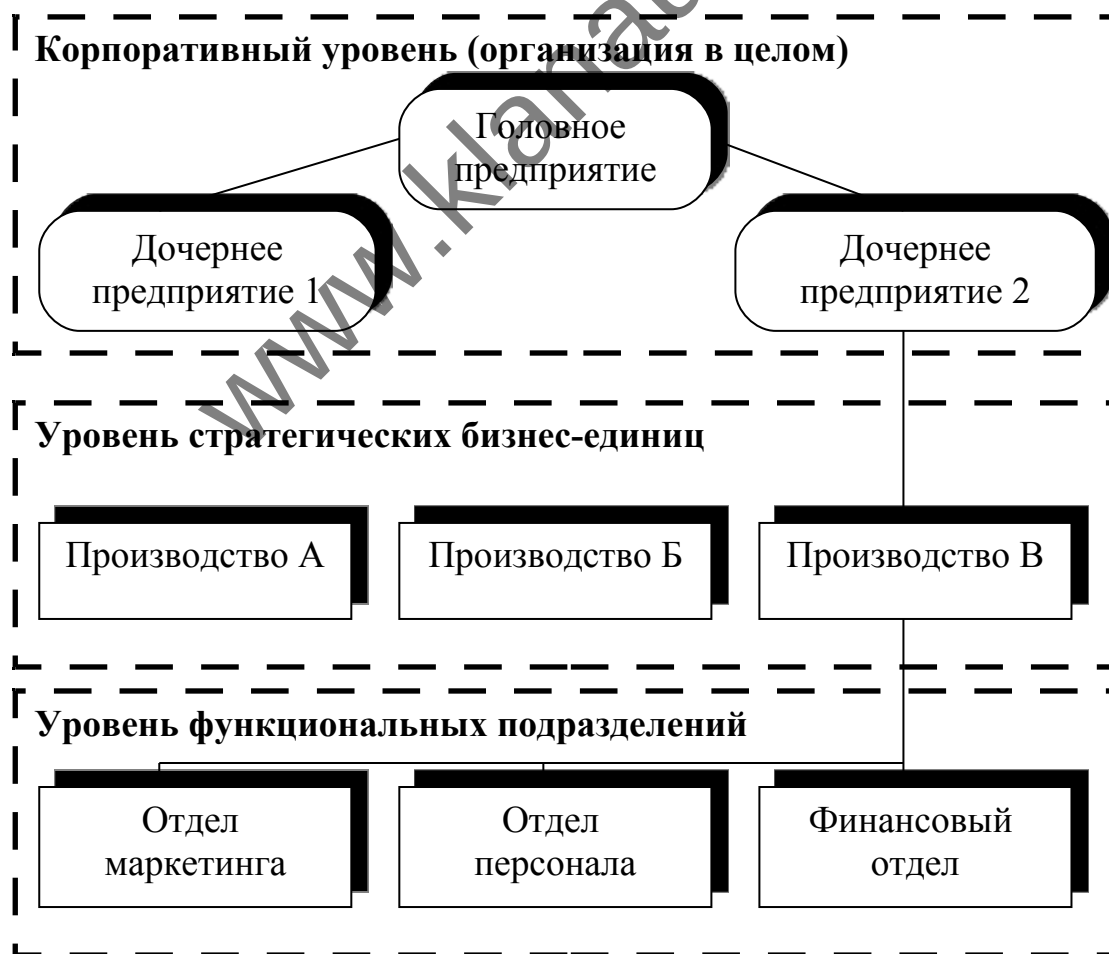


Рисунок 2.2 – Уровни административного планирования

Планирование и управление экономической деятельностью тесно связаны между собой такими функциями производственного менеджмента, как выбор цели, определение ресурсов, организация процесса, контроль исполнения, координация работы, корректировка задач, мотивация персонала и т.д. В их выполнении участвуют многие категории персонала - руководители всех уровней управления, экономисты-менеджеры, плановики-исполнители и др.

Основные функции высшего руководства предприятия состоят в установлении единой стратегии развития или в обосновании цели планирования, выборе основных способов ее достижения, определении методов и технологии разработки планов. Руководители остальных звеньев управления, а также специалисты плановых служб разрабатывают все текущие и тактические планы. В их функции входит также анализ внешней и внутренней среды предприятия, составление прогнозов развития своих подразделений, расчет и оценка необходимых ресурсов, плановых показателей и т.д.

Руководство планово-экономических служб предприятий осуществляют общие, научные, методологические и другие главные функции по управлению всей текущей и перспективной плановой деятельностью. Персонал службы планирования совместно с высшим руководством принимает участие в разработке стратегии предприятия, выборе и обосновании экономических целей, создании необходимой нормативной базы, анализе и оценке плановых и фактических результатов конечной деятельности.

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия, как производственные, так и функциональные. В цехах и отделах организуются планово-экономические бюро или профессиональные группы.

Структура планово-экономических служб предприятия зависит прежде всего от размеров производства, характеристики продукции, положения на рынке, формы собственности и т.д. При бесцеховой структуре управления плановые функции выполняются экономистами-менеджерами высшего звена. Каждое предприятие самостоятельно выбирает структуру своих планово-экономических органов.

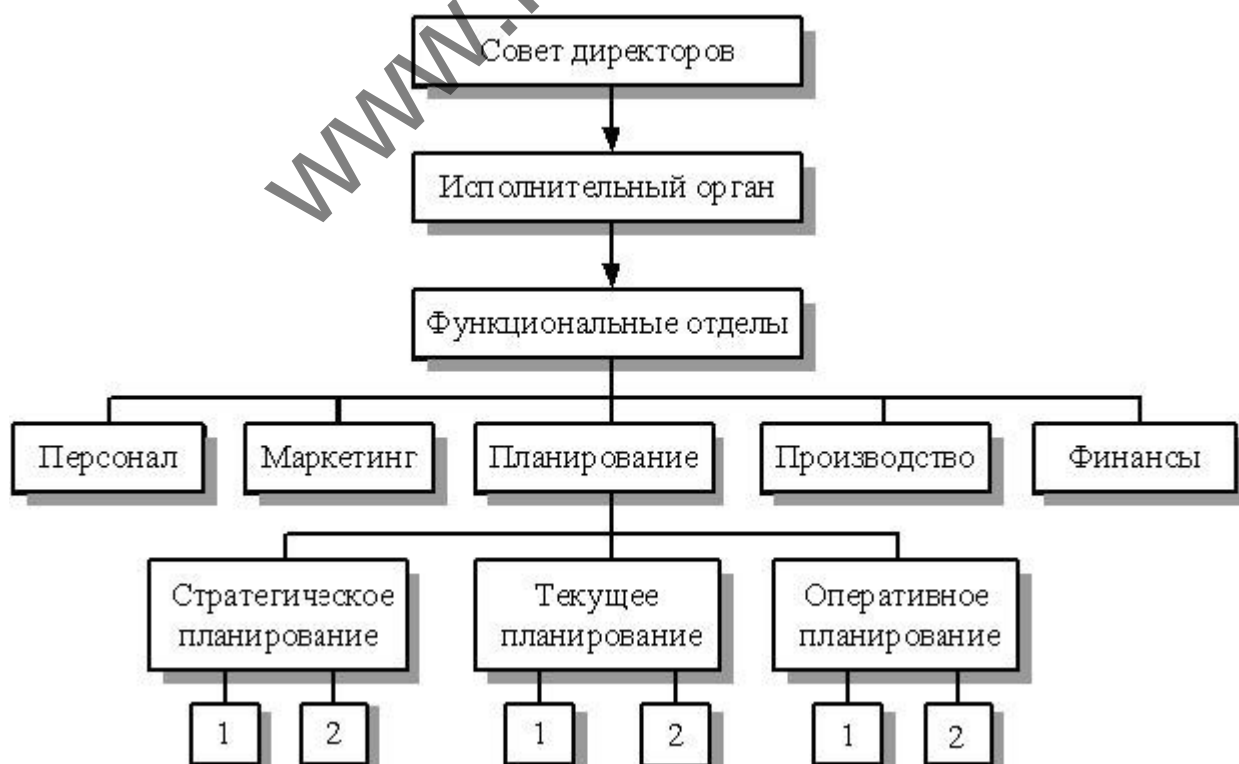


Рисунок 2.3 - Линейно-функциональная структура управления предприятием

Основой для выбора организационных структур на предприятии служат обычно перспективные планы на развитие, объемы производства продукции, нормативы численности и соотношений различных категорий персонала и многие другие факторы. Примером линейного подчинения экономических служб на крупных предприятиях могут быть названы последовательные структурные звенья: генеральный директор > главный экономист > планово-экономическое управление > планово-финансовый отдел > планово-расчетное бюро. При функциональной подчиненности право принимать решения и давать руководящие указания предоставляется применительно к конкретным функциям независимо от того, кто их осуществляет.

При линейно-функциональной структуре управления по каждому уровню формируется состав служб, пронизывающий все предприятие "сверху донизу" (рис. 2.3).

В условиях рыночной экономики существует множество типов организационных структур, в которые органично должны вливаться плановые службы. Это дивизиональная, продуктовая, матричная, проектная и т.д., выбор которых определяется стратегическими задачами предприятия.

В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

Впервые общие принципы планирования сформулированы А. Файолем. В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия им были сформулированы пять принципов:

- *принцип необходимости планирования* означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

- *принцип единства планов* предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;

- *принцип непрерывности планов* заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;

- *принцип гибкости планов* тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;

- *принцип точности планов* определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

В современной практике планирования, помимо рассмотренных классических, широкую известность имеют общеэкономические принципы.

Принцип комплексности. На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники,

технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все они образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия.

Принцип эффективности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами.

Принцип оптимальности подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

Принцип пропорциональности, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.

Принцип научности, т.е. учет последних достижений науки и техники.

Принцип детализации, т.е. степени глубины планирования.

Принцип простоты и ясности, т.е. соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

Следовательно, основные принципы планирования ориентируют предприятие на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность. Другие, например гибкость и точность, в разных направлениях. Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют *принципы участия и холизма* в разработанном Р.Л. Акоффом *новом методе интерактивного планирования*.

Принцип участия показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя – неважно насколько плохо, чем быть планируемым другими – неважно насколько хорошо. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя.

Принцип холизма состоит из двух частей: координация и интеграция. Координация устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно.

Интеграция определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма. Согласно ему, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

3.4.3 Методические основы административного планирования

Организация планирования – последовательность определения целей, содержания, методики и техники.

Процесс планирования – это разработка и принятие управленческих решений по различным аспектам деятельности организации.

Методология планирования охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов.

Процесс разработки плана включает следующее:

- 1) изучение проблемы;
- 2) формирование системы планирования;
- 3) уточнение нормативов конкурентоспособности планируемого объекта и других требований;
- 4) разработка управленческого решения;
- 5) оформление, согласование и утверждение плана;
- 6) доведение плановых заданий до исполнителей;
- 7) координация выполнения плана;
- 8) учет и контроль выполнения конкретных плановых заданий и параметров;
- 9) стимулирование выполнения плана.

Различают следующие фазы планирования:

- 1 Определение целей планирования.
- 2 Анализ проблематики планирования.
- 3 Поиск альтернатив.
- 4 Прогнозирование, оценка.
- 5 Принятие решения.
- 6 Постановка задач на планирование.

Методика планирования характеризует состав применяемых методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана.

Административное планирование имеет свои приемы и методы, которые отличаются от методов планирования экономических показателей хозяйственной деятельности (балансовый, технико-экономических расчетов, экономико-математическое моделирование). К методам административного планирования относят: *метод последовательного описания операций; графики выполнения; метод сетевого планирования; метод рабочего календаря, целевые комплексные программы.*

Суть метода последовательного описания операций заключается в составлении плана выполнения работ, каждая из которых описывается необходимой степенью детализации. Данный план может быть представлен в виде последовательного перечня операций, схемы и таблицы.

Сетевое планирование заключается в создании логических диаграмм последовательности выполнения проектных работ - сетевых графиков и определении продолжительности этих работ и проекта в целом с целью дальнейшего контроля. Сетевое планирование заключается, прежде всего, в построении сетевого графика и вычислении его параметров. *Сетевой график* - это графическое представление работ проекта, которое отражает их последовательность и взаимосвязь. Основными элементами сетевого графика является работа (изображается стрелкой) и событие (изображается кружком). Работа – это процесс или действие, которое нужно совершить, чтобы перейти от одного события к другому.

Сетевые графики строятся слева направо графическим изображением проектных работ и определению логических связей между ними.

Основные понятия теории сетевых графиков:

Начальным событием в сетевом графике называется событие, в котором нет входящих работ.

Путем L_{ij} из события i в событие j в сетевом графике называется множество работ, соединяющих эти два события друг с другом.

Конечным событием сетевого графика называется событие, в котором нет исходящих работ.

Фиктивной работой называется работа, которая не имеет длительности. Такая работа применяется для осуществления логической связи между событиями в том случае, если работа не может начаться без окончания некоторого события.

Весом работы называется любой числовой параметр, связанный с этой работой. Так, весами для работы может выступать время выполнения работы, ресурсы.

Длиной пути называют сумму весов работ, входящих в данный путь.

В зависимости от способа изображения различают два вида сетевых графиков: стрелчатые графики и графики предшествования. Первыми в сетевом планировании начали применять именно стрелчатые графики, так называемые *графики "вершина-событие"*, где каждая работа находится между двумя событиями: начальным, из которого она выходит, и конечным, в которое она входит (рис.2.4).

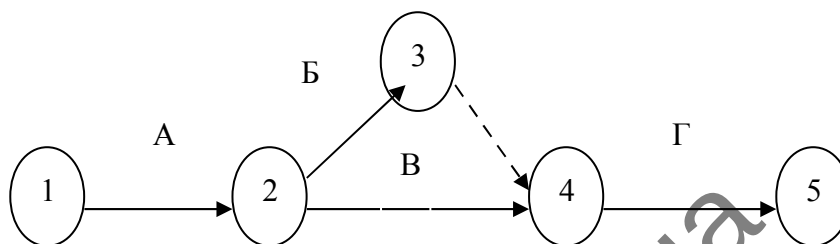


Рисунок 2.4 – Стрелчатый график («вершина событие»)

События сетевого графика нумеруются, поэтому каждая работа имеет код, состоящий из номеров ее начального и конечного события. Для них характерным является изображение работы в виде стрелки, а зависимости – пунктирной линией. Событие представляет собой результат одной или нескольких работ, необходимый и достаточный для начала одной или нескольких последующих работ, и изображается кружком.

Графики предшествования получили свое развитие с широким применением программного обеспечения и сегодня потеснили стрелчатые графики. В них, в отличие от предыдущих, работа представляет собой определенный производственный процесс, требующий затрат времени и ресурсов для его выполнения, и изображается прямоугольником, а стрелками обозначаются логические связи.

Пример графика предшествования приведен на рис.2.5.

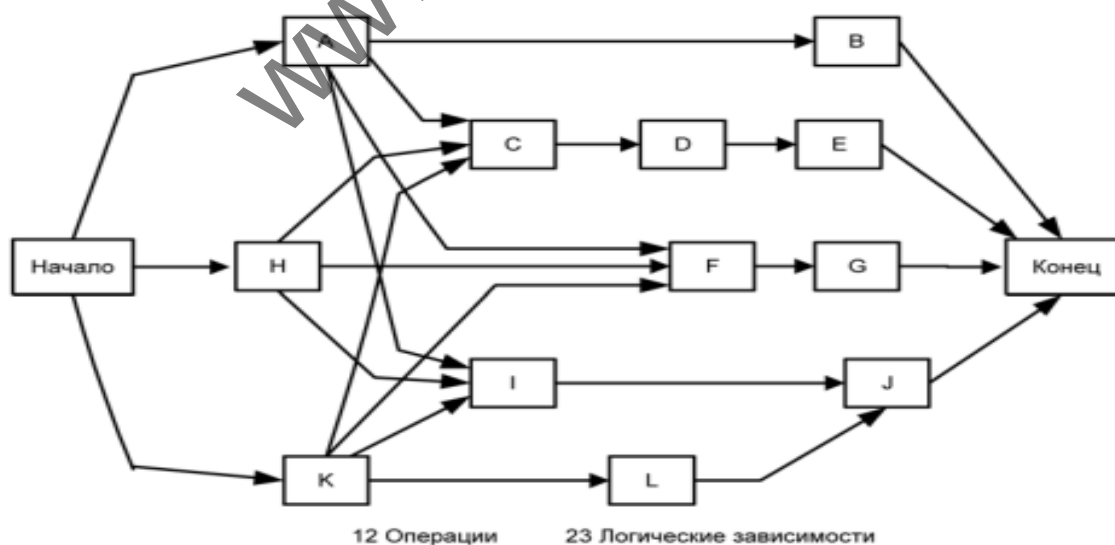
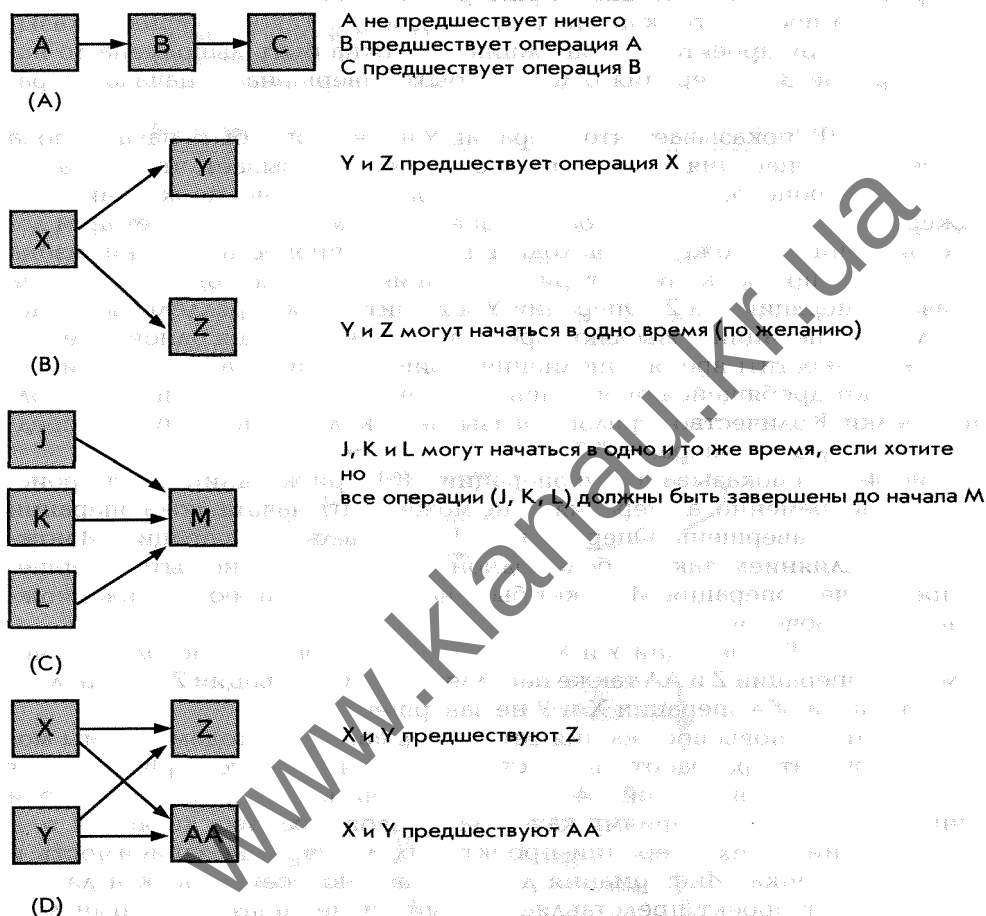


Рисунок 2.5 – График предшествования

В этом методе существует четыре типа зависимостей (или отношений предшествования):

- 1) «Финиш-старт» – инициация последующей операции зависит от завершения предшествующей операции.
- 2) «Финиш-финиш» – завершение последующей операции зависит от завершения предшествующей операции.
- 3) «Старт-старт» – инициация последующей операции зависит от инициации предшествующей операции.
- 4) «Старт-финиш» – завершение последующей операции зависит от инициации предшествующей операции.

Ниже изображены типичные конструкции графика предшествования.



Процедура составления *графика выполнения работ* включает в себя следующие этапы.

1 Разбить каждый шаг программы на ряд последовательных событий и стадий, которые могут быть представлены следующим образом:

- 1) исследование ситуации;
- 2) представление руководству предложений;
- 3) подготовка опытно-испытательного проекта нового режима работы;
- 4) оценка результатов эксперимента;
- 5) доклад руководству результатов эксперимента;
- 6) переход на новый режим работы.

2 Определить, сколько времени понадобится на выполнение каждой стадии работы.

Время выполнения работы на каждой стадии должно быть установлено в календарных днях с учетом возможных незапланированных задержек и простоев.

3 Определить, какие шаги должны выполняться последовательно, а какие могут осуществляться параллельно.

4 Разработать общий календарный график работы.

5 Уточнить составленный график работы посредством включения в него дополнительных мероприятий.

Среди работ по составлению графиков функционирования чаще всего преобладает планирование текущей работы, этапы которой нередко повторяются с ежедневной, еженедельной или ежемесячной периодичностью.

Продолжительность работы – это время от ее начала до окончания. В зависимости от типа проекта продолжительность может определяться в часах, сменах, днях, неделях, месяцах.

Календарь работ – документ, который показывает календарные даты начала и завершения работ, исходя из режима работы проектной команды, выходных и праздничных дней.

Календарный график отражает плановые и фактические данные о начале, окончании и продолжительности каждого рабочего элемента проекта (рис.2.6).

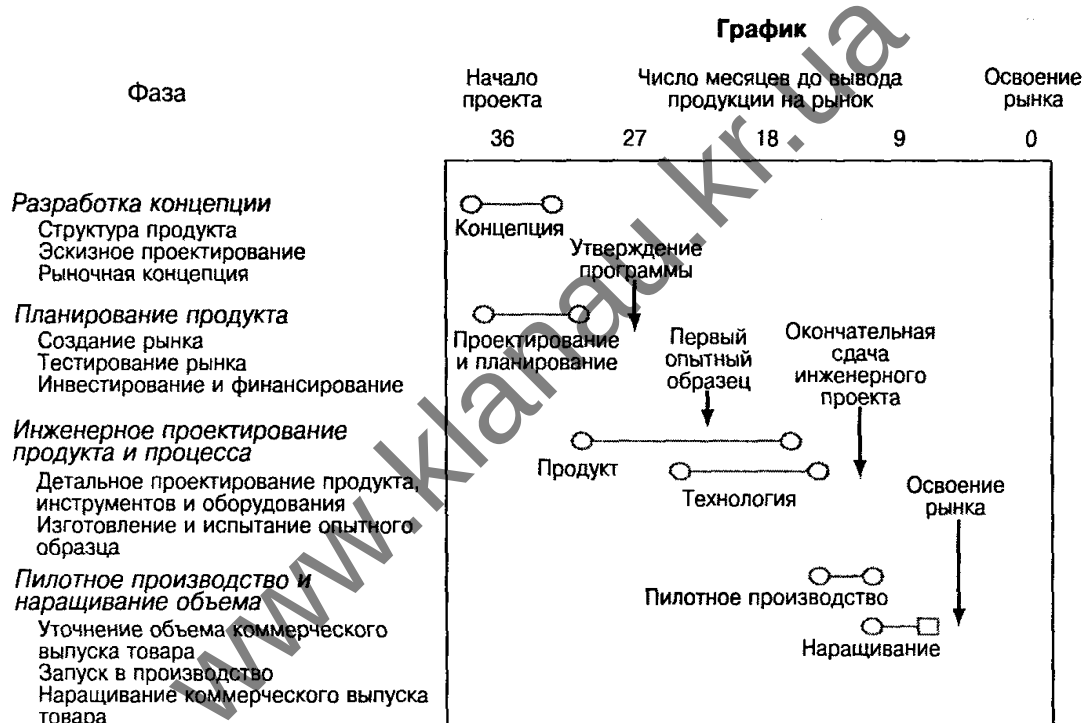


Рисунок 2.6 – Пример календарного графика выполнения работ по освоению нового рынка

Календарное планирование проекта, которое заключается в определении календарных дат выполнения всех работ, ставит целью координацию деятельности привлеченных к проекту исполнителей для обеспечения его успешного завершения, создание условий для реагирования на рыночные возможности и своевременного поступления доходов, что гарантирует эффективность инвестиций.

Для сложного календарного графика записывается четыре версии для дат начала, конца, продолжительности и запаса: ранняя, поздняя, запланирована календарная, фактическая.

Цели календарного графика:

- 1) обеспечить своевременное поступление финансирования;
- 2) координировать поступление ресурсов;
- 3) вовремя обеспечить необходимые ресурсы;

- 4) предусмотреть в разные моменты уровень необходимых финансовых затрат и ресурсов и рациональное распределение их между проектами;
- 5) обеспечить своевременное выполнение проекта.

Существует два приемлемых пути представления календарного графика - табличный (с перечнем работ с указанием продолжительности их выполнения) и диаграммный (балочные диаграммы, или диаграммы Гантта).

В табл.2.1 содержится перечень работ по выполнению курсовой работы с указанием числа недели и продолжительности каждой из работ. Этот способ дает необходимую информацию для планирования и контроля, однако ему не хватает наглядности.

Таблица 2.1 – Календарный план работ по написанию курсовой работы (по неделям)

Наименование работы	Недели											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сбор и обработка исходных материалов	■	■										
Разработка гипотезы (постановка цели и задач исследования)		■										
Изучение литературы		■	■									
Разработка рабочего варианта плана		■	■									
Подготовка аналитического материала			■	■								
Проведение работы по обобщению материалов, уточнению плана			■	■	■							
Выполнение первого пункта плана				■	■	■						
Выполнение второго пункта плана					■	■	■					
Выполнение третьего пункта плана							■	■	■			
Написание введения и выводов к курсовой работе									■	■	■	
Оформление приложений											■	■
Резерв времени												■

Этот же график работ можно представить в виде балочной диаграммы, или, как ее еще называют, диаграммы Гантта, по имени немецкого инженера, который впервые предложил этот инструмент календарного планирования проектов в начале XX века (рис.2.7).

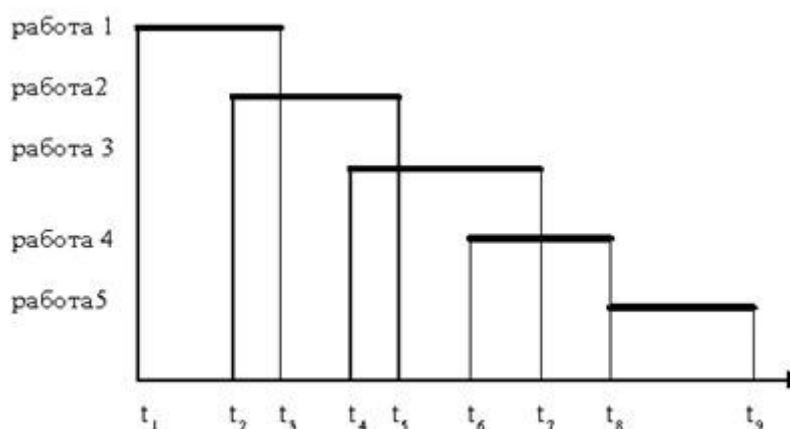


Рисунок 2.7 – Календарный график Гантта для планирования выполнения работ

Положительные черты диаграммы Гантта:

- 1) легко строится и прочитывается;
- 2) позволяет наглядно представить ход выполнения работ по проекту;
- 3) дает возможность легче понять идею запаса времени и его использования;
- 4) является предпосылкой календарного планирования потребностей в ресурсах;
- 5) является условием определения денежных потоков;
- 6) является прекрасным средством планирования и контроля;
- 7) может быть использована для взаимоувязывания и распространение информации;
- 8) является ключевым документом в процессе принятия решений.

Из-за увеличения размеров и сложности проектов для решения этих вопросов только диаграммы Гантта недостаточно, поскольку не всегда с ее помощью можно проследить влияние сокращения или увеличения времени выполнения отдельных работ на другие работы. Кроме того, перед тем, как работу разместить на диаграмме, надо рассмотреть и решить три вопроса:

- 1) логическая связь между работами;
- 2) продолжительность работ в зависимости от используемых ресурсов;
- 3) распределение ресурсов между работами в зависимости от их наличия.

Поэтому календарное планирование требует не только определения сроков выполнения работ, но и согласование их с состоянием обеспечения необходимыми ресурсами и возможностью финансирования.

Метод рабочего календаря - план работы руководителя или специалиста за определенный отрезок времени.

Целевые комплексные программы. Разработка программ предусматривает определение перечня и содержания мероприятий, их взаимное согласование по срокам реализации и распределением ресурсов. Мероприятия охватывают не только сферу производства, которая предусматривается программой, освоение технологий, но и родственные отрасли производства предметов и орудий труда, необходимых для выпуска программной продукции, непроизводственного потребления целевого продукта. Организационными предпосылками формирования целевых комплексных программ является своевременное выявление или определение перечня проблем, для которых необходимо разработать программу, формирование коллектива разработчиков, определение головной организации, разработки и утверждения исходных материалов на программу, которые бы четко формировали цель, предварительная ориентированность на ресурсы и результаты. Элементы целевой комплексной программы:

- 1) главная цель;
- 2) дерево целей;
- 3) ресурсное обоснование.

Ресурсное обоснование программы предусматривает определение затрат на осуществление каждого из мероприятий программы и затраты на программу в целом. В этом разделе программы отображаются потребность в капитальных вложениях, необходимых основных видах материальных ресурсов, потребность в рабочей силе, финансовых ресурсах и т.д.

В деятельности предприятий существует много способов планирования, но основными из них, которые касаются работы конкретного предприятия в рыночных условиях, есть способы планирования : «сверху вниз», « снизу вверх», « смешанный» и « целевой».

Каждая фирма выбирает такой способ планирования, который наиболее точно отвечает ее потребностям и специфике работы. Кроме того, выбор способа планирования по большей части определяется традиционными подходами к управлению, которые сложились в конкретной фирме, городе, регионе. Начиная создавать свою фирму, любой предприниматель должен выбрать наиболее приемлемый способ управления собственной

фирмой, поскольку частое изменение стиля управления вносит расстройство в управленческую систему.

Планирование «сверху вниз». При этой форме планирования руководитель фирмы вместе со своими заместителями разрабатывает стратегию развития фирмы на запланированный период и очерчивает основные пути ее достижения. Потом основные показатели развития фирмы на запланированный период передаются в плановый или экономический отдел для разработки планов и после утверждения руководством фирмы приходится к сведению всех подразделений, которые выискивают способы их выполнения.

Недостатком такого подхода к планированию является то, что руководство фирмы не всегда может увидеть и учесть потенциальные возможности низовых звеньев. К тому же, недостатки планирования или текущей работы фиксируются именно низовыми звеньями, которые далеко не всегда имеют возможность донести эту информацию до руководства.

Планирование «снизу вверх». Этот вид планирования предусматривает большую самостоятельность и ответственность всех подразделений фирмы и каждого работника. Наиболее действующей эта система является для акционерных обществ закрытого типа. При таком способе планирования каждый работник анализирует свою текущую работу, изыскивает резервы для ее совершенствования и подает руководству своего подразделения предложения о работе в будущем периоде. Руководитель подразделения самостоятельно или с работниками на основе предоставленных предложений формирует программу (план) работы своего подразделения в плановом году и передает эту информацию в плановый отдел, где собственно и происходит процесс планирования и координирования работы всех подразделений. Потом план возвращается в подразделения, где рассматривается и одобряется, а при необходимости и корректируется с учетом замечаний и передается на утверждение руководителю предприятия.

Эта форма планирования базируется на философии тех фирм, которые пропагандируют творческий подход в управлении предприятием работниками всех уровней. Доверие к исполнителям стимулирует их труд и предоставляет ей значимости в их глазах. Но и этот способ планирования имеет недостатки. Прежде всего – это невозможность «снизу» определить и оценить глобальность заданий, которые стоят перед предприятием.

«Смешанный» способ планирования применяется в работе многих иностранных частных фирм. Суть его заключается в том, что руководство фирмы разрабатывает основные показатели деятельности в плановом периоде и передает их в соответствующие подразделения. Там анализируются возможности выполнения поставленных заданий, разрабатываются программы достижения целей и после корректировки информация передается в плановый отдел, где она возводится в единственный черновой план, который после рассмотрения и доработки в соответствии с пожеланиями обеих сторон соглашается и утверждается.

«Целевой» способ планирования используют, в основном, средние и большие фирмы, которые работают в условиях жесткой конкурентной борьбы. На первом этапе на основе результатов маркетинговых исследований и разработанных на их основе прогнозов руководство предприятия формирует задание подразделениям по объему производства продукции/предоставления услуг и прибыли, то есть ставит определенную цель. На втором этапе руководители подразделений вместе со своими подчиненными разрабатывают мероприятия по выполнению заданий и достижению цели и передают их на рассмотрение администрации. Этот способ планирования позволяет объединить лучшие черты трех первых способов планирования как при складывании годовых, так и при разработке стратегических планов.

3.4.4 Перспективное и стратегическое планирование

В современных условиях стали уделять все большее внимание развитию перспективного планирования как инструменту централизованного управления. Такое планирование, охватывающее период от 10 до 20 лет (обычно 10-12 лет), предусматривает

разработку общих принципов ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития); определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Перспективный план – это план, разрабатываемый на период 10-20 лет (наиболее распространенный вариант – 10-летний план). Перспективное планирование предусматривает прогноз долгосрочного характера, т. е. развитие предприятия в перспективе.

Основные задачи, которые помогает решать перспективное планирование, выглядят следующим образом:

- 1) выделение источников финансирования инвестиционных вложений, их размеры и направления;
- 2) внедрение передовых разработок техники и технологий;
- 3) диверсификация производства;
- 4) капиталовложения в международном масштабе в случае расширения рынка;
- 5) совершенствование управленческой структуры, кадровой политики.

Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития мирового рынка крайне неопределенна, перспективное планирование не может ориентировать предприятие на достижение количественных показателей и поэтому обычно ограничивается разработкой лишь важнейших качественных характеристик, конкретизируемых в программах или прогнозах. Через них осуществляется координация перспективных направлений развития всех подразделений предприятия с учетом их потребностей и ресурсов. На основе программы разрабатываются среднесрочные планы, которые уже содержат не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора средств для реализации целей, намеченных в рамках перспективного планирования.

Система перспективного планирования включает в себя такие виды планов, как *долгосрочные и стратегические*.

В системе *долгосрочного планирования* используется метод применения фактических результатов за истекшие периоды с оптимистическим прогнозом, с некоторым завышением показателей на будущее.

При долгосрочном планировании разрабатываются планы действий и финансовых результатов, к которым необходимо стремиться в течение планового периода. По истечении отчетного периода, фактические показатели сравниваются с плановыми, выявляются отклонения и факторы, повлиявшие на эти отклонения.

Долгосрочное планирование подразумевает прогноз финансового состояния на долгосрочный период, и это достаточно трудоемкий процесс, так как здесь необходимо учитывать не только план развития предприятия, но и развитие экономики в целом.

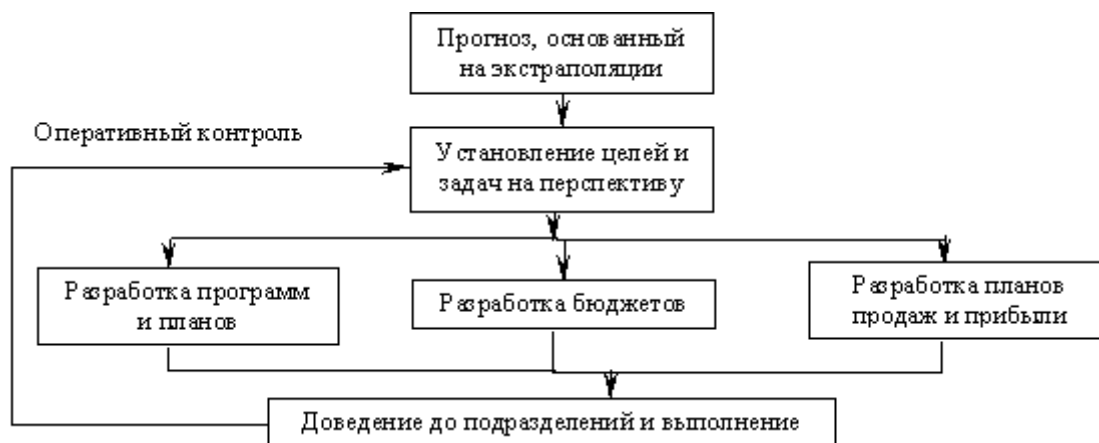


Рисунок 2.8 – Схема долгосрочного планирования в организации

Как видно из схемы на рис.2.8, перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы (бюджеты) ориентируют подразделения предприятия в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности; стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегический план формируется на основе стратегии предприятия, что подразумевает решения относительно сфер и направлений деятельности. Такие планы разрабатываются руководством высшего звена.

В системе долгосрочного планирования используется метод экстраполяции, т.е. применение результатов прошлого периода и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период.

В системе долгосрочного планирования цели превращаются в программы действий, бюджеты (годовой план), планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений предприятия. Затем программы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководителем, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, т.е. стратегическое планирование – процесс формирования миссии и целей организации, выборы специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Согласно Питеру Лоренцу процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача: обеспечить нововведение и изменения в организации, в достаточной степени. Точнее говоря, он верит четыре вида управленческой деятельности в рамках стратегического планирования. К ним относятся:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое предвидение.

Стратегическое планирование предусматривает комплексное изучение проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, на основании чего и формируются плановые показатели. При разработке планов за основу берутся:

- 1) анализ перспектив с учетом факторов, влияющих на результат производства;
- 2) анализ конкурентоспособности продукции;
- 3) выбор стратегии и определение приоритетов для достижения эффективности деятельности предприятия;
- 4) анализ существующих видов деятельности и анализ новых, более результативных видов.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период.

В основе разработки плана должны быть:

- анализ перспектив развития предприятия, задачей которого является выяснение факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении того, насколько конкурентоспособна продукция предприятия на разных рынках и что оно может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;

- выбор стратегии на основе анализа перспектив предприятия в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;

- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых, более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

Стратегический план выражен стратегией предприятия. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу предприятия.

Процесс планирования стратегии встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой, руководства. Естественная реакция на это борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий.

Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности, обеспечивающими получение прибыли и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения нет несоответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически.

Следующая проблема связана с тем, что организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, отсутствуют у них и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии.

3.4.5 Стратегическое видение, прогнозирование и программирование

Осуществление эффективного стратегического планирования в системе административного менеджмента организации невозможно без наличия 3-х основных элементов: стратегического видения, прогнозирования и программирования.

Стратегическое видение предполагает понимание общего направления в развитии организации в течение достаточно продолжительного временного отрезка. Генеральный директор, владеющий видением, ясно представляет общий вектор движения и ту глобальную цель, в которой аккумулированы основные чаяния и амбиции руководителей и сотрудников.

Пример: человек может хотеть получить миллион долларов или стать президентом США. Это - его желания, его мечты, которые могут остаться таковыми и не привести ни к каким действиям. Рассмотрим характеристики, которые *отличают настоящее стратегическое видение* от проектов и несбыточных надежд.

1 В стратегическом видении сходятся максимальные внутренние возможности конкретного бизнеса и глубокие нереализованные до конца потребности потребителей. Примером стратегического видения для коммерческого медицинского центра может быть движение в сторону все более полного и совершенного медицинского обслуживания пациентов, с целью сохранения их здоровья и уровня жизнедеятельности на максимально высоком уровне.

2 Масштаб, глубина и перспективность стратегического видения должны соответствовать потенциальным возможностям фирмы, в том числе и ее ресурсному потенциалу.

3 Стратегическое видение как вектор развития должно вдохновлять, мотивировать и лично включать в творческую профессиональную деятельность всех сотрудников организации, от генерального директора до исполнителей.

Источником стратегического видения является взаимодействие неявных рыночных тенденций и конкурентных преимуществ (имеющихся и потенциальных) организации. Есть определенные сложности в том, что бы в процессе глубокого анализа рыночной ситуации, увидеть явные тенденции в развитии рынка и спрогнозировать дальнейшее развитие едва нарождающихся рыночных возможностей. В этом смысле, генерального директора можно сравнить с полководцем, который в гуще боевых событий интуитивно усматривает стратегические предпосылки для победы.

Таким образом, *стратегическое видение* в той его части, которая касается развития рынка, *обращено в сторону будущих рыночных перспективных возможностей*. Вторая сокровенная часть стратегического видения - *прогнозирование развития будущих конкурентных преимуществ, необходимых для того, чтобы лидировать в перспективном пространстве рынка*.

Рассмотрим на примере, каким образом может зародиться стратегическое видение. Речь пойдет о компании, производящей технические устройства и аксессуары для цифровых устройств и мобильных телефонов. Анализируя тенденции развития первичного рынка мобильных телефонов и цифровых устройств, руководитель фирмы четко уловил перспективные тенденции развития рынка: сокращение доли мобильных телефонов и рост доли сложных цифровых устройств. Дополнительный анализ развития рыночных сегментов дал возможность спрогнозировать более точно, географические и потребительские области максимального спроса на цифровые устройства в будущем.

Переход от анализа рыночных тенденций к анализу имеющихся и в перспективе необходимых конкурентных преимуществ показал следующее: следует сохранять те преимущества, которые позволили обеспечить лидерство на рынке (высокий уровень качества в изготовлении технических устройств и аксессуаров). В тоже время, необходимо форсированно развивать новые конкурентные преимущества: расширенный ассортимент изделий с эксклюзивными позициями в каждой группе устройств и аксессуаров.

В окончательном варианте стратегическое видение выглядело так: двигаться в направлении развития лидерских позиций на рынке сложных цифровых устройств, ориентируясь в основном на центральные районы и Украину, с преимущественной продажей продукции через крупные дистрибьютерские сети.

Примечательно, что осознанное стратегическое видение позволяет «прорисовать» будущие стратегические цели и стратегии их достижения.

Алгоритм создания стратегического видения предусматривает 5 основных шагов.

- 1 Анализ общих рыночных тенденций.
- 2 Анализ тенденций в развитии отдельных рыночных сегментов.
- 3 Прогнозирование будущих рыночных возможностей.
- 4 Ревизия имеющихся и прогнозирование будущих конкурентных преимуществ, необходимых для освоения потенциальных рынков.
- 5 Окончательное оформление стратегического видения в понятной и доступной форме.

Прогнозирование – это метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования.

Разновидности прогнозов зависят от предмета прогнозирования.

1 *Экономические прогнозы* используются для предсказания общего состояния экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкретному продукту.

2 *Прогнозы развития технологии* позволяют предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть.

3 *Прогнозы развития конкуренции* позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов.

4 *Прогнозы на основе опросов и исследований* дают возможность предсказать, что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания. Например, будущий рынок автомобилей можно оценить только с учетом надвигающегося изменения состояния экономики, общественных ценностей, политической обстановки, технологии и стандартов по защите окружающей среды от загрязнения.

5 *Социальное прогнозирование*, которым в настоящее время занимается всего несколько крупных организаций, используется для предсказания изменений в социальных установках людей и состояния общества. Очевидно, фирма, сумевшая правильно предсказать отношение людей к таким вопросам, как стремление к комфорту, склонность к материализму или патриотизму или спрогнозировать, как изменится качество жизни или медицинское обслуживание, может иметь преимущество перед конкурентами, планируя выпуск новых товаров и предоставление новых услуг. Прогнозирование такого рода может быть полезным в управлении, особенно применительно к мотивации трудящихся. Например, фирма «Дженерал Электрик» применяет сложный метод социо-политического прогнозирования для повышения качества перспективного планирования в сфере трудовых отношений.

Прогнозирование сегодня – специализированная область с подразделами. Существуют организации, занимающиеся только прогнозированием в конкретных сферах деятельности. Примечательным примером служит институт Гэллага, специализирующийся на сборе и анализе информации, позволяющей прогнозировать предпочтения и результаты различных политических и социальных процессов. Многие фирмы и отделы крупных предприятий проводят хитроумный анализ рынка, стремясь спрогнозировать отношение потребителей к планируемым новым видам продукции.

Результаты прогнозирования включаются в цели организации, определяемые руководством.

Программирование является второй ступенью в процедуре стратегического планирования. Оно базируется на прогнозных разработках и имеет своей целью составление проектов целевых комплексных программ решения важнейших проблем развития национальной экономики страны, межотраслевых, отраслевых, региональных и локальных (на уровне хозяйствующих субъектов) проблем.

Под программой в макроэкономическом стратегическом планировании понимают научное предвидение состояния какого-то локального объекта управления в определенный срок (через 5, 15 и более лет), основанное на четком определении цели и системы мероприятий, обеспечивающих достижение этой цели, согласованных между собой по ресурсам, срокам исполнения и исполнителям.

Программы, разрабатываемые на любом уровне управленческой иерархии, должны содержать:

- 1) перечень основных решаемых задач;
- 2) совокупность и последовательность мероприятий, с помощью которых она реализуется;
- 3) расчет прямых и косвенных (сопряженных) затрат всех основных видов используемых при осуществлении этих мероприятий ресурсов;
- 4) распределение заданий по срокам и исполнителям.

Особое место в системе программ, разрабатываемых в рамках стратегического планирования, занимают целевые (стратегические) комплексы.

Стратегические программы – это адресный, различной степени директивности документ, содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям социально-экономических, производственных, финансовых, научно-исследовательских, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели, решение задач наиболее эффективными путями и в установленные сроки.

В качестве *стержня целевой комплексной программы (ЦКП)* выступает *цель*, вокруг которой группируется комплекс разнообразных мероприятий, составляющих основное содержание программы. Единая цель ЦКП разветвляется в *совокупность задач, решение*

которых осуществляется с помощью системы мероприятий, реализуемых конкретными исполнителями при определенном ресурсном обеспечении. Эта связанность и представляет существующие программы (рис.2.9).

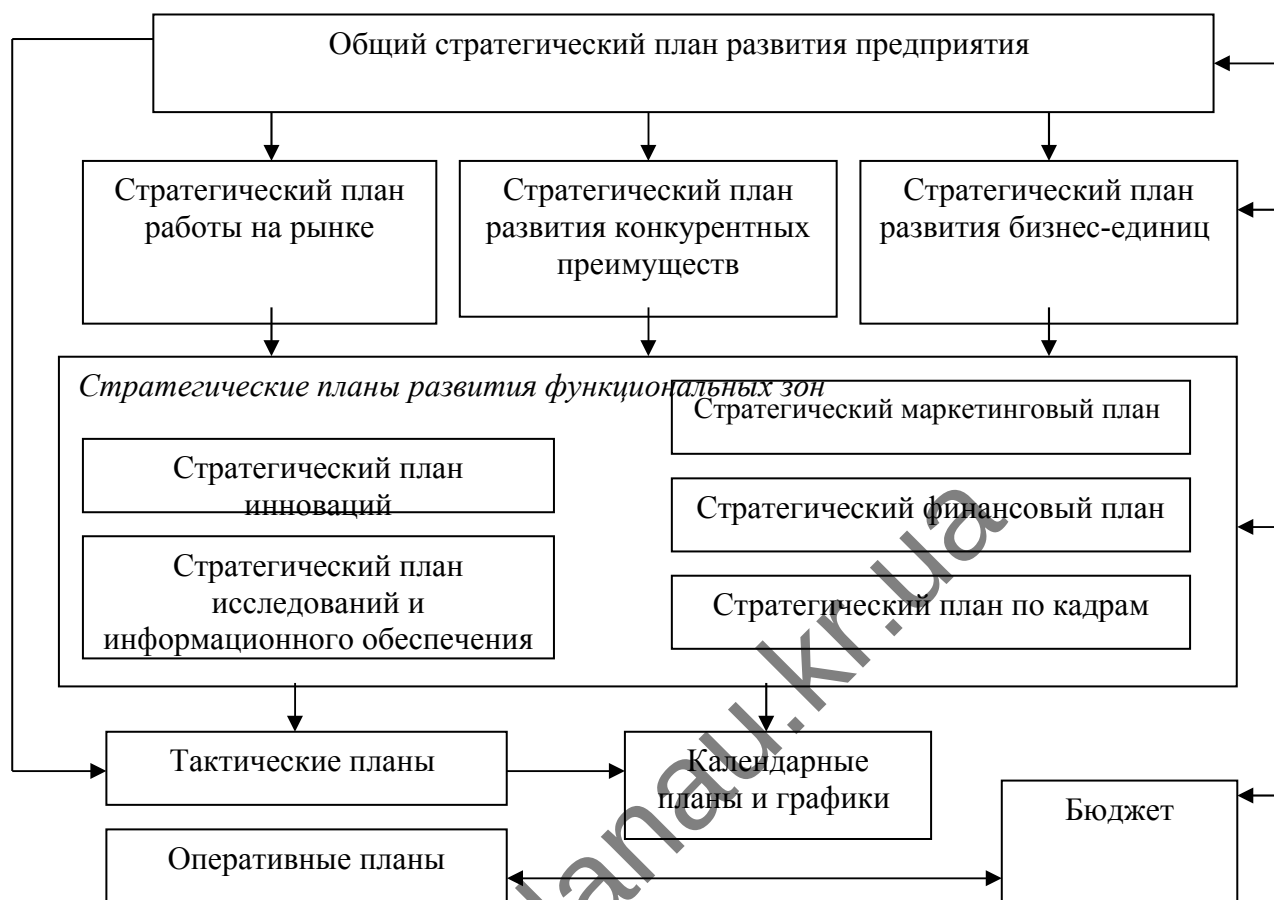


Рисунок 2.9 – Состав целевой комплексной программы предприятия

Также программу деятельности предприятия можно изобразить в форме таблицы (табл.2.2), где указываются названия мероприятий, перечень конкретных действий, сроки выполнения и ответственные за реализацию указанных мероприятий лица (должности).

Таблица 2.2 – Программа деятельности предприятия (форма таблицы)

Мероприятия (подпрограммы)	Конкретные действия	Срок выполнения	Ответственные

В процессе своей реализации стратегические программы выполняют следующие функции:

- 1) в полном соответствии с философией маркетинга осуществляют ориентацию программ не на выпускаемую продукцию, а на удовлетворение определенных общественных потребностей;
- 2) усиление целевой направленности плановых расчетов, создание возможности перехода в процессе стратегического планирования от языка целей к языку ресурсов;

3) формирование стратегии для комплексного решения определенных проблем, обеспечение возможности формирования комплекса мероприятий не по отдельным признакам (отраслевым, региональным), а по признаку решаемой проблемы;

4) резкое изменение сложившихся темпов и пропорций развития (обеспечение структурных сдвигов), не осуществимое в рамках ранее сформулированной системы экономической политики.

На рис.2.10 изображена схема реализации стратегии путем разработки оперативных программ.

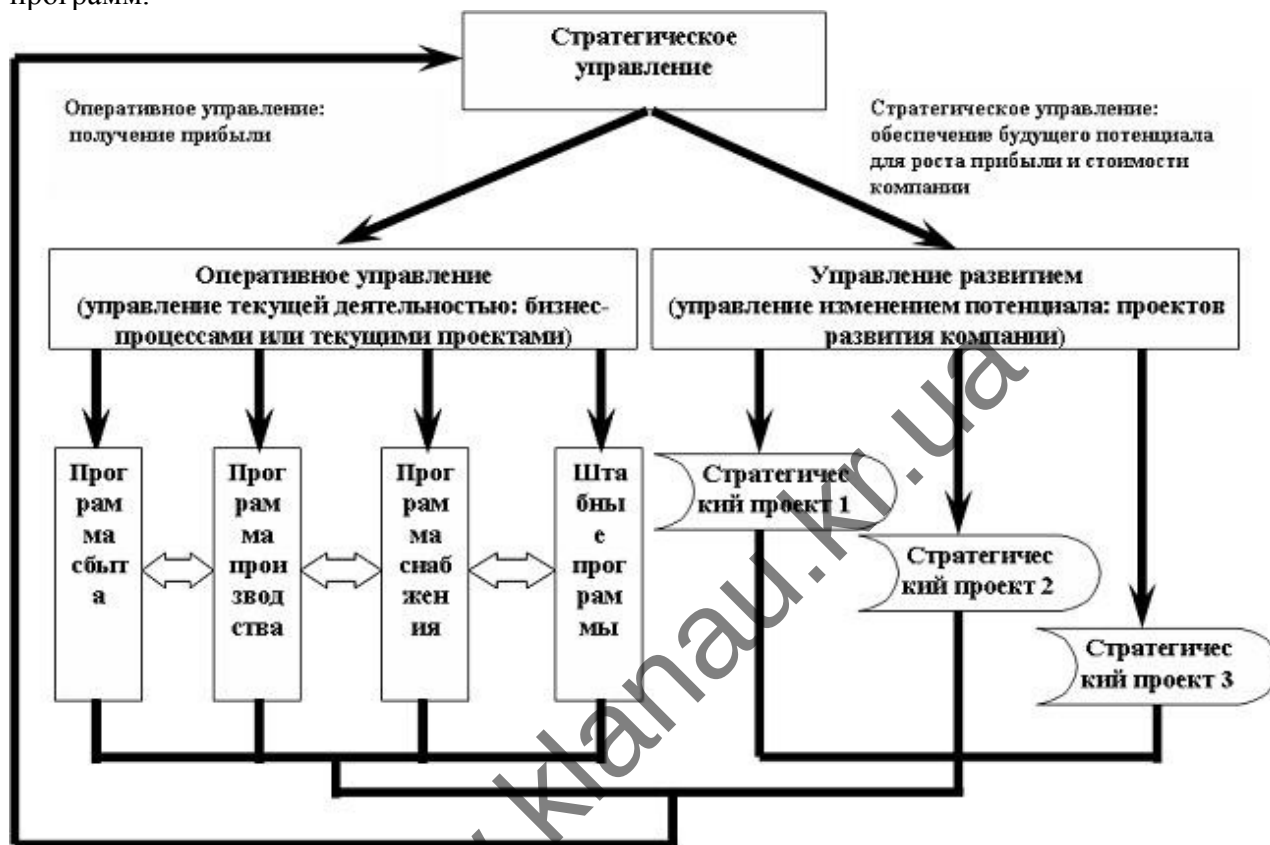


Рисунок 2.10 – Формирование программ работы организации на основании стратегических проектов

В рыночной экономике программирование носит рекомендательный характер. При разработке программ необходимо пройти определенные этапы, представленные ниже.

1 Предпрограммное прогнозирование.

2 Формирование целевой функции, здесь в действие вступают механизмы принятия политических решений, с их помощью определяется очередность целей и желательный уровень развития.

3 Формирование пакетов вариантов экономической политики, обеспечивающих достижение цели программы.

4 Балансирование ресурсов по всем направлениям программы, составление бюджетов, определение системы управления и контроля за реализацией программы.

5 Формирование пакетов вариантов с целью определения критерия и выбора одного из самых оптимальных вариантов

6 Включение в программу резервных вариантов, позволяющих своевременно скорректировать экономическую политику, с учетом возможных изменений внутренних и внешних условий развития экономики, которые препятствовали бы достижению намеченной цели (в случаях смещения высших должностных лиц, военных конфликтов, экологических катастроф, конъюнктурных поворотах в мировой экономике, прорыва в НТП и т.д.).

Обычно программы разрабатываются в виде перечня мероприятий. Часто некоторые мероприятия включаются в программу по причине заинтересованности конкретных руководителей, а не из-за того, что это мероприятие нужно организации. Для того, чтобы избежать такого влияния, необходимо разрабатывать программы в виде совокупности взаимоувязанных проектов, сформированных на основании декомпозиции целей организации.

3.4.6 Краткосрочные и оперативные планы

Среднесрочное планирование охватывает пятилетний срок как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

В планах формулируются:

- 1) *основные задачи на установленный период*, например производственная стратегия предприятия в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента);
- 2) *стратегия сбыта* (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта);
- 3) *финансовая стратегия* (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг);
- 4) *кадровая политика* (состав и структура штатов, их подготовка и использование);
- 5) *определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства.*

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по видам продукции; данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных отделениях.

Особенности тактического плана:

- содержит мероприятия, необходимые для создания новых поколений продуктов и услуг и более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, установленные стратегическими планами;
- служит ориентиром для разработки плана диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию;
- позволяет разработать ликвидационный план, который показывает, от каких элементов организация должна освободиться (продуктов, услуг или подразделений);
- позволяет разработать план НИР, отражающий мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже производимых товаров и услуг.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) *оперативных планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений* в международном масштабе, в частности программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся

мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение персонала. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включают показатели по экспорту продукции, заграничному лицензированию, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов, или финансовых планов, которые составляются обычно на год или на более короткий срок по каждому подразделению - центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план.

На рис.2.11 представлена схема взаимосвязи стратегического и оперативного планирования.

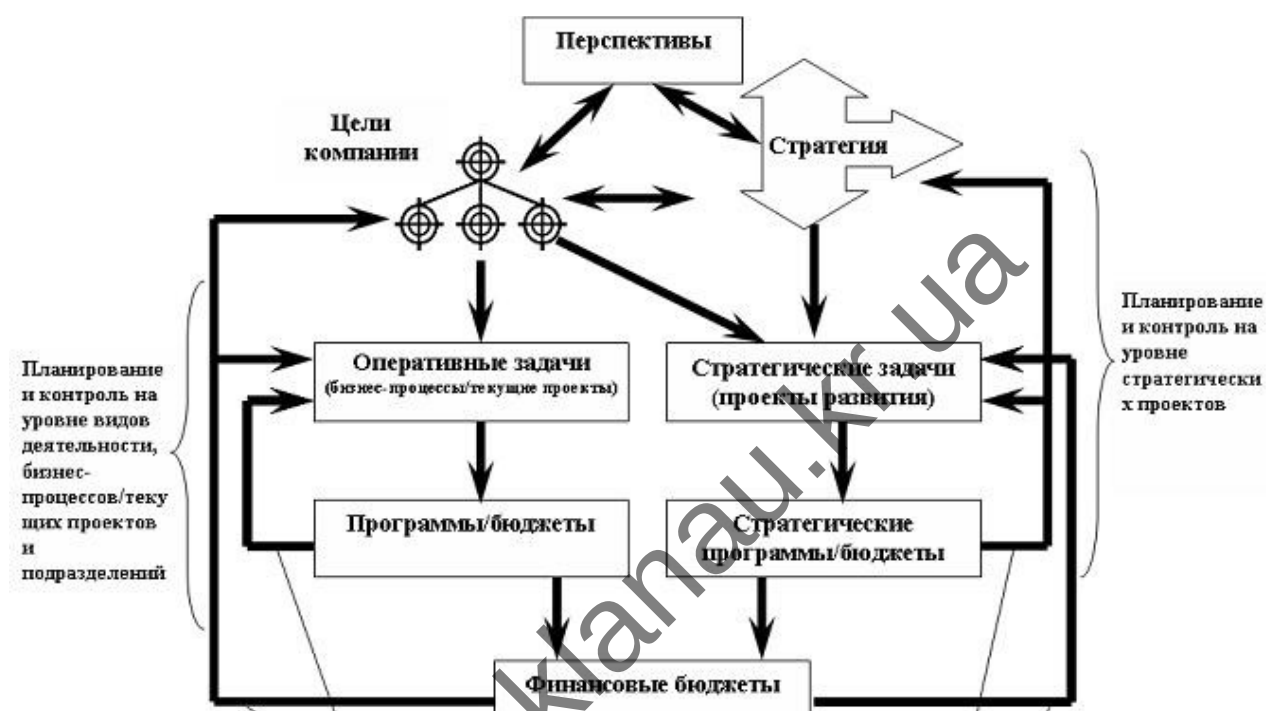


Рисунок 2.11- Взаимосвязь стратегического и оперативного планирования

Бюджет формируется на основе прогноза сбыта (главным образом, обеспеченности заказами и распределения ресурсов), что необходимо для достижения намеченных финансовых показателей (например, таких, как объем продаж, чистая прибыль и норма прибыли на инвестированный капитал).

Особенности оперативных планов:

- ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары производятся и поступают на рынок;
- подкрепляются планами для каждой функциональной сферы (закупка, производство, сбыт, финансы);
- разрабатываются в полном соответствии со стратегическими и тактическими планами, но не являются их частью;
- оперативные планы разрабатываются на уровне менеджеров среднего звена в отличие от стратегических планов, решения по которым принимает высшее руководство;
- рассчитаны на более короткий период времени, поэтому результаты их реализации проявляются довольно быстро, что позволяет осуществлять быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

В обязанности работников службы оперативно-календарного планирования (ОКП) входят обеспечение каждого рабочего информацией о его рабочем месте и задании на

текущую рабочую смену, на ближайшие дни, неделю, месяц, обеспечение его исправно работающими приборами, оборудованием, инструментом, материалами, заготовками, а также организация согласованной работы всего коллектива, при которой каждый рабочий дополняет другого.

Оперативно-календарное планирование является развернутым продолжением текущего планирования производства и *включает*:

- *детализацию текущего плана предприятия и доведение его заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего.* Планы и графики при этом составляются на квартал, месяц, декаду, сутки, смену, а иногда на каждый час;
- *организацию доставки на рабочие места материалов, заготовок, инструмента, вывоз готовой продукции, отходов производства, обеспечение исправности оборудования, подачу энергии, топлива, сжатого воздуха, организацию контроля качества;*
- *обеспечение сплошного контроля за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев работы на каждом рабочем месте.*

Одной из самых распространенных, важных и наиболее сложных функций оперативно-календарного планирования является *распределение работ по рабочим местам.* Оно осуществляется поэтапно: в цехах, затем на участках и, наконец, в бригадах. Основная задача распределения - обеспечение полного и четкого выполнения заданий производственной программы и сохранение ритмичной работы предприятия, его цехов, участков, бригад и рабочих.

Более сложным является *распределение работ на серийных, мелкосерийных и единичных производствах* ввиду необходимости учета различной индивидуальной производительности действующего оборудования и труда рабочих, так как одну и ту же работу рабочие одной и той же профессии, даже имея одинаковый квалификационный разряд, с помощью различных технических средств выполняют за разное время. Объясняется это тем, что производительность рабочего места определяется множеством факторов, включая профессиональные навыки и индивидуальные способности рабочих, исправность оборудования, наличие инструмента и др.

Очевидно, что каждый из возможных вариантов распределения будет отличаться от любого другого как величиной суммарных трудовых и денежных затрат, так и промежутком времени (длительность цикла), в течение которого будут выполняться работы. Оптимальный вариант распределения по критерию максимальной производительности может быть получен только при использовании экономико-математических методов, т.е. при объективном распределении работ по рабочим местам с использованием соответствующих моделей, выверенных норм и нормативов.

3.5 Выводы по теме

Планирование рассматривают как процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребностей в ресурсах и средствах, необходимых для реализации указанных направлений, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.

Функция административного планирования охватывает комплекс работ по формированию видения, стратегии и целей предприятия, обеспечению их реализации в программах, среднесрочных и оперативных планах, а также построению графиков и выбора оптимального пути выполнения этапов и операций для обеспечения результатов процесса.

Цели и задачи, как системообразующие элементы административного планирования, формируются по принципам SMART, планирование же осуществляется на основе группы классических, общеэкономических принципов, а также современных принципов – участия, и холизма.

Административное планирование – процесс, состоящий из последовательности фаз и этапов, имеющий свои специфические приемы и методы, среди методов последовательного

описания операций; графики выполнения; метод сетевого планирования; метод рабочего календаря, целевые комплексные программы.

Перспективное планирование включает в себя долгосрочные и стратегические планы, которые разрабатываются на период 5-10 лет, но отличаются прогнозируемыми показателями. В результате долгосрочного планирования организация формирует финансовый план, бюджет, программу, план прибыли, а стратегический план – миссию, цели, стратегию, политику и тактику достижения коммерческого успеха в определенной рыночной среде.

Среднесрочное и оперативное планирование – более жесткий и конкретный инструмент управления, поскольку содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые).

Оперативно-календарное планирование является развернутым продолжением текущего планирования, важнейшими функциями которого есть распределение работ по рабочим местам, а также распределение работ на серийных, мелкосерийных и единичных производствах ввиду необходимости учета различной индивидуальной производительности действующего оборудования и труда рабочих.

3.6 Вопросы для самопроверки

- 1 Опишите содержание административного планирования в организации.
- 2 Раскройте классические и современные принципы административного планирования.
- 3 Определите уровни административного планирования.
- 4 Выясните этапы процесса административного планирования на предприятии.
- 5 Проанализируйте методы административного планирования.
- 6 Раскройте сущность целевого подхода, его целей и задач в административном планировании.
- 7 Объясните метод дерева целей как способа их доведения до каждого уровня управления.
- 8 Проанализируйте стратегическое видение, прогнозирование и программирование на предприятии.
- 9 Дайте краткую характеристику краткосрочным и оперативным планам.
- 10 Объясните организационно-иерархическую соподчиненность планов на предприятии.

Тема 4 Организовывание работы подчиненных и проектирование работ

4.1 Цель и задачи изучения темы

Администрирование как деятельность предусматривает, прежде всего, реализацию принятых решений и составленных планов. Поэтому одна из основных функций административного менеджмента – проектирование работ и организовывание подчиненных для их выполнения. Целью лекции является изучение характеристик, особенностей и элементов административной деятельности в рамках функции организации. В задачи изучения данной темы входят:

- выяснение сущности и роли организовывания администрации;
- характеристика элементов формирования и проектирования структуры администрации;
- исследование методологических основ проектирования организационных структур административного управления.

4.2 План лекции

- 1 Сущность организовывания деятельности администрации
- 2 Элементы формирования структуры администрации
- 3 Делегирование полномочий
- 4 Закрепление полномочий, обязанностей и ответственности работников администрации
- 5 Методологические основы проектирования организационных структур административного управления
- 6 Элементы проектирования структуры административного управления

4.3 Основные понятия и определения темы:

- 1) администрация предприятия;
- 2) административная структура организации;
- 3) администрирование;
- 4) аппаратные полномочия;
- 5) распорядительные полномочия администрации;
- 6) рекомендательные полномочия администрации;
- 7) согласительные полномочия администрации;
- 8) должность;
- 9) должностная инструкция;
- 10) положение о структурном подразделении.

4.4 Лекционный материал

4.4.1 Сущность организовывания деятельности администрации

На практике под *администрацией* понимается одноименное подразделение организации и состав руководителей. В организации администрация находится на верхнем уровне управления и частично охватывает средний уровень. Состав, позиционирование и полномочия администрации разнообразны.

Необходимым является *закрепление места администрации в организационной структуре управления*. Официальное выделение администрации в каждой организации является необходимым как для внешних контрагентов, так и для членов организации. Это устанавливает минимально необходимый и максимально возможный состав администрации и определяет ее роль в построении и осуществлении процессов управления организацией.

Административная структура организации – это элемент системы управления, который представляет собой распределение руководящих постов в организационной структуре, как правило, связанных с соответствующими функциональными подразделениями или их группами.

Делегирование руководителем ряда функций специально подобранным помощникам, их специализация на выполнении конкретных операций обусловили формирование при руководителе организации первых административных подразделений. Это определило место администрации в иерархии управления.

Положение руководителя определяет ее первый уровень, администрация занимает второй уровень, далее идут специалисты, после – исполнители. Специалисты и исполнители управленческих подразделений верхнего уровня не только составляют большинство сотрудников администрации, но и на практике во многом определяют содержание её деятельности. Это, в частности, проявляется в процедурах, структурах, инструкциях взаимодействия представителей администрации организации с внешней средой.

Вся совокупность полномочий и содержание практической деятельности персонала управления по их осуществлению целиком и полностью относятся к администрированию.

На нижнем уровне управления функции менеджмента и администрации объединяются и реализуются руководителем в отношении своих непосредственных подчиненных. Здесь менеджмент, администрация и управляющая система в целом объединяются в своем воздействии на управляемую систему организации.

Администрирование становится непосредственным инструментом менеджмента, вместе с которым руководитель использует и широкий спектр других, например, экономических или психологических мер воздействия. Освоение и применение всего разнообразия форм и методов руководства подчиненными на всех уровнях также во многом обеспечивается администрацией.

Установление иерархии, закрепление полномочий, введение субординации в управляющей системе проявляется при построении организационной структуры, что содержательно разрабатывается, конструктивно разрешается и практически реализуется администрацией организации.

Роль и место администрации в организации зависит от следующих факторов:

- 1) приоритетов собственника в постановке контроля бизнеса;
- 2) специфики деятельности организации;
- 3) динамики рынка;
- 4) экономических показателей работы;
- 5) стиля руководства;
- 6) особенности кадрового состава организации (профессионализм, квалификация);
- 7) уровня развития в организации корпоративных отношений;
- 8) уровня развития в организации конкуренции среди персонала (внутриорганизационная конкуренция).

В организациях с высоким уровнем профессионализма и квалификации постановка и реализация административных функций выполняется безупречно автоматически, в так называемом запрограммированном режиме.

В организациях, где в силу объективных обстоятельств целенаправленно формируются низкоквалифицированные и слабоподготовленные кадры, система администрирования базируется на жёсткой централизации, тотальном контроле и постоянном санкционировании. Неизбежное нарушение законодательства, договорных отношений, ответственности переводит управление ими в латентную, нередко криминальную сферу, что неприемлемо для административного менеджмента.

Состав администрации представляет собой перечень должностей, входящих в неё.

В табл. 2.3 представим в качестве примера состав администрации в государственной (муниципальная администрация одного из городов) и коммерческой (небольшая коммерческая организация) структурах.

Таблица 2.3 – Состав администрации в различных структурах

№ п/п	Наименование должности	
	<i>Государственная структура</i>	<i>Коммерческая структура</i>
1	Глава города	Генеральный директор
2	Первый заместитель главы администрации	Заместитель директора
3	Заместитель главы администрации по вопросам архитектуры, строительства, землепользования	Финансовый директор
4	Второй заместитель главы администрации	Коммерческий директор
5	Заместитель главы администрации по правовым вопросам	Главный инженер
6	Управляющий делами	Главный бухгалтер
7	Начальник управления муниципальным жилищным фондом	Начальник юридического отдела
8	Начальник правового управления	Начальник отдела кадров
9	Начальник управления потребительского рынка и услуг	Начальник планово-экономического отдела
10	Начальник управления социально-экономического развития	Начальник производственного отдела
11	Начальник управления архитектуры – главный архитектор	Начальник отдела сбыта

Продолжение табл.2.3

12	Начальник управления бухгалтерского учета и отчетности – главный бухгалтер	Начальник маркетингового отдела
13	Начальник финансового управления	Начальник информационного отдела
14	Начальник управления жилищно-коммунального хозяйства	–
15	Начальник отдела сметно-договорных отношений	–
16	Начальник отдела правовой экспертизы	–
17	Начальник отдела по обеспечению мероприятий по ГО и ЧС и общественной безопасности	–
18	Заместитель начальника управления Социально-экономического развития	
19	Начальник административно-хозяйственного отдела	
20	Начальник отдела транспорта и связи	
21	Начальник организационного отдела	
22	Начальник отдела муниципального заказа	
23	Заместитель начальника управления Бухгалтерского учета и отчетности	
24	Начальник юридического отдела	
25	Начальник отдела учета и предоставления жилой площади	
26	Начальник отдела лицензирования деятельности объектов потребительского рынка и услуг	
27	Начальник отдела экономического анализа	
28	Начальник отдела по взаимодействию с общественными организациями	
29	Заместитель начальника финансового управления	
30	Начальник отдела корреспонденции	
31	Начальник отдела городского хозяйства	
32	Начальник отдела информационных Технологий	
33	Начальник отдела приватизации	
34	Председатель профсоюза администрации	

Таким образом, администрация официально представляет организацию во всем комплексе её взаимоотношений с внешней средой (конкуренты, поставщики, потребители, деловые партнёры и т. д.) и с собственными сотрудниками и структурными подразделениями, входящими в состав организации.

Статус, занимаемый администрацией, определяется первоначально спроектированной и фактически реализованной системой отношений администрации с другими подразделениями организации.

4.4.2 Элементы формирования структуры администрации

Под *структурой управления* организацией понимается совокупность его элементов, находящихся между собой в устойчивых взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются работники, службы и другие звенья аппарата управления.

В рамках структуры управления происходит управленческий процесс, между участниками которого распределены задачи и функции управления, а в результате – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно

рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, которая направлена на достижение намеченных целей в менеджменте.

Структура административного органа зависит от:

- 1) места органа в организационной структуре управления;
- 2) объема и содержания его компетенции;
- 3) роли в управлении процессами.

Необходимо учитывать, что между структурами административных органов существует организационная взаимозависимость. Содержание структуры конкретного административного органа можно понять через раскрытие его взаимосвязей со структурой объектов, которыми он управляет и другими подразделениями.

Структура административного органа должна создавать условия для рациональной организации и эффективного руководства деятельности его аппарата. Соответственно этому структура должна отвечать определенным требованиям, к которым относятся:

- 1) мобильность - численный состав и количество внутренних подразделений устанавливается по оптимальным критериям управляемости;
- 2) оперативность - определяет сложность внешних и внутренних связей, скорость получения и строгое сохранение информации, своевременное принятие и оптимизацию выполнения решений;
- 3) экономичность - обуславливает необходимость определения стоимости содержания аппарата управления и расходы на осуществление управленческой деятельности.

Особенно проблему при формировании и оценивании структуры административного органа составляет определение потенциальной нормы управляемости, при определении которой целесообразно учитывать следующие факторы.

- *факторы, которые определены порученными заданиями:* значимость задач, порученных группе специалистов для исполнения; сложность задач; разнородность, разновекторность задач; координация; задания, которые вызывают необратимые направления;

- *факторы, которые зависят от личности руководителя:* степень самостоятельности руководителя, вспомогательный персонал; деятельность, которая не связана с руководством; метод управления; планирование;

- *факторы, которые зависят от персонала:* интеграция труда; деятельность неформальных групп; культура общения; текучесть кадров.

- *факторы технического характера:* диапазон вертикального руководства; связь; размещение на поле деятельности; навыки выполнения задач; оснащение; структура учреждения; равномерный темп работы; техника обработки информации.

Первой задачей в построении структуры административного органа является определение руководящего звена, то есть той совокупности должностей, которая связана с использованием властных полномочий, фиксируемых в управленческих решениях. В коллегиальном административном органе это состав должностей, которые образуют соответствующую коллегию - руководящее звено данного органа. В единоначальном административном органе - это его руководитель и один из заместителей, уполномоченный принимать решение в его отсутствие.

Второе задание, которое является следствием первого, заключается в таком построении подразделений, чтобы они помогли руководящему звену в достижении целей. Существует вертикальная и горизонтальная структура подразделений.

К *третьей задаче* относится выделение и описание в административном органе должностей и рабочих мест.

Разница между должностью и рабочим местом в том, что на должности реализуется деятельность непосредственно связана с достижением установленных задач. Рабочее место представляет собой вид и объем деятельности по обслуживанию, вспомогательному

обеспечению управленческих процессов в административном органе (обслуживание, содержание помещений, связь, транспорт).

Формирование должностей требует знаний и выполнения определенных правил, например, соответствие объема деятельности физическим возможностям человека, равномерность стимулов и санкций. Должность описывается через управленческие обязанности и полномочия.

Современный административный аппарат выполняет много функций. По функциональному признаку административный аппарат разделяют на *консультативный, обслуживающий и личный*.

Линейный руководитель по необходимости в специальных знаниях обращается в подразделения к специалистам соответствующего профиля за консультацией.

Планирование, финансирование, снабжение, сбыт и ряд других функций выполняют специалисты обслуживающего аппарата. Специальные функциональные подразделения готовят линейным руководителям необходимую информацию для принятия решений.

В личный аппарат входят: секретари и помощники руководителей. Они в организации не имеют никаких полномочий и выполняют работу, которую им поручает руководитель. Не имея формальных полномочий личный аппарат может влиять на личные контакты руководителя с подчиненными, другими руководителями, внешней средой.

Каждый тип административного аппарата имеет широкий диапазон полномочий:

1 рекомендательные - подлежат обязательному согласованию. При рекомендательных полномочиях консультативный орган должен убедить руководителя в ценности своих услуг;

2 параллельные, функциональные и линейные с внутренним диапазоном аппарата.

Административная структура компании, наилучшим образом отвечающая исторически сложившимся обстоятельствам, всегда обусловлена двояко: во-первых, системой процессов производства, в которой выражается профиль деятельности компании; во-вторых, возможностями кадрового обеспечения. И если руководители компании не чувствуют этой двоякой обусловленности и не согласуют с ней свою административную деятельность, то они в большей или меньшей степени теряют управление компанией, что влечёт за собой тот или иной ущерб как компании и её сотрудникам, так и обществу в целом.

В административной структуре компании все управленческие подразделения и руководители, поддерживающие профильную деятельность, должны быть взаимно увязаны так, чтобы в управлении компанией достигались наивысшие показатели эффективности ее деятельности, заданные в стратегии.

Администрирование как четкая регламентация и строгое закрепление организационно-методических ресурсов профессиональной деятельности определяет состав и содержание полномочий каждого ее участника и подразделения.

В широком научно-методическом плане под полномочиями понимаются должностные обязанности, ответственное исполнение которых необходимо обеспечивается соответствующими правами.

Полномочия – официально предоставленные должностному лицу права и обязанности в какой-либо сфере деятельности.

В условиях реальной организации под полномочиями понимается совокупность прав исполнителя, предоставляемых занимаемой должностью или дополнительным актом.

В управленческой литературе широко представлена классификация управленческих полномочий. В частности выделяют 4 основные группы управленческих полномочий (рис. 2.12).

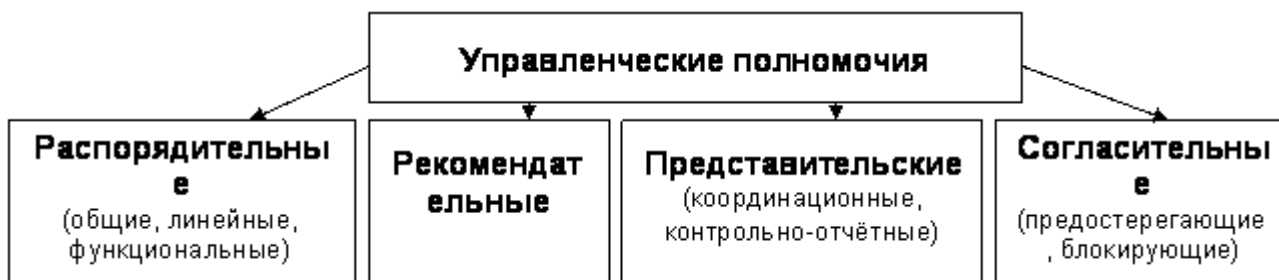


Рисунок 2.12- Виды управленческих полномочий

Рассмотрим содержание каждой группы полномочий, представленных на рис. 2.12.

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

1.1 Общие полномочия, подразумевающие право на принятие решений, связанных с постановкой целей, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и пр., принадлежат высшему руководству.

1.2 Линейные полномочия, предполагающие наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, означают, что первые предписывают вторым, что, когда и где те должны делать или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели. Линейными полномочиями обычно обладает руководство основных подразделений (производственных, сбытовых, финансовых и пр.).

Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления технологическими процессами, организации труда персонала, приема и увольнения сотрудников, их оценки, поощрения и наказания, поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе и т. п.

1.3 Функциональные полномочия сводятся к принятию решений о том, как достичь целей, т. е. о методах выполнения работы лицами, непосредственно подчиняющимися линейным руководителям. Для сохранения единства управления содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Обычно ими обладают руководители таких служб фирмы, как плановая, бухгалтерская, кадровая, маркетинговая и т. п., являющиеся главными специалистами в соответствующих направлениях.

Перечисленные виды полномочий, таким образом, связаны с принятием инициативных решений, влекущих за собой активные действия.

2 *Рекомендательные полномочия* подразумевают предоставление (при необходимости) советов, каким образом лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Но эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Такими полномочиями обладают, например, консультанты.

3 *Представительские полномочия* предусматривают выполнение по поручению руководства следующих функций:

- обеспечения согласованного взаимодействия субъектов на низовых уровнях управления (координационные полномочия). Обычно ими располагают различного рода комитеты и комиссии;

- проверку в установленных рамках деятельности субъектов, получение от них необходимой информации (контрольно-отчетные полномочия). Подобные полномочия могут быть возложены на специальные подразделения (например, контрольно-ревизионное), а также на функциональные службы (например, бухгалтерию).

4 *Согласительные полномочия* состоят в том, что их обладатели в соответствии с законом обязаны выразить свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных или координационных полномочий. К ним относятся:

- предостерегающие полномочия. Ими располагает, например, юридическая служба, сотрудники которой проверяют соответствие таких решений действующим правовым

нормам, указывают на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагают их исправить. В противном случае они не ставят своей визы под документом. В то же время руководители могут игнорировать мнение юристов, беря на себя всю полноту ответственности за возможные последствия;

– блокирующие (параллельные) полномочия. Ими обладает главный бухгалтер, без чьего согласия, оформляемого подписью, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, не является законным и не может исполняться.

Существует два основных способа распределения управленческих полномочий в организации.

1 На основе единоначалия и разделения полномочий. Это предполагает, что полномочия принимаются только из рук непосредственного руководителя, который затем без крайней нужды не вмешивается в деятельность исполнителя, а лишь контролирует его и при необходимости оказывает помощь.

2 На основе множественного подчинения и поглощения полномочий, когда вышестоящий руководитель (обычно собственник), передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней управления, что в предыдущем случае считается недопустимым.

Распределение полномочий происходит сверху вниз по уровням управления. В результате их обладатели получают необходимые права для принятия самостоятельных решений по определенному кругу вопросов без их обязательного согласования с руководством.

При этом возникает своего рода лестница полномочий, ступеньками которой эти уровни являются. Она отражает иерархию (соподчиненность) полномочий, ранг каждого участника управленческой структуры. Ранг закрепляется в статусе субъекта и выступает как фактор социального неравенства.

Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне, определяются параметрами, представленными на рис. 2.13.

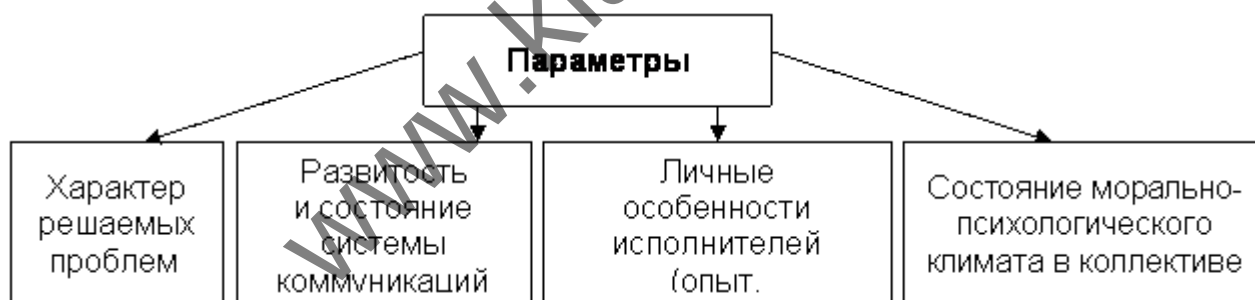


Рисунок 2.13 - Основные параметры, определяющие масштаб полномочий

Количественно масштабы полномочий характеризуются величиной ресурсов, которыми данный уровень управления может распоряжаться самостоятельно, без согласования с вышестоящим уровнем, и числом лиц, которые юридически должны выполнять принятые решения.

При распределении управленческих полномочий в организации исходят из следующих позиций:

- 1) достаточности их для решения поставленных задач;
- 2) увязки с полномочиями тех, с кем субъекту приходится взаимодействовать;
- 3) обеспечения четкости линии полномочий, известности, от кого они исходят, кому передаются, и кто перед кем несёт ответственность;

4) обязанности исполнителя в их рамках самостоятельно решать все проблемы и нести полную ответственность за свои действия.

Состав полномочий работника формирует должность, обязанности, права, ответственность.

Формирование полномочий работника определяется, прежде всего, его должностью, ее позиционированием в конкретном подразделении структуры и возлагаемой на него общей ответственностью за соблюдение предъявляемых требований.

На формирование полномочий работника самым непосредственным образом влияют:

1) статус занимаемой должности, определяющий его положение и условия взаимодействия в организации;

2) должностные обязанности, закрепляющие состав профессиональных функций, определяемых статусом должности и ее позиционированием в иерархии организации;

3) свод предоставляемых работнику прав по исполнению фактически закрепленных за ним должностных обязанностей.

Должность – это штатная единица организации, являющаяся первичным элементом в структуре управления и характеризующаяся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, выполняемыми ими трудовыми функциями, границами компетентности, правовым положением.

Персональное юридическое закрепление должности делает её носителя *должностным лицом*, которое имеет право совершать в пределах своей компетенции властные действия, влекущие правовые последствия. В связи с тем что большинство таких действий оформляется в виде документов, то возможность распоряжаться трудовыми, материальными, информационными, финансовыми и другими ресурсами организации выражается в праве подписи должностным лицом соответствующих документов.

Функции должности обязаны соответствовать средним способностям и возможностям человека, быть разнообразными, нужными, чётко сформулированными, органически сочетаться с функциями других работников, позволять работнику планировать свои действия, давать возможность самовыражения. Желательно иметь критерии и количественные показатели реализации каждой функции, причем определённые с одинаковой точностью. В результате чего:

1) облегчается подбор, оценка, целевая подготовка, переподготовка и специализация персонала;

2) упрощается определение норм численности персонала, границ ответственности;

3) планируются работы и распределяются задачи, внедряются современные формы в делопроизводство;

4) ускоряется прохождение информации;

5) быстрее обнаруживаются нарушения и ошибки;

6) повышается трудовая дисциплина и самостоятельность людей, ослабляются тенденции к перестраховке;

7) улучшается мотивация, обеспечивается более справедливое вознаграждение.

Вместе с занимаемой должностью реальные полномочия работника представляют такие понятия, как: квалификация, компетенция, иерархия, субординация, статус, статут.

Квалификация представляет собой урегулированные трудовым правом отношения по установлению уровня профессиональной подготовленности персонала посредством общеобязательных для данной профессии (специальности, должности) показателей (квалификационных разрядов).

Рациональный механизм управления персоналом, задача его эффективного использования требуют строгого соответствия между сложностью выполняемой работы и уровнем квалификации работника. Если работник, имеющий высокую квалификацию,

выполняет работы низкого уровня сложности, то его профессиональный потенциал используется неэффективно. Следует отметить, что превышения уровня квалификации над уровнем сложности труда не влечет за собой повышения качества работы. Однако если сложность труда выше уровня квалификации работника, то это, во-первых, приводит к увеличению затрат времени на выполнение такой работы, во-вторых, может снизить качественные параметры результата работы. И то, и другое ведет к увеличению затрат на содержание персонала.

Компетенция – право осуществления функций, обеспеченное профессиональными знаниями и навыками сотрудника организации.

При определении профессиональной компетенции работника администрации часто употребляется понятие «ключевые компетенции», т. е. такие, которыми, во-первых, должен обладать каждый сотрудник и которые, во-вторых, можно было бы применять в самых различных ситуациях.

На наш взгляд, набор ключевых компетенций для сотрудников администрации организации, в том числе и руководителя, можно представить в виде трех основных групп:

- 1) личностных качеств;
- 2) профессиональных знаний;
- 3) общих знаний, умений и навыков.

Иерархия – целенаправленно устанавливаемая последовательность соподчиненности организаций и их составляющих.

Иерархия применяется в основном для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций и функциональных обязанностей – соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение. С иерархией властных полномочий тесно переплетается распределение ответственности и компетенции, связанных с деятельностью организации.

В организационной теории и практике иерархия часто представлена бюрократией. Эта форма хотя и имеет недостатки, является наиболее распространенной организационной структурой XX в. Бюрократия сочетает в себе иерархическое строение с соответствующими представлениями о субординации, централизованном управлении, коммуникации сверху вниз и формальных правилах и инструкциях, которые снимают ответственность с отдельного человека. Во многих изданиях по теории организаций слова «иерархия» и «бюрократия» употребляются почти как синонимы, однако иерархия как таковая составляет лишь основу бюрократической структуры, которую описывал М. Вебер.

Иерархия ведет к субординации полномочий в рамках строго определенных экономических и общественных связей.

Субординация – правила подчинения, принятые в организации, а также правила общения с вышестоящими должностными лицами. Субординация определяется подчинением на основе позиционирования должности в организационной структуре предприятия.

Статус – официально или неформально признаваемое положение, предоставляющее определенные возможности. Выделяют должностной (официальный, определяемый занимаемой должностью) и субъективный (фактическое влияние, реальное доверие и уважение) статусы.

Статут – официально выпускаемый документ, определяющий основные закрепляемые характеристики идентификации, состояния, положения объекта. На практике статут широко используется в административном менеджменте и подразумевает восприятие и выполнение разнообразных уставов, положений, регламентов, описаний и т. д.

Таким образом, в формировании реальных полномочий каждого сотрудника организации участвует широкий спектр самых разнообразных ресурсов, позиций и факторов.

4.4.3 Делегирование полномочий

Важнейшим методом повышения эффективности управленческого труда является совершенствование процесса делегирования полномочий.

Делегирование – передача части прав и обязанностей одних должностных лиц другим.

Делегирование полномочий – это передача подчинённому задачи или деятельности из сферы действия руководителя, одновременно с необходимой компетенцией и функциональной ответственностью.

Делегирование основывается на ряде *принципов*, а именно:

- 1) *диапазоне контроля* – оптимальном числе работников, подчинённых одному руководителю, которыми он может эффективно управлять (определяется способностями руководителя, работников, типом и важностью работы, размещением подчинённых, степенью их мотивации);
- 2) *фиксированной ответственности* (в инструкции) – освободить от неё может только вышестоящий руководитель;
- 3) *соответствии прав и обязанностей* (полномочия равны ответственности);
- 4) *делегируании ответственности* на «низы»;
- 5) *отчётности по отклонениям*.

Передача полномочий может осуществляться в устной или письменной форме. Методы могут быть общими или специальными. Вместе с тем полномочия не должны быть ни слишком узкими, ни слишком широкими.

Для реализации процесса делегирования полномочий на практике могут использоваться различные методы (рис.2.14).



Рисунок 2.14 - Основные методики делегирования полномочий

Раскроем содержание основных методик делегирования полномочий, представленных на рис.2.14.

1 *Метод постановки общих задач*. Передача подчиненным конечной цели деятельности (а не средств и способов). При этом методе контролируются главным образом результаты. Применение этого метода обосновано при высокой квалификации подчиненных.

2 *Метод детального инструктирования*. Определение руководителем не только задания, но и способов их выполнения, т. е. когда распоряжение выдается в виде подробных и детальных инструкций. Применяется в случаях, когда руководитель обладает высоким авторитетом при низкой квалификации подчиненных или когда необходимо обеспечить оперативность, а также в случаях, когда надо поднять дисциплину труда.

3 *Метод параллельного поручения задания*. Поручение задания двум и более исполнителям. Оправданно в случаях, когда необходимо исследовать предмет разными методами или для получения выигрыша во времени за счет параллельной разработки самостоятельных альтернативных вариантов решений. Последнее относится к практике параллельной работы над двумя или более проектами по одной и той же теме разными проектными группами, по результатам работы которых проводят оценку проектов и выбирают наиболее удачный.

4 *Метод параллельной организации работ*. Одновременное выполнение различных операций и этапов работ. Применяется для ускорения сроков выполнения работ и др.

Таким образом, классический подход к оценке эффективности процессов и систем предполагает соотнесение достигнутых результатов и связанных с их получением затрат. В качестве одного из методов повышения эффективности управленческого труда в организациях используется процесс делегирования полномочий и его совершенствование.

Необходимо устанавливать приоритеты в управленческой деятельности. Это можно сделать следующими методами:

1 Принцип Парето (правило 80:20) – сначала необходимо решать немногочисленные важные задачи, затем все остальное.

2 Анализ ABC – разделение задач на три группы: А – важнейшие задачи (примерно 15 % всех задач), вклад которых в достижение цели составляет 65 %, их делегировать нельзя; В – важные задачи (примерно 20 % всех задач), вклад которых в достижение цели составляет 20 %, можно частично делегировать; С – менее важные задачи (65 % всех задач), их вклад в достижение цели 15 %, необходимо делегировать.

Объектом делегирования должны являться: рутинная работа, частные вопросы, узкоспециализированная управленческая деятельность, работы, находящиеся на подготовительной стадии.

4.4.4 Закрепление полномочий, обязанностей и ответственности работников администрации

Основными нормативными документами, содержащими систему распределения полномочий на предприятии, являются положения о подразделениях и должностные инструкции.

Положение представляет собой внутренний организационно-методический норматив организации, определяющий порядок создания и ликвидации, место, роль, полномочия и взаимодействие каждого её подразделения.

Положения о структурных подразделениях целесообразно разрабатывать на основе матрицы функционального взаимодействия, о которой говорилось в предыдущем подразделе.

Разработка положений о структурных подразделениях базируется на следующих *принципах*:

1) функции подразделений должны определяться теми, кто самым непосредственным образом участвует, зависит, а главное – содержательно использует их результаты;

2) принцип постоянной заинтересованности и соответствующего участия в этих процессах каждого подразделения;

3) унификация структуры нормативно-методических материалов организации обуславливает достаточно жесткие требования к определению содержания и наименования их разделов, которые должны четко и однозначно применяться в самых разнообразных подразделениях.

Положения должны разрабатываться на каждое структурное подразделение аппарата управления предприятия. В положениях устанавливаются рациональное распределение целей, функций между структурными подразделениями, взаимоотношения с другими подразделениями, регламент прав и ответственности руководителей подразделений.

Положения о структурных подразделениях являются юридическими документами и предусматривают принцип однозначной ответственности за невыполнение обязанностей. Положения о подразделениях включают следующие *разделы*:

- 1 Общие положения.
- 2 Цели деятельности.
- 3 Функции.
- 4 Организационную структуру подразделения.
- 5 Взаимосвязи с другими подразделениями.
- 6 Права начальника подразделения.

7 Ответственность начальника подразделения.

По мере необходимости положение должно пересматриваться и уточняться. Характерными недостатками действующих положений в организациях являются:

- нечеткость и запутанность, что способствует пересечению функций;
- рассогласование обязанностей, прав и ответственности, что удлинняет процессы принятия и реализации решений, нередко порождает конфликты, снижает уровень ответственности исполнителей;
- неполный перечень всех функций и обязанностей (в основном описываются внешние, специальные функции, но мало отражаются функции информационные, учета, контроля, нормирования);
- предпочтительная ориентация на текущую, оперативную работу при игнорировании функции перспективного направления работ, хотя такая работа, даже выполненная качественно и вовремя, не обеспечивает интенсивного развития производства и конкурентоспособности организации;
- отсутствие механизма контроля возложенных функций и обязанностей (хотя систематическая оценка труда работников и, прежде всего, выполнение ими возложенных на них функций создают здоровый психологический климат в подразделении, имеют важное психологическое значение для развития сотрудников, особенно в профессиональном отношении, а также большое воспитательное значение);
- отсутствие многих современных прогрессивных принципов и методов управления, что снижает эффективность и качество управления;
- непрозрачность отражаемых взаимосвязей документооборота организации, так как в них определяются потоки информации, но не называются конкретные документы;
- слабая формализация управленческого взаимодействия по горизонтали, между смежными подразделениями, поэтому их эффективность часто зависит от того, сложились или не сложились личные отношения между руководителями соответствующих подразделений;
- неопределенность роли положений и должностных инструкций в системе управления и отсутствие принципов их развития и совершенствования, что приводит к быстрому старению разработанных положений, они не отслеживают непрерывно происходящие изменения в производстве, структуре, системе управления, в кадровом корпусе организации, а в конечном итоге положения и должностные инструкции перестают играть активную организующую роль в системе управления;
- непринятие участия самих руководителей в разработке этих документов.

Ликвидация указанных проблем оптимизирует должностные инструкции и систему делегирования полномочий в организации, искомым состоянием которой является классификационная упорядоченность функций и обязанностей подразделений.

Классификация позволяет глубже вникнуть в работу подразделений, охватить все стороны их деятельности, унифицировать процесс разработки. Внешние функции и обязанности проявляются во взаимодействии с производством, смежными службами, внешней средой, внутренние – внутри подразделения. Специальные функции и обязанности характерны только для работы данного подразделения, а общие – для всех или большинства подразделений. Рутинные функции и обязанности повторяются периодически и выполняются по неизменной технологии, творческие – всегда по-новому.

Каждому виду функций соответствует свой метод планирования, контроля, стимулирования. Работы по стабильным рутинным функциям и обязанностям, у которых постоянны входные и выходные формы документов и сроки выполнения, не вписываются в планы отдела. Основанием для их выполнения являются положения о подразделениях или должностные инструкции, куда они вписываются в конкретной форме.

Внутренние функции большей частью контролируются непосредственным руководителем, стоящим ступенью выше по иерархической лестнице, а внешние – производственными и функциональными службами, для которых выполняются работы или

которые являются следующим звеном в последовательности прохождения этих работ. Творческие функции требуют больше внимания, усилий, квалификации, знаний, энергии, обеспечивают развитие и конкурентоспособность организации и поэтому выше оплачиваются и стимулируются.

В целом классификационная упорядоченность позволяет логически соразмерить все функции, определить объективную роль каждой в процессе управления, найти рациональный метод ее планирования и контроля и благодаря этому повысить организующую роль положений и инструкций в системе управления.

Положения о подразделениях организаций не обеспечивают администрирования деятельности внутри них. Здесь значение приобретает структура организации и подразделений, штатное расписание, состав и содержание должностных инструкций персонала подразделения.

Должностная инструкция является одним из локальных нормативных актов, принимаемых работодателем.

Должностная инструкция – это правовой акт, регламентирующий организационно-правовое положение работника, его обязанности, права и ответственность и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

Таким образом, должностная инструкция определяет состав и содержание должностных обязанностей сотрудника и фактически реализуемый им спектр взаимодействия внутри подразделения, всей организации и вне ее.

Процесс разработки должностной инструкции состоит из ряда этапов (рис. 2.15).

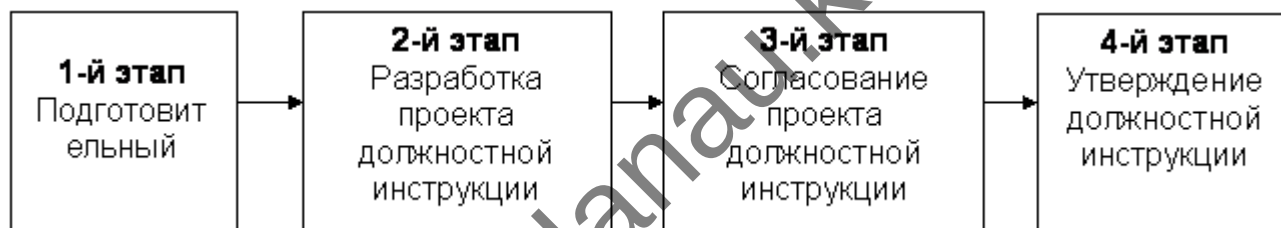


Рисунок 2.15 - Процесс разработки должностной инструкции

При разработке должностных инструкций рекомендуется ввести положение о разработке должностных инструкций, в котором оговаривается порядок разработки, согласования, утверждения, введения в действие и хранения должностной инструкции работника, а также указываются лица (структурное подразделение), непосредственно отвечающие за эту разработку.

Можно выделить *три метода разработки должностных инструкций*:

- 1) анализ и корректировка существующих кадровых документов;
- 2) составление должностных инструкций по результатам опроса (анкетирования) сотрудников на рабочих местах;
- 3) составление должностных инструкций методом, идущим от описания бизнес-процессов.

Должностные инструкции разрабатываются службой управления персоналом организации. Они в обязательном порядке согласуются с юристом организации и утверждаются руководителем организации. Инструкции составляются на все включенные в штатное расписание должности и объявляются работникам при заключении трудовых договоров. Работники должны быть ознакомлены с должностной инструкцией под роспись. Изменения в должностную инструкцию вносятся только на основании приказа руководителя организации.

Должностные инструкции разрабатываются на основе квалификационных характеристик (требований) к должностям служащих, утвержденных Министерством труда и социального развития.

Основная часть (текст) должностной инструкции обязательно должна иметь разделы, которые имеют определенную структуру и содержание.

1 *Общие положения.* Данный раздел должен содержать следующее:

- 1.1) наименование должности;
- 1.2) квалификационные требования;
- 1.3) непосредственная подчиненность;
- 1.4) наличие и состав подчиненных (для руководящих должностей);
- 1.5) порядок назначения и освобождения от должности;
- 1.6) порядок замещения по должности;
- 1.7) нормативные и организационно-правовые документы, которыми руководствуется работник в своей деятельности.

2 *Функции.* В разделе перечисляются основные направления деятельности работника.

3 *Должностные обязанности.* В данном разделе перечисляются конкретные задачи, операции и т. д., которые выполняет работник. При этом их целесообразно делить на *обязанности выполняемые самостоятельно* и *обязанности, выполняемые совместно с другими работниками и подразделениями.*

4 *Права.* В этом разделе указываются права, которыми в пределах своей компетенции обладает работник для выполнения возложенных на него должностных функций и обязанностей.

5 *Ответственность.* Данный раздел содержит описание меры ответственности работника за несоблюдение требований, установленных должностной инструкцией, локальными правовыми актами и трудовым законодательством.

При необходимости в документ могут быть внесены и *дополнительные разделы*, например: *критерии оценки качества работы, порядок аттестации, режим работы, взаимоотношения и связи по должности, порядок утверждения и изменения должностной инструкции.*

Согласованная и утвержденная инструкция должна быть пронумерована, прошнурована и скреплена печатью организации. Хранить её следует в соответствии с установленным порядком делопроизводства в отделе кадров организации.

На основании должностной инструкции разрабатывается трудовой договор (контракт) с работником. Она является тем документом, который необходим при разрешении конфликтных ситуаций и трудовых споров между работником организации и работодателем. Должностные инструкции являются практическим инструментом, позволяющим осуществлять разделение труда в организации.

4.4.5 Методологические основы проектирования организационных структур административного управления

Методические подходы к проектированию оргструктуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

- 1) *аналогий* - предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;
- 2) *экспертный* - базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанные проектировщиками структуры;
- 3) *структуризации целей* - предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае оргструктура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

4) *организационного моделирования* - позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

Проектируя новую оргструктуру управления, следует соблюдать требования, предъявляемых к оргструктурам, и принципах их построения.

Требования к организационной структуре:

1) *оптимальность*. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления;

2) *оперативность*. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений;

3) *надежность*. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления;

4) *экономичность*. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом;

5) *гибкость*. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды;

6) *устойчивость структуры управления*. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов;

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались принципы проектирования:

1) *целесообразное число звеньев управления* и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

2) *четкое обособление составных частей оргструктуры* (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

3) *обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе*;

4) *предоставление полномочий на решение вопросов* тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

5) *приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности*.

Следует иметь в виду, что в различных организациях (с учетом специфики их работы) используются и другие принципы построения оргструктур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования.

При формировании структур управления во внимание принимаются следующие аспекты:

- *стратификация*, то есть сколько может потребоваться уровней управления;

- *формализация*, то есть насколько формальным должно быть взаимодействие. Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура;

- *централизация*, то есть иерархия доведения принятых решений, все ли вопросы должно решать высшее руководство;

- *сложность организационной структуры*, то есть насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения.

Таким образом, в процессе проектирования оргструктур различают три стадии.

1-я стадия – *аналитическая* –, предусматривает изучение существующей практики и требований к построению оргструктур;

2-я стадия – *проектная* – осуществляет проектирование (моделирование) структуры управления;

3-я стадия – *организационная* – предполагает организацию внедрения спроектированной оргструктуры.

Анализ действующей оргструктуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. Т.е. определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся:

1) *принципы управления* – соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? каковы их последствия? какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);

2) *аппарат управления* – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение самостоятельных структур каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание в аппарате управления необходимых промежуточных звеньев и т.д.;

3) *функции управления* – усиление стратегического планирования (корректировка «бизнес-плана»), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.;

4) *хозяйственная деятельность* – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

В результате анализа можно выявить «узкие» места в деятельности организации. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии оргструктуры от происходящих изменений внешней среды.

4.4.6 Элементы проектирования структуры административного управления

Степень совершенства оргструктур проявляется в четкости системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

В конечном счете вся работа по проектированию структуры управления сводится к выработке направлений по совершенствованию действующей организационной структуры, повышению эффективности работы аппарата управления.

Проектирование и совершенствование организаций, ее подразделений, включает следующие главные направления: *структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию*. Поскольку все они тесно взаимосвязаны, то чаще всего осуществляются параллельно.

Композиция заключается в разработке общей структурной схемы организации с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей между подразделениями и рабочими местами. В ее рамках формулируются общие требования к механизму функционирования и характеру взаимодействия отдельных элементов организации (кто кому подчиняется; кто кого контролирует; кто с кем согласовывает свою деятельность), принципы подбора и продвижения кадров, оплаты труда, материального и морального стимулирования.

В процессе *структуризации*, исходя из организационных целей, определяется состав подразделений, их внутренняя структура, задачи, стоящие перед ними и объединяемыми ими рабочими местами и должностями.

Под *регламентацией* понимается разработка правил, процедур, инструкций, нормативов, которыми должны руководствоваться члены организации в повседневной деятельности; определение основных функций работников, круга их должностных

обязанностей, нормативов выполнения тех или иных операций. Важным объектом регламентации является информация, ее содержание, периодичность поступления или предоставления. Регламентация обеспечивает единообразное осуществление повторяющихся управленческих действий, независимо от личных особенностей тех, кто их выполняет. Она может осуществляться централизованно или самостоятельно как саморегламентация на основе рекомендаций.

Регламентацию можно рассматривать в статике и в динамике. В первом случае речь идет об определении статуса звеньев управления целей, задач каждого звена, его места в общей системе, связей с другими, прав, обязанностей, ответственности, условий экономического стимулирования, порядка работы с кадрами и т.п.

Регламентация в динамике — это определение затрат рабочего времени на осуществление тех или иных процессов, функций, процедур.

Регламенты бывают: организационными; экономическими, устанавливающими рамки хозяйственной деятельности; социальными, регулирующими трудовые отношения.

Основными регламентирующими документами в организациях являются: устав, положения о самой организации, ее подразделениях, высших должностных лицах, графики их работы, приема посетителей, штатные расписания должностные инструкции и инструкции, регулирующие отдельные стороны и виды деятельности.

Ориентация заключается в создании условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации. Она бывает нумерационной (шифры папок в архиве), словесной (табличка на двери с именем сотрудника), словесно-нумерационной, представляющей собой комбинацию того и другого, символической (дорожный знак), графической (схемы эвакуации персонала в случае пожара), цветовой (различная окраска стен на разных этажах).

Администрация призвана обеспечивать непосредственное осуществление, оперативное и содержательное взаимодействие всего комплекса составляющих организации, поэтому ее роль является ключевой. Администрация интегрирует все разнообразие состава и содержания подразделений организации в единый, целенаправленно функционирующий механизм. Это заключается в установлении места и роли каждого из них и обеспечении организационной взаимосвязи и координирующего сопровождения процесса функционирования.

Выполнение такой разнообразной программы предусматривает необходимость *проведения комплекса мер предварительного организационного обеспечения*, который предшествует конструктивному решению штатных и инновационных задач. Начинается он с *решения уставных вопросов, построения и классификации ресурсной базы формирования и функционирования создаваемой организации.*

Прежде всего, к таким вопросам относится структурное построение производственных, обеспечивающих и управленческих комплексов организации, их ориентация на последующее конструктивное взаимодействие.

В структуре предприятия относительно администрации позиционируются подразделения организации в четырех основных конфигурациях (рис. 2.16).

Представленная на рис. 2.16 конфигурация структурных подразделений является универсальной, что определяется органичной взаимосвязью построения и применения любых подразделений организации, включая и администрацию, в соответствии с уровнями и иерархией обеих ориентаций: управленческой и производственной.

Исчерпывающее разнообразие состава управленческих и производственных подразделений позиционируется соответственно на десяти уровнях. Согласно данной модели администрация позиционируется в центре системы, что позволяет конструктивно обозначить центральное место и объединяющую роль администрации в обеспечении формирования и функционирования всего комплекса конкретных подразделений, составляющих организацию.

В качестве самостоятельного подразделения организации администрация может быть и не выделена, что обуславливает соответствующее перераспределение функций, которые она выполняет. Так, например, конкретное подразделение, специально содержащее в своём наименовании словообразование от термина «администрация», в большинстве случаев встречается и характерно для организаций на муниципальном уровне, а также предприятий государственного сектора.

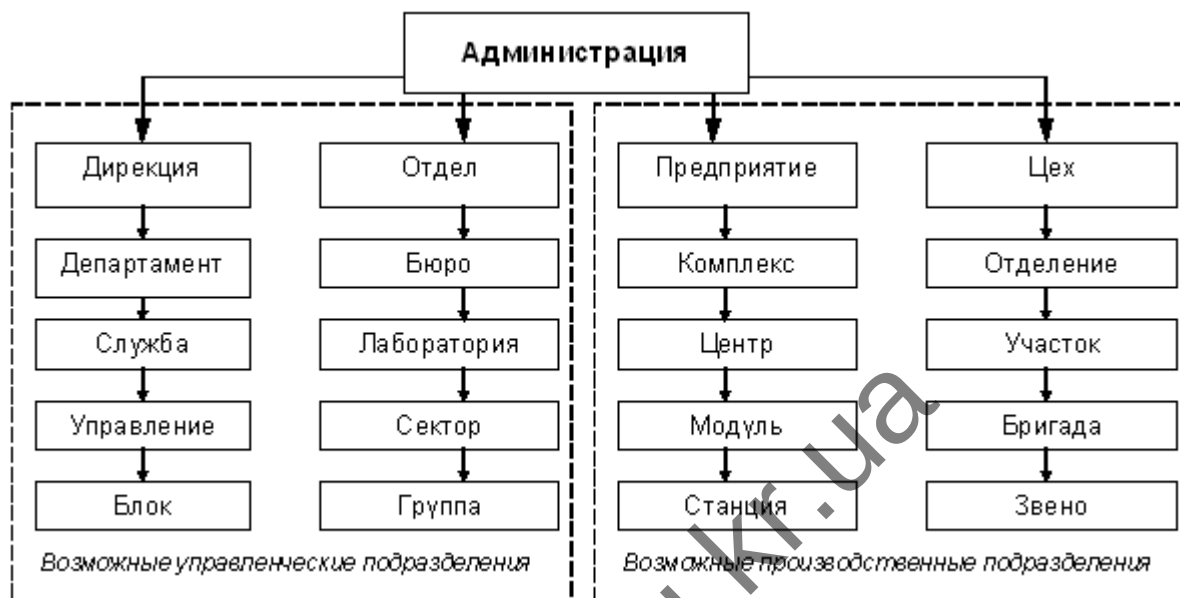


Рисунок 2.16 - Конфигурация подразделений организации по системам ориентации

В каждой проектируемой и уже функционирующей организации не обязательно специально выделять администрацию в качестве самостоятельного подразделения, использовать административную основу формирования и функционирования организации. Решение данного вопроса, безусловно, находится в компетенции руководителя организации и должно разрабатываться и приниматься исходя из учета определенных факторов, о которых говорилось выше.

На основе данного подхода даже в очень крупной организации можно автоматизировать большую часть рутинных задач путем внедрения современных информационных технологий в реально осуществляемые процессы управления организацией, при этом распределив оставшиеся основные (ключевые) административные функции между руководителями разного уровня. Наряду с этим необходимо чётко представлять, идентифицировать и формализовать состав и содержание как изначально необходимых, так и реально осуществляющихся в организации административных функций.

В процессе проектирования организационных структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи:

- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- численность административно-управленческого персонала;
- характер соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

Проектирование организации связано с принятием ее руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации. Основные элементы – это:

- 1) *разделение труда и специализация.*
- 2) *департаментализация и кооперация.*
- 3) *связи между частями и координация;*

- 4) масштаб управляемости и контроля;
- 5) иерархия организации и ее звенность;
- 6) распределение прав и ответственности;
- 7) централизация и децентрализация;
- 8) дифференциация и интеграция.

Рассмотрим каждый из элементов более подробно.

Разделение труда и специализация. Разделение труда в организации происходит по двум направлениям:

- *постадийное* разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукции или. Такое разделение работ называется горизонтальной специализацией;

- разделение работ *по уровням иерархии* в организации как в целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет вертикальную природу.

Специализация дает ряд преимуществ, но вместе с тем порождает и негативные результаты. Она уводит общую цель организации от работника и служит причиной известной организационной болезни — функционализма. Приводит к усилению координационной деятельности. Сверхспециализация развивает внутриличностную ориентацию и порождает различия в микрокультуре выполнения работы.

Департаментализация и кооперация. Двумя основными направлениями, по которым может осуществляться департаментализация, являются группирование работ вокруг ресурсов и группирование работ вокруг результата деятельности. В зависимости от степени ориентации на то или другое направление осуществляется соответствующий тип департаментализации.

Линейная департаментализация предполагает относительную автономию в работе. Данный тип департаментализации характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность). Поэтому он широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях семейного или мелкого бизнеса.

С развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов в организации, возникла функциональная департаментализация. Значительная часть предприятий и организаций использует данный подход.

Функциональная департаментализация открывает путь к количественному росту организации, сохраняя до определенной степени также качественные характеристики работы. Однако широко известна и другая сторона данного процесса. Так, опасная организационная болезнь — функционализм — обязана своим появлением именно этому способу группирования работ. Функционализм вырастает из сверхспециализации, создающей непроницаемые организационные перегородки между сгруппированными работами и ослабляющей горизонтальные связи. Создается замкнутость в рамках отделов и становится меньше людей, думающих об организации в целом.

Еще одним серьезным недостатком функциональной организации является порождаемый ею так называемый «эффект бутылочного горла». Суть его состоит в том, что развитие преимущественно вертикальных связей в рамках функционального подхода поднимает решение проблем, возникающих на различных уровнях организации, до ее главного руководителя. В результате попытки руководителей сконцентрироваться на решении стратегических задач тонут в оперативной работе, в текучке. И это является не виной руководителя, а виной используемой организационной системы.

Проблемы функциональной департаментализации отчасти бы решены сменой приоритета в направлении при проектировании организации, т.е. путем группирования работ вокруг результата.

Новый тип группирования работ в организации получил ранней стадии своего развития название «*департаментализации по продукту*». Принцип схожести, как и в предыдущем функциональном варианте, остался, но теперь он стал относиться не к работе с

ресурсом, а к работе над получением результата. При департаментализации по потребителю группирование работ осуществляется вокруг конечного пользователя продукции. Рыночная департаментализация строится в отношении географических и отраслевых рынков производства и продаж. В научной и опытно-конструкторской деятельности, а также в области государственного управления этот тип департаментализации получил название проектного или программного.

Вместе с тем очевидны и недостатки продуктовой департаментализации. Вместо функционализма появляется другая болезнь — «продуктивизм», или противопоставление целей продукта общим организационным целям. Развитие продуктовой иерархии ведет к дублированию в работе и соответствующему увеличению численности персонала, а также к неэффективному использованию ресурсов. Растут расходы на содержание дополнительных служб.

Матричная департаментализация представляет собой сбалансированный компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата.

Отличительной чертой матричного подхода к департаментализации является формальное наличие у работника одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал — функционального и продуктового.

Технология перехода к использованию матричного подхода в проектировании организации состоит из трех стадий: На первой стадии создаются временные целевые группы по продукту, проекту или территории. На второй стадии такие группы получают статус постоянных подразделений в организации. Но их участники по-прежнему еще представляют интересы направивших их служб. На третьей стадии в этой постоянной группе назначается формальный руководитель, ответственный за интеграцию всех работ в группе от начала до конца. Он уже вступает в деловые отношения с руководителями функциональной и продуктовой частей.

Основным преимуществом матричной департаментализации является заключенный в ней высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, техническими и административными целями.

Для многопрофильных организаций, особенно относящихся к инновационной сфере, может применяться департаментализация по крупным стратегическим целям, на которые прежде всего ориентируется их перспективная деятельность. В этом случае складывается так называемая программно-целевая структура.

В программно-целевую структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения поставленных в программе задач.

Связи между частями и координация. *Связь* — это выражение отношений, а не какое-то действие. Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельности. Эффективная координация является функцией двух переменных: прав и информации.

Наиболее часто анализу подвергаются следующие пары связей в организации: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные; формальные и неформальные; прямые и косвенные.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Они формализуются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и изображаются на всех возможных ее схемах, отражая распределение полномочий или указывая на то, «кто есть кто» в организационной иерархии. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. Они играют важную роль в осуществлении функциональной и продуктовой департаментализации, но при этом дополняются горизонтальными связями. Не эффективно использование вертикальных связей, когда информация, используемая для решения,

вынуждена проходить несколько уровней организационной иерархии, расположенных далеко друг от друга. В этом случае создается опасность возникновения искажения, замедляется весь коммуникационный процесс и требуются значительные затраты.

Горизонтальные связи — это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Главное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем. Горизонтальные связи создают ряд важных преимуществ. Они экономят время и повышают качество взаимодействия. Горизонтальные связи развивают у руководителей самостоятельность, инициативность и мотивированность, ослабляют боязнь риска. В ряде случаев для усиления механизма горизонтального взаимодействия назначаются специальные лица для осуществления двусторонних контактов между подразделениями организации. Это могут быть заместители, курирующие группу подразделений одного уровня, или же координаторы — руководители проектов программ, нацеленных на получение одного определенного результата или продукта. Следующей группой методов установления горизонтальных связей является создание целевых групп и команд, состоящих из представителей разных частей организации и предназначенных для решения задач на стыке подразделений или проблем.

Линейные связи — это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п. Природа функциональных связей (или их еще часто называют штабными) — совещательная, и реализуется посредством этих связей информационное обеспечение координации.

Формальные связи — это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. На практике формальные связи служат основой утвержденных в организации должностных инструкций, особенно в части описания характера отношений между различными должностями. Такими отношениями, например, являются отношения между директором завода и начальником цеха вне зависимости от того, кто занимает эти должности.

Неформальные связи появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: либо не служат интересам работника, либо — интересам организации. В основе неформальных отношений лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами, т.е. это не отношения между любым директором и любым начальником цеха, а отношения между конкретным человеком, занимающим пост директора, и конкретным человеком, являющимся начальником цеха. Неформальные связи существуют всегда, так как практически невозможно втиснуть в должностную инструкцию все нюансы реальной жизни, во всем их богатстве и со всеми их противоречиями. Реальные люди, желая делать вещи несколько по-другому, могут строить свои отношения не так, как это предписано.

Масштаб управляемости и контроля. При проектировании организации происходит группирование людей и работ по какому-то принципу или на основе какого-то критерия. В ходе группирования наступает этап, когда необходимо принимать решение о том, сколько людей или работ непосредственно может быть эффективно объединено под единым руководством.

В настоящее время для определения оптимального масштаба управляемости широко используется ситуационный подход, в основе которого лежит *анализ факторов, влияющих на определение масштаба управляемости.*

Факторы, связанные с выполняемой работой:

- схожесть работ;
- территориальная удаленность работ;
- сложность работ.

Факторы, связанные с теми, кем руководят и кто руководит:

- уровень подготовки подчиненных;
- уровень профессионализма руководителя.

Факторы руководства и организации:

- степень ясности в делегировании прав и ответственности;
- степень четкости в постановке целей;
- степень стабильности (частота изменений) в организации;
- степень объективности в измерении результатов работы;
- техника коммуникации;
- иерархический уровень организации;
- уровень потребности в личных контактах с подчиненными.

В зависимости от состояния указанных переменных определяется оптимальный для конкретной ситуации масштаб управляемости. Так, например, считается, что для *высшего звена* организации число подчиненных у одного руководителя не должно превышать цифру 7.

В то же время в *нижнем звене* организации масштаб управляемости может достигать 20-30. В современных условиях за счет более широкого использования информационных систем и групповой работы возможно дальнейшее увеличение масштаба управляемости.

При определении масштабов управления следует учитывать несколько факторов, имеющих существенное значение. Помимо степени сложности, характера выполняемой работы необходимо учитывать субъективные возможности менеджера, его способности сотрудничать с коллективом. Менеджер может уменьшить время, необходимое для управления и контроля, путем: делегирования полномочий на выполнение четко поставленной задачи; составления ясного и краткого плана, разработки соответствующих приемов и подходов; использования контрольно-проверочных нормативов, чтобы иметь возможность убедиться в соблюдении его подчиненными соответствующего плана, графика.

Иерархия организации и ее звенность. Иерархия в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации — это просто структура власти, или ее звенность.

Уровнем управления в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижерасположенными частями.

Количество уровней управления определяет «этажность» организации. С учетом функциональных служб, реализующих линейные связи, количество уровней в современных *производственных* организациях может достигать двенадцати, а в *непроизводственных* — девяти.

Распределение прав и ответственности. В практике управления в организациях применяются две системы распределения прав и ответственности или полномочий по уровням иерархии.

Первая система строится на основе принципа единства подчинения. Историческими и культурными корнями системы являются комбинация отношений частной собственности на землю и базирующихся на уважении и расчете отношений, воспроизводимых в западноевропейской семье между ее старшими и младшими членами. Принцип единства подчинения заключается в том, что работник должен получать распоряжение, относящееся к выполняемой работе, только от одного начальника. Исходя из этого система построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.

Вторая система – система двойного или множественного подчинения – исторически строилась на комбинации отношений совместной или общественной собственности на землю и отношений, воспроизводимых в семьях с азиатской культурой. Система построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей. При такой системе права и ответственность расплывлены между многими уровнями организации, и здесь практически невозможно найти виновного за случившееся. Им может стать руководитель любого уровня,

и определяться это будет не в рамках установленной политики и процедур, а субъективным мнением вышестоящего руководителя, преследующего свои политические цели.

Централизация и децентрализация. *Централизация* — это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализация — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией — это проблема выбора оптимальной конструкции организации. Поэтому децентрализация не может рассматриваться вне связи с централизацией.

Степень централизации или децентрализации в организации или ее подразделениях может измеряться с помощью следующих переменных:

- число решений, принимаемых на каждом из уровней управления;
- важность решения для организации в целом;
- степень контроля исполнения принятого решения.

Дифференциация и интеграция. *Интеграция* означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

Дифференциация характеризуется степенью различия между подразделениями и означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Анализ степени дифференциации частей организации позволяет определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения конфликтности (см. рис.2.17).



Рисунок 2.17 – Соотношение интеграции и дифференциации

Для оценки степени дифференциации подразделений в организации П. Лоуренс и Дж. Лорш предлагают использовать четыре параметра:

- 1) ясность и четкость поставленных перед подразделениями целей;

- 2) *формальность структуры* (высокоорганическая, органическая или механистическая);
- 3) *тип взаимодействия* (с ориентацией на людей или на задачи);
- 4) *скорость обратной связи с результатами работы* (очень низкая, низкая, высокая).

Чем больше подразделения организации отличаются друг от друга по этим четырем переменным, тем более дифференцированной она является. Работу высокодифференцированных организаций очень трудно координировать, поэтому необходимы специальные интеграционные механизмы (институт заместителей, советы, специальные подразделения).

В конечном итоге, в результате проектирования организационной структуры устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

4.5 Выводы по теме

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками предприятия, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию предприятия.

Работники администрации обладают определенными полномочиями, правами и обязанностями, несут определенную ответственность за свои действия. Формирование полномочий и ответственности определяется должностью. Соответствие полномочий и ответственности в каждом звене управленческой структуры является одним из важнейших условий ее нормального функционирования.

Служебные права и обязанности руководителей регламентируются такими документами, как устав, положение об организации (структурном подразделении), правила внутреннего распорядка, контракт, приказы и распоряжения администрации и проч.

Руководитель и подчиненные формально одинаково включены в организацию как средство ее деятельности. В то же время руководитель имеет право устанавливать подчиненным нормы поведения, отдавать распоряжения, добиваться их реализации, контролировать результаты. При этом, подчиненные следуют готовым нормам, а для руководителя нормы являются результатом его деятельности.

Методические подходы к проектированию оргструктуры управления объединяют в четыре группы: метод аналогий, экспертный метод, структуризации целей, метод организационного моделирования.

Проектирование организационной структуры сводится к деятельности по осуществлению структуризации, композиции, регламентации, ориентации.

4.6 Вопросы для самопроверки

- 1 Проанализируйте состав администрации в государственных и коммерческих структурах.
- 2 Охарактеризуйте виды управленческих полномочий, их содержание и принципы формирования полномочий работников.
- 3 Идентифицируйте параметры, определяющие масштаб полномочий административных работников.
- 4 Объясните процесс и принципы делегирования полномочий.
- 5 Раскройте сущность основных методов делегирования полномочий.
- 6 Охарактеризуйте процесс разработки положения о структурном подразделении организации.
- 7 Проанализируйте этапы разработки должностной инструкции в организации и ее разделы.

- 8 Определите задачи и требования процесса проектирования организационной структуры управления организацией.
- 9 Проанализируйте методические подходы к проектированию оргструктур.
- 10 Рассмотрите элементы проектирования структуры административного управления.

РАЗДЕЛ 3

МОТИВИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В АДМИНИСТРАТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тема 5 Мотивирование работников аппарата управления

5.1 Цель и задачи изучения темы

Мотивировать работников к производительной деятельности и достижению целей организации относится к задачам их руководителей. В то же время сами руководители, формируя административную систему, требуют наличия эффективных и новых подходов к их мотивации. Целью лекции является изучение сущности и характеристик функции мотивирования работников аппарата управления. Задачами лекции поставлено рассмотрение:

- характеристик форм мотивирования и систем стимулирования административных работников;
- методов предотвращения демотивации административных работников;
- нетрадиционных подходов к мотивированию административных работников.

5.2 План лекции

- 1 Формы мотивирования административных работников
- 2 Методы предотвращения демотивации
- 3 Системы стимулирования административных работников
- 4 Нетрадиционные подходы к мотивированию работников аппарата управления

5.3 Основные понятия и определения темы:

- 1) кадры управления (управленческий персонал);
- 2) поощрения работников;
- 3) внешние факторы мотивации труда;
- 4) внутренние факторы мотивации труда;
- 5) демотивация работников;
- 6) профессиональный рост;
- 7) статус;
- 8) переменная часть оплаты труда;
- 9) гибкая система оплаты труда;
- 10) нетрадиционные методы мотивации.

5.4 Лекционный материал

5.4.1 Формы мотивирования административных работников

Современная парадигма публичного администрирования формировалась под влиянием различных научных течений. Наибольшее влияние оказала концепция рациональной бюрократии М. Вебера, согласно которой идеальная бюрократия рациональна, высокопрофессиональная и аполитична. Бюрократ, согласно данной теории, не должен быть прислужником руководителей и обязан работать, руководствуясь интересами дела, независимо от смены власти. Основным мотивом высокоэффективной работы публичного служащего Г. Вебер считал чувство власти: «Даже на формально скромных должностях сознание влияния на людей, участия во власти над ними, но в первую очередь - чувство того, что и ты держишь в руках нерв исторически важного процесса, способно поднять профессионального политика выше уровня повседневности».

Анализ современных представлений о публичном администрировании позволяет выделить концепцию «мотивации служения обществу» (Public service motivation, PSM), которая ориентируется на мотивационные силы, побуждающие частных лиц на бесполезное

выполнения значимых общественных задач в интересах государства и в соответствии с которой публичной службой, как социальному институту, имманентно присущи такие ценности, как: беспристрастность, справедливость, прозрачность, ответственность, честность, соблюдение закона, приверженность демократии и служения обществу.

В настоящее время существует противоречие между целью, задачами, которые стоят перед публичной службой, и актуальной структурой мотивации служащих и должностных лиц местного самоуправления, что требует изменения мотивационного профиля публичных служащих в соответствии с приоритетными направлениями развития публичного администрирования. То есть современная модель управления персоналом должна определить, каким должно быть поведение работника, чтобы организация стала более эффективной, следовательно, необходимо обеспечить установление соответствия между личностными характеристиками публичного служащего и социальной миссией административной службы. Достичь этой цели можно при условии активного использования определенных кадровых технологий, а именно отбора и оценки персонала. В процессе отбора претендентов на должность в ходе собеседования необходимо выявлять соответствующие ценностные ориентации (отношение к выборам, участия в деятельности партий, общественных организаций, социально значимых проектах, работе в органах студенческого самоуправления и т.п.). Необходимо пересмотреть и выявить с помощью формального анализа выполнения определенных задач, поскольку в такой системе оценки не учитываются аспекты, непосредственно не связанной с задачей, но ассоциированной с публичной службой поведения. Дополнительно в систему оценки можно включать такие характеристики компетентностного профиля - честность, открытость, умение работать в команде, ответственность перед гражданами, экономность в использовании ресурсов, сотрудничество, стремление к непрерывному саморазвитию и улучшению работы, надежность и т.д.

Таким образом, повышение эффективности административной работы возможно посредством формирования механизмов управления персоналом на основе ценностей, имманентно присущих публичной работе как социальному институту.

В современных условиях состояние мотивации труда административных служащих позволяет судить о степени их готовности к эффективному осуществлению профессиональных функций. Особую актуальность приобретает изучение мотивационной сферы административных служащих, обусловленной спецификой их деятельности и характером административных функций на всех уровнях управления.

При этом в качестве таких особенностей выделяют: высокую степень ответственности лиц за принимаемые решения, жесткую нормативную регламентацию деятельности работников, большую разнородность информации и каналов ее получения, особые требования к волевым качествам для осуществления властных полномочий и др.

Успех практической реализации мотивационного механизма в рассматриваемой сфере определяется, прежде всего, сформированным методологическим аппаратом, что и обуславливает необходимость рассмотрение теоретических аспектов мотивации труда работников.

Термин «мотивация труда» тесно связан с «поощрением» и «стимулированием». При этом, как правило, зачастую происходит смещение этих понятий. В отличие от поощрения стимулирование представляет формы и методы воздействия на работников не только положительного, но и отрицательного характера.

В теории и практике управления выделяют три группы поощрений:

- *материальные,*
- *организационные,*
- *нематериальные (моральные).*

Материальное стимулирование включает основные методы (заработная плата, надбавка за классность, надбавка за непрерывный стаж работы (выслугу лет), премии и др.) и дополнительные методы (материальная помощь, ценные подарки, медицинское

обслуживание служащего и членов его семьи, обязательное государственное страхование за причинение вреда жизни, здоровью и имуществу, оплата транспортных расходов и др.).

Организационные методы включают карьерный рост, делегирование полномочий, повышение квалификации, переподготовку кадров с сохранением денежного содержания.

Нематериальное стимулирование включает *прямое стимулирование* (объявление благодарности, присвоение почетного звания, представление к государственным наградам, предоставление творческой работы, благоприятный климат на рабочем месте, похвала со стороны руководства, имидж госслужащего, престиж работы в органах управления) и *косвенное* (комфортные условия труда, предоставление дополнительных дней отпуска сверх законодательно установленной его продолжительности и др.).

Основные формы стимулирования трудовой деятельности служащих представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Формы стимулирования трудовой деятельности государственных служащих

Организационные методы	Материальное стимулирование		Нематериальное стимулирование	
	Основные методы	Дополнительные методы	Моральное стимулирование	Администрат. методы
Карьерный рост, делегирование полномочий, повышение квалификации, переподготовка с сохранением денежного содержания	Заработная плата, доплата за стаж, премии, ежегодный оплачиваемый отпуск	Комфортные условия труда, материальная помощь, ценные подарки, медицинское обслуживание, обязательное страхование от несчастных случаев, оплата транспортных расходов, предоставление служебных машин	1) <i>прямое</i> : объявление благодарности, присвоение почетного звания, представление к государственным наградам, предоставление сложной или творческой работы	1) ограничение;
			2) <i>косвенное</i> : благоприятный климат на рабочем месте, похвала со стороны руководства, имидж госслужащего	2) принуждение.

При выборе той или иной формы мотивации и стимулирования труда необходимо отталкиваться от мотивов самого служащего, т.е. сознательных или бессознательных приоритетов, сформировавшихся в течение жизни. При этом следует отметить, что доминирование мотивов или стимулов определяются стилем управления в организации. Например, в рамках использования различных видов авторитарного стиля управления основным фактором результативной деятельности выступают стимулы, а при использовании демократического стиля – мотивы поведения сотрудников.

Таким образом, для создания эффективной модели мотивации труда служащих необходимо учитывать три основных фактора: *внешний (стимулирование)*, *внутренний (мотивы работника)*, а также *структуру стимулов и мотивов*. При успешном

распознавании приоритетов работников и применения к ним гибкого механизма стимулирования можно добиться большей отдачи, следовательно, и повышения уровня производительности труда.

5.4.2 Методы предотвращения демотивации

Оклад, проценты, бонусы, подарки – вот те инструменты, на которые менеджеры всех уровней возлагают свои надежды, пытаясь расшевелить свой персонал и удержать в компании самых ценных сотрудников. Конечно, руководители знают, что деньги – не всегда самое главное, и пытаются использовать и нематериальные стимулы – доски почета, корпоративные праздники, общие ценности. Все перечисленные выше усилия направлены на создание внешних систем мотивирования, т.е. способов, которыми организации пытается повлиять на эффективность производственного поведения своих сотрудников. Но есть еще один сильнейший фактор, определяющий трудовое поведение и лежащий в «зоне трудного доступа» для организации. Речь идет о *внутренней мотивации*. О том, почему сам человек хочет выполнять порученную ему работу на наивысшем уровне, или наоборот, работает «спустя рукава», почему какой-то род деятельности ему по душе, а другой – нет.

Заставить кого-то что-нибудь полюбить или захотеть чем-то заниматься – чрезвычайно сложно. Поэтому многие руководители, осознавая, что не могут так глубоко повлиять на своих подчиненных, оставляют вопрос внутренней мотивации на совести специалистов по найму. Они полагают, что эта задача должна решаться на уровне входа в организацию – т.е. *надо брать на работу только тех, у кого уже есть эта самая, странная и неуловимая, внутренняя мотивация работать именно в их компании и именно над поставленными задачами*.

Но в долгосрочной перспективе даже самые изощренные многоступенчатые методы отбора кандидатов не решают проблемы внутренней мотивации. Нередко решающей *причиной ухода перспективных кадров из организации является смена сильной внутренней мотивации на сильнейшую внутреннюю демотивацию – потерю, утрату мотивации*. Чаще всего – по вине организации.

Особенно остро эта проблема встает при управлении группой сотрудников, которых в науке именуют «интеллектуальными работниками». Для этих самостоятельных, творческих профессионалов наличие собственной внутренней мотивации к работе является одним из ключевых факторов выбора компании и эффективности труда.

Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте, поэтому основная задача – это не потерять эту выгодную позицию. Особенностью внутренней мотивации является то, что *организация практически не способна повлиять на нее в положительную для себя сторону, но зато в отрицательную сторону – способна*.

Раз организация может повлиять на внутреннюю мотивацию только в отрицательную сторону, необходимо приложить все усилия для минимизации этого влияния, т.е. предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации.

Причины демотивации работников, которые, оказывают ключевое влияние на эффективность и производительность их труда, расположены в приблизительном хронологическом порядке проявления на новом месте работы, хотя в зависимости от ситуации этот порядок может быть и иным.

1 Нарушение негласного "контракта". При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку", в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую "среду обитания". Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. А вот реальная "среда обитания", в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало – потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то

расписывают работодателя только в розовом цвете. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат - внутренней мотивации больше нет.

Для предотвращения демотивации следует предоставлять максимум реалистичной информации о деятельности, обязанностях, перспективах и т.д. в процессе отбора. Это позволит сформировать реалистичные ожидания будущего и избежать разочарования и последующей потери энтузиазма.

2 Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит. Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки "подсидеть" не более квалифицированное чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение "этим безграмотным дуракам". Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет, но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших, откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Одним из решений для избежания таких ситуаций может быть основано на том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность "протирать пыль" с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

3 Игнорирование идей и инициативы. Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтанируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна.

Совет руководителям, желающим сохранить внутреннюю мотивацию своих сотрудников: прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в "первозданном" виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на Ваш взгляд, та или иная идея не подходит для реализации в Вашей компании.

4 Отсутствие чувства причастности к компании. Данный демотиватор наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту и не чувствующий себя частью компании, может равнодушно воспринимать конфликты во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать

на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. Эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

5 Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста. В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная деятельность через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без ощущения результатов в течение такого длительного срока.

Руководителям, которые выделяют такие признаки в своих сферах и подразделениях рекомендовано создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться. Долгосрочные проекты надо разделять на "видимые" этапы, активно освещать промежуточные результаты и поощрять участников.

6 Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства. Этот фактор по критерию важности для каждого работника можно поставить на первое место среди перечисленных. Сотрудник, который остается "незамеченным" в течении определенного времени работы, теряет всякое желание делать что-либо, поскольку не видит необходимости и важности своей работы.

Для предотвращения демотивации руководителям следует отмечать и выражать внимание к достижениям своих сотрудников, поощрять их за это, возможно, не всегда финансово, достаточно словесного одобрением и поддержки.

7 Отсутствие изменений в статусе сотрудника. Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.

В этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом, программой, ротация кадров.

5.4.3 Системы стимулирования административных работников

Спрос на рынке труда на руководителей высшего звена диктует собственникам компаний необходимость внедрения такой системы оплаты, которая заинтересовала бы высококвалифицированных менеджеров. При этом проблема «собственник-менеджер» получает дополнительные варианты для своего разрешения.

В последнее время все большее развитие как в теории, так и на практике получает мотивация руководителей с помощью переменной или изменяемой части оплаты труда. Это

вызвано рядом причин и обстоятельств, сложившихся в глобальной экономике, экономике стран, экономике предприятий.

Определяемая большинством компаний стратегия развития, основанная на стоимости бизнеса, привела к созданию мотивационных систем, позволяющих руководителям ориентироваться в управлении компанией. Не последнюю роль в развитии мотивации играют и стимулы экономического характера: в зависимости от действующего законодательства возможны оптимизация налогов, изменение структуры издержек.

Накопленный в производственной сфере опыт по вознаграждению труда внес свою лепту в теорию и практику мотивации руководителей высшего звена. Основной сложностью прямого переноса этих наработок в действующие сегодня системы оплаты труда является измерение административного, управленческого труда. Четкая ориентация в стратегии предприятия на стоимость бизнеса в некотором образе разрешила дилемму расчета результата действий менеджмента. Рыночная стоимость легко определяется и сравнивается в настоящий момент, но сложно прогнозируется. Для того чтобы избежать ошибки — понести лишние затраты либо недооценить труд, собственники предприятия зачастую ориентируются на более четко выраженные показатели или создают определенные рамки «игры в стоимость», реализуемые в системах стимулирования высшего звена. Рассмотрим основные подходы для формирования систем стимулирования администрации компаний.

Традиционный подход заключается в установлении определенного уровня денежного вознаграждения в зависимости от квалификации, должности, обязанностей руководителя (статических показателей), но не от выполнения им в течение времени задач. Данный подход преобладает на предприятиях с государственной структурой собственности и предприятиях, на которых собственник одновременно является и руководителем, и менеджером предприятия. В первом случае введение механизма дополнительного стимулирования в виде изменяемого оклада невозможно вследствие жесткого и негибкого государственного аппарата и в основном из-за некоммерческих целей, которые ставятся перед руководителями. Во втором случае, когда собственник одновременно является менеджером предприятия, отсутствует одна из проблем корпоративного управления, конкретно отношения «менеджер-собственник». Оклад устанавливается в зависимости от следующих параметров: квалификации; опыта работы на соответствующей должности; ответственности за подчиненных; сферы компетентности в управлении собственностью предприятия и др. Проблема дополнительного стимулирования решается с помощью различного рода привилегий, не объединенных в общую систему (пользование служебным автотранспортом, служебным мобильным телефоном, социальной инфраструктурой предприятия и т.д.).

Подход с ориентацией на производительность или результат. Основная задача данного подхода — придать дополнительную мотивацию руководителю для достижения результата. При этом результат можно измерить как количественно, так и качественно. Схему формирования вознаграждения в системе, ориентированной на производительность или результат изображено на рис.3.1.

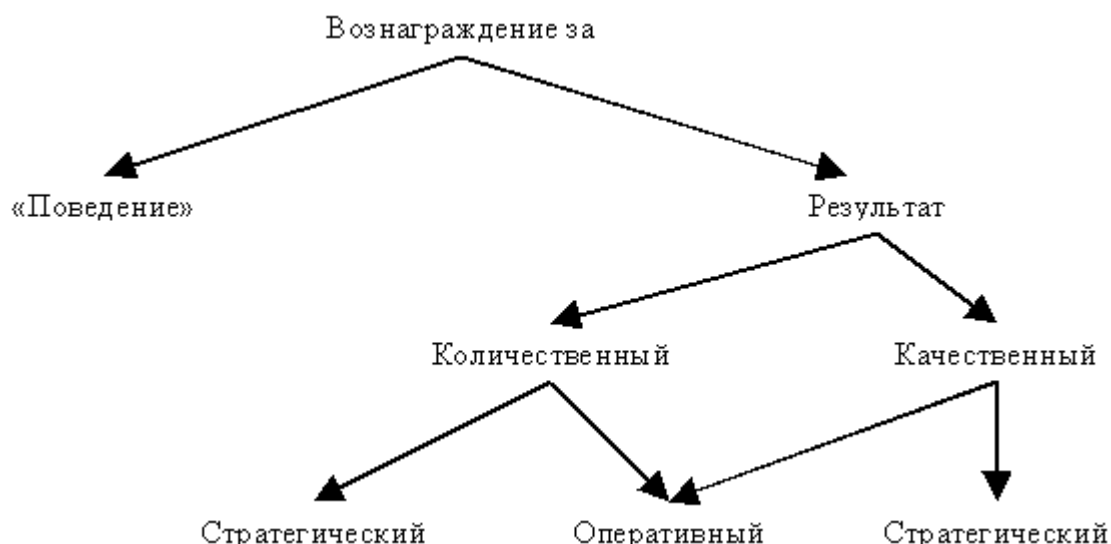


Рисунок 3.1 - Схема формирования вознаграждения в системе, ориентированной на производительность или результат

Под «поведением» понимается вознаграждение за определенные действия, которые способствуют достижению результата. Например, проведение с менеджерами по продажам занятий, способствующих повышению их квалификации, несомненно, приведет к повышению уровня их навыков в общении с клиентами. При задаче повысить уровень объема продаж это определенный шаг к достижению результата. Как правило, для измерения результата применяют показатели, на которые оказывает влияние руководитель. Границы их — от роста объема продаж до объема производства при заданных параметрах (временном интервале, количестве работающих). Качественный параметр не является финансовым показателем состояния предприятия и не является непременным условием успешного результата предприятия. Таковым является удовлетворение клиентов предприятия или удовлетворенность работников предприятия. Важно отметить то, что на «поведение» менеджер оказывает прямое влияние и здесь все находится в его руках. На конечный же результат могут оказывать воздействие сторонние или внешние эффекты: конъюнктура рынка, поставщики предприятия, действия правительства.

Одной из проблем является разделение целей на оперативные и стратегические. Само определение по времени не является затруднительным и зависит от действующих на предприятии временных сроков. Стратегическая цель, в отличие от оперативной, более подвержена влиянию во времени внешних эффектов и поэтому сложно прогнозируема и ненадежна. Перечисленные цели объединяются в единую систему вознаграждения с заданными весами. Достижение результата соответственно измеряется в двух вариантах: выполнено и не выполнено.

Подход с ориентацией на стоимость бизнеса (предприятия). Данный подход на сегодняшний день одновременно наиболее продвигаемый и критикуемый.

В табл. 3.2 изображены варианты стимулирования руководства, ориентированные на повышение стоимости компании.

Таблица 3.2 – Системы стимулирования, ориентированные на повышение стоимости компании

<i>Системы стимулирования, ориентированные на повышение стоимости</i>		
<i>Системы внутренних показателей, характеризующих стоимость</i>	<i>Курс акций (Капитализация компании)</i>	
<i>Бонус-системы с основой на:</i>	<i>Чистое участие:</i>	<i>Виртуальное участие:</i>
• Дисконтированном денежном потоке (DCF); • Экономической добавленной стоимости (EVA); • Прибыль на акцию/ ROE; • Системы оценок деятельности или эффективности (Balanced Scorecard и др.)	• Опционы на акции; • Участие в собственности (выдача акций).	• Виртуальные опционы; • Фантом-акции.

Система стимулирования, основанная на чистом участии в собственности: опционах на акции, премировании акциями предусматривает предоставление менеджерам права на покупку акций по определенной цене (цене покупки) в определенный период времени с определенными условиями. Цель данного опциона — мотивировать менеджера на рост стоимости компании, а соответственно на рост стоимости имущества акционеров.

Участие в собственности означает, что менеджеры предприятия покупают акции по заниженной цене либо премируются акциями предприятия с целью получения будущего дохода за счет увеличения выплат по ценным бумагам (дивидендов) и роста стоимости компании (в случае реализации бумаг). Данный способ мотивации менее предпочтителен со стороны менеджеров, так как существует мнение о существовании дополнительного риска по сравнению с опционной программой. Это мнение ошибочное: при падении курса акций менеджер, мотивированный по опционной программе, рискует потерять свою премию (если курс будет ниже цены покупки), а менеджер, участвующий в собственности, застрахован на сумму акций.

В табл. 3.3 в упрощенном виде показывается пример числового различия вариантов.

Таблица 3.3 – Вознаграждение менеджера в случае его участия в опционной программе и участия в собственности

Курс 1 акции на 1.01.2015 г. – 100 у.е.	
Опционная программа	Участие в собственности
Менеджеру дается право на покупку 100 акций по цене 110 у.е.	Менеджер премируется 100 акциями компании по 80 у.е.
Курс 1 акции на 1.01.2016 = 120 у.е. (позитивное развитие)	
Менеджер реализует свое право на покупку акций. Покупает их за 11 000 у.е., и продает их на рынке ценных бумаг за 12 000 у.е. Прибыль: 1000 у.е.	Менеджер реализует свои акции по цене 120 у.е. на сумму 12 000 у.е. Прибыль: 12 000 у.е.
Курс 1 акции на 1.01.2016 = 95 у.е. (негативное развитие)	
Менеджер не реализует свое право на покупку или не продает купленные акции, т.к. ему это невыгодно	Менеджер реализует свои акции по цене 95 у.е. на сумму 9 500 у.е. Прибыль: 9 500 у.е.

Конечно, в данный пример не включены варианты более негативного развития. Но даже этот вариант показывает преимущество варианта «участие в собственности», когда, во-первых, менеджер более застрахован от негативного развития событий на рынке, во-вторых, стремится максимально «отодвинуть» курсовую цену от цены приобретения своих акций. Это создает некоторый «фронт борьбы» менеджера-собственника и нивелирование риска кратковременного изменения на рынке.

При опционной программе собственники также максимально стараются себя обезопасить от варианта краткосрочного изменения курса вследствие конъюнктуры рынка, краткосрочных действий менеджмента и вводят дополнительные условия. На рисунке представлен пример, когда собственник компании предлагает менеджеру предприятия опцион на приобретение акций компании (через определенный срок — срок опциона). В данном случае цена покупки по опциону выше, чем существующая на тот момент цена акций. Это первое ограничение со стороны собственника, т.е. он изначально нацеливает менеджера на увеличение капитализации компании.

Второе ограничение — по прошествии срока опциона менеджер имеет право на реализацию опциона только после окончания ограничительного срока. В случае негативного развития курса акций (когда, например, повышение курса акций по окончании срока опциона было вызвано краткосрочными действиями) менеджеру будет невыгодно реализовывать свой опцион, если курсовая цена уйдет ниже опционной (как показано на рисунке). При позитивном же развитии ограничительный срок всего лишь принудительное инвестирование менеджера в компанию, и впоследствии менеджер реализует свой опцион.

Кроме представленных на примере двух ограничений, могут быть также и другие, обозначенные в контракте менеджера (привязывание к индексам акций, условия изменения цены покупки по опциону и т.д.).

В построении стимулирующих систем вознаграждения двумя наиболее важными вопросами являются следующие:

- 1) *как определяется годовой объем всего фонда премирования?*
- 2) *как распределяется этот фонд между руководителями разных уровней и разных направлений деятельности.*

Один из способов определения величины фонда премирования высших руководителей состоит в исчислении его в фиксированном проценте от прибыли, полученной организацией. Некоторые фирмы, однако, определяют фонд, подлежащий распределению, на основе соотнесения результатов деятельности с планом, независимо от уровня полученных прибылей. Смысл выплаты вознаграждения в данном случае, даже при низких уровнях прибыли или при убытках состоит в том, чтобы сохранить руководителей в фирме, переживающей депрессию.

Прибыли, как измеритель результатов деятельности, тесно связаны с целями собственников фирмы, доступны проверке со стороны, очевидны для членов организации. Модификации простейшей схемы определения фонда премирования, базируются на концепции остаточного дохода. При этом сумма выплачиваемых бонусов образуется только в случае, если собственники получили некоторый, заранее определенный уровень отдачи на вложенный капитал. Существует довольно распространенная практика исчисления сумм бонусов, подлежащих распределению, как процента прибылей, полученных сверх предписанного заранее уровня отдачи на вложенный капитал или доходов на акции.

При определении фонда премирования не следует забывать про данные сравнения результатов деятельности компании с другими фирмами в отрасли. Так, руководители компании, прибыль которой возросла на 15% в отрасли со средними темпами роста прибылей 25%, вряд ли заслуживают вознаграждения за свою деятельность, которую можно назвать хорошей только при абстрактном рассмотрении, но слабой при сравнительном подходе.

Таким образом, основными подходами к формированию фонда премирования административных работников являются следующие:

- 1) *как фиксированный процент от полученной прибыли (общей), т.е. независимо от суммы прибыли, высшие руководители установленную ее часть получают как премию;*
- 2) *пропорционально запланированному уровню прибыли, т.е. фонд премирования напрямую зависит от уровня соответствия полученной и запланированной прибыли (как правило, в %);*

3) *по остаточному принципу*, т.е. фонд премирования формируется только после выплаты собственникам компании дивидендов на вложенный капитал. Если после этого имеются средства, из них выплачивают бонусы администрации.

После определения размера фонда возникает вопрос его *распределения между членами организации, имеющими право на получение своей доли*. Существует подход, при котором главным правилом распределения является *установление зависимости между долей в фонде премирования и долей оклада должностного лица в общей сумме окладов сотрудников*, имеющих право на участие в фонде. Такую систему легко создать, но она представляется грубой.

Альтернативой распределения бонусов пропорционально окладам является *определение их величины у конкретного работника, как функции:*

- *важности выполняемой работы;*
- *успеха в реализации поставленных задач.*

Такое построение систем вознаграждения требует, чтобы в организации были точно определены и известны роли каждого.

Программы вознаграждения по результатам деятельности, которые предоставляют руководителям бонусы наличностью или акциями, в последнее время все более замещаются опционами на акции. Замена вознаграждения в форме денежной наличности получением пакетов акций или опционов на акции, позволяет прямо связать материальные интересы управляющих компании с интересами ее собственников.

Само существование систем премирования по достигнутым результатам деятельности определяется эффективностью систем оценки этих результатов. В случае высшего руководства эта задача упрощена, поскольку критерием успешности их работы является общая эффективность функционирования организаций. Но по мере углубления в организационную иерархию, все важнее становится аттестация, оценки сотрудника руководителем их, вышестоящим начальством.

Вопреки бытующим представлениям, японские фирмы, стимулируя накопление человеческого капитала, заключенного в опыте и знаниях, в большинстве своем учитывают качество и результаты труда руководителей, а не только стаж работы. В вознаграждении их работников большую часть составляет оплата в зависимости от "заслуг", определяемых руководителем на основе деятельности подчиненного.

В японской компании руководитель среднего звена получает оклад (жалование), "оплату по заслугам" и дважды в год премиальную часть (бонус). Причем бонус, выплачиваемый из прибыли фирмы, оговорен на ряд лет. Он не изменяется в зависимости от текущих результатов. Если общее положение фирмы ухудшится, бонусы будут сокращены.

"Оплата по заслугам" подразумевает оценку. Дважды в год начальник с подчиненными проговаривают цели и показатели деятельности последнего на предстоящий период. Раз в два года он подвергается аттестации по форме, в которой содержится почти 30 позиций. Причем оценщиками являются начальник, сослуживцы, секретарь управляющего, клиенты.

5.4.4 Нетрадиционные подходы к мотивированию работников аппарата управления

Средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Нестандартное мотивирование хорошо тем, что оно *не вызывает привыкания* (а значит, эффект от его применения выше, чем от классических методов мотивирования). Если продавец из месяца в месяц получает процент от суммы личных продаж, он начинает относиться к этому, как к данности, как к части зарплаты. Нельзя, конечно, недооценивать этот метод, но его обратная сторона — привыкание.

Ниже приведены некоторые нестандартные инструменты мотивации, встречающиеся в мировой практике менеджмента:

- 1) участие всех работников компании в прибыли или приобретение ее акций по номинальной цене;
- 2) бесплатные перелеты для сотрудника и его семьи к месту отдыха один раз в год;
- 3) корпоративный доступ к Интернету из дома;
- 4) обучение сотрудника за счет компании по престижным программам MBA;
- 5) незапланированная выдача сертификатов (в парфюмерные магазины, в магазины товаров для дома, в салоны красоты, в рестораны);
- 6) награждение сотрудников поездками (туристические путевки за границу, выходные в спа-отеле, день в аквапарке и т. д.);
- 7) предоставление дополнительных days off (отгулов) за достижение каких-либо целей;
- 8) выделение бюджета на улучшение рабочего места по вкусу отличившегося сотрудника (например, на покупку нового компьютерного оборудования, мебели, украшений);
- 9) фотосессия с семьей у профессионального фотографа;
- 10) подарки для детей сотрудников, в том числе поездки и экскурсии и т.д.

При правильном использовании нестандартных мотивирующих акций и инструментов компания создает себе репутацию организации, в которой к людям относятся как к личностям, а не как к «серой массе». В такой компании хочется работать и достигать все новых целей.

К каждому конкретному сезону (времени года) можно придумывать много разовых нестандартных акций. Например, в некоторых компаниях летом сдвигают рабочий график, чтобы сотрудники могли спокойно уходить домой пораньше или делают график гибким.

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщины, а также на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников.

Перечень мотивационных акций и инструментов, используемых компаниями для поощрения и удержания своих сотрудников, довольно широк. Разбить их можно на четыре основные группы:

- 1) *адаптационные и обучающие программы;*
- 2) *программы, нацеленные на создание общего корпоративного климата в коллективе;*
- 3) *программы поощрения лучших сотрудников;*
- 4) *льготы сотрудникам.*

Адаптационные программы дают сотруднику возможность изучить структуру и бизнес-процессы с первого дня работы в компании. В наиболее «продвинутых» компаниях новичок получает личного «коучера», упрощенный вариант такой программы – вместо того, чтобы бросать нового сотрудника в рутинную работу ежедневного бизнеса, ему придется провести несколько дней «за партой», изучая внутренние политики, процедуры и правила. Наиболее дотошные работодатели проводят экзамен после такой программы либо по истечении первых 3-х месяцев. Нужны эти программы в первую очередь, самому работодателю, бизнес которого построен на постоянном привлечении кадров с рынка.

Компании, понимающие необходимость не только «входного» тренинга, но и постоянного повышения уровня знаний сотрудников, зачастую тратятся и на различные системы внутренних тренингов и корпоративные университеты.

Программы корпоративных мероприятий нацелены на коллективную мотивацию. Выезды на пикники, за границу, корпоративные праздники, отмечающие профессиональных праздников можно сочетать с изучением корпоративных правил, проведением тимбилдингов.

Помимо стандартного бонусирования, работодатели используют награждения, номинации, именные награды и доски почета, а также пакеты акций. Системы такого поощрения лучше всего работают там, где выстроена прозрачная структура выявления лучших, и награды должны быть доступными для каждого, кто добивается установленных показателей. Эффективность использования этих форм мотивации можно измерить по результатам показателей командной работы.

Существующие перечни льгот включают в себя от 2–3 до 10–12 пунктов в компании. Это и офисные врачи, и бесплатные консультации всевозможных специалистов, гибкий график работы, массажи и йога, фитнес-карты, горячие обеды, фрукты, офисные кафе и т.д.

Нацелены все эти меры были, прежде всего, на решение главной задачи — удержать сотрудников без повышения зарплаты и повысить их желание с рвением относиться к работе. HR-деятельность сложно загнать в жесткие рамки и лимиты, так как работа с персоналом — это работа с индивидуальностями. В этой сфере более чем где-либо требуются нестандартные решения и подходы. Поэтому эффективность тех или иных систем зависит, в том числе, и от возможности и применяемости нестандартных инструментов.

Безусловно, из одних только нестандартных методов система мотивации состоять не может. Стоит отметить, что при относительной неизменности базовых мотивов, набор стимулов, влияющих на сотрудников, подвержен постоянным изменениям. Это происходит в силу изменения окружающего работника социума, его статуса, возраста, жизненного опыта, привыкания к стимулам, предоставляемым компанией. Поэтому ключевым фактором успеха в поддержании продолжительной по времени лояльности к принимаемым мерам как у действующих сотрудников, так и кандидатов, выступает гибкость и адаптивность предоставляемого комплекса стимулов, способность компании менять свое отношение к работникам и соискателям, сохраняя при этом целостность подхода к мотивации на уровне ценностей. В передовых компаниях представленная выше схема работы реализуется следующим образом. С одной стороны, есть привычная система мотивации — социальный пакет, корпоративные праздники, удобный офис с хорошими возможностями отдыха. А с другой стороны, менеджеры постоянно применяют новые методы мотивации, которые со временем приживаются.

5.5 Выводы по теме

Создание эффективной модели мотивации труда административных работников базируется на использовании трех основных факторов: внешнего (стимулирование), внутреннего (мотивы работника), а также структуры стимулов и мотивов. В мотивировании работников аппарата управления значительную роль играют такие виды экономического стимулирования, как различные формы и системы заработной платы, дополнительные выплаты и льготы, надбавки, доплаты и премии.

Определяющую роль в обеспечении эффективного результата административной деятельности играет внутренняя мотивация работников, влияние на которую со стороны организации — только отрицательное. Повлиять на внутреннюю мотивацию в положительную для себя сторону организация практически не способна. Поэтому основная задача системы мотивации — предотвратить демотивацию, т.е. не снизить желание качественно выполнять свои обязанности.

Подходы к формированию систем стимулирования административных работников отличаются по месту и роли должности в административной структуре, степени участия в достигнутом результате, форме и размерам вознаграждения.

К традиционным методам мотивации относится то, что применяется всеми или большинством компаний на рынке труда – это заработная плата и социальный пакет. К нетрадиционным относится все остальное – прочие методы и средства, позволяющие повысить мотивацию работников компании. Роль нетрадиционных методов мотивации административных работников постепенно возрастает и требует новых подходов и форм осуществления.

5.6 Вопросы для самопроверки

- 1 Раскройте сущность мотивирования административных работников.
- 2 Проанализируйте формы мотивирования административных работников.
- 3 Объясните особенности внутренней мотивации административных работников.
- 4 Идентифицируйте факторы демотивации административных работников организации.
- 5 Охарактеризуйте традиционный подход к построению системы стимулирования административного персонала организации.
- 6 Охарактеризуйте подход с ориентацией на производительность в системе стимулирования административного персонала организации.
- 7 Охарактеризуйте подход с ориентацией на стоимость бизнеса в системе стимулирования административного персонала организации.
- 8 Раскройте сущность концепции остаточного дохода при определении фонда премирования административного персонала.
- 9 Проанализируйте подходы к определению размеров бонусов должностных лиц организации.
- 10 Определите формы и влияние методов нетрадиционной мотивации на административных работников.

Тема 6 Контролирование и регулирование в административном менеджменте

6.1 Цель и задачи изучения темы

Определение административного менеджмента как деятельности рассматривает контроль как одну из основных функций в системе административного управления, объектом которой являются принятые управленческие решения. Цель лекции – изучить особенности административного и исполнительского контроля, путем решения следующих задач:

- ознакомиться с характеристиками и принципами контроля в административном менеджменте;
- рассмотреть виды и инструменты контроля в административном менеджменте;
- исследовать особенности регулирования административной деятельности в организации.

6.2 План лекции

- 1 Характеристики и принципы административного и исполнительского контроля
- 2 Виды административного контроля
- 3 Инструменты административного контроля
- 4 Особенности регулирования административной деятельности в организации

6.3 Основные понятия и определения темы:

- 1) административный контроль;
- 2) контроль исполнения;
- 3) контроллинг;
- 4) ревизия;

- 5) норма;
- 6) отчет;
- 7) механизм контроля;
- 8) порядок;
- 9) регулирование;
- 10) административный аудит.

6.4 Лекционный материал

6.4.1 Характеристики и принципы административного и исполнительного контроля

Контроль – это процесс обеспечения достижения предприятием своих целей, а также средство обратной связи между управляющей системой и системой, подлежащей управлению. Руководители предприятия начинают осуществлять функцию контроля с того момента, когда предприятие создано и сформулированы цели и задачи его деятельности.

Менеджмент относит контроль, с одной стороны, к основным (общим) функциям управления, носителем которых является управляющая система. В этой классификации контроль рассматривается в общем плане, то есть непосредственно контроль и те средства, которые он использует, например учет и экономический анализ для решения возложенных на него задач. А с другой стороны, – к конкретным (специфическим) функциям управления, носителем которых является часть управляющей системы, т.е. специальные органы и подразделения аппарата управления полностью или частично специализированные на осуществлении контроля.

Контролирование как функцию менеджмента необходимо рассматривать прежде всего в контексте организации менеджером индивидуальной и коллективной деятельности людей. Используемые при этом технические средства, приемы и методы предопределяются именно таким пониманием этой функции. Контролирование как анализ достижения цели тоже необходимо, однако, будучи реализацией власти, часто вызывает негативные эмоции. Для многих людей оно означает принуждение, отсутствие самостоятельности, которая связывается в сознании с ограничением прав личности. Поэтому контролирование принадлежит к функциям менеджмента, сущность которых часто понимают неправильно.

Особенностью административного контроля является то, что это контроль внутри самой административной системы. Руководители административного аппарата обязаны осуществлять надзор за действиями подчиненных, на предмет законности действий, их необходимости, целесообразности и эффективности. Данная форма административного контроля включает в себя право отдавать приказы, распоряжения, предписания, право изменять или отменять решения, принятые подчиненными. Контроль со стороны вышестоящих руководителей дополняется деятельностью специальных внутренних надзорных органов – инспекций.

В качестве определения административного контроля можно использовать одну из предложенных формулировок:

- *административный контроль* в наиболее общем виде – это управленческая деятельность, направленная на определение текущего состояния управляющей подсистемы системы управления организацией и происходящих в ней процессов, с целью выявления возможных отклонений от заданного режима функционирования;
- *административный контроль* – деятельность, призванная систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов;
- *административный контроль* – это все виды деятельности, направленной на получение информации об эффективности функционирования и текущем состоянии управляющей системы организации.

Также существует научное мнение, согласно которому административный контроль – это контроль соответствия реальных полномочий руководителя (исполнителя) полномочиям, зафиксированным в документах, регламентирующих деятельность организации.

Рядом с понятием административного контроля используется понятие *исполнительского контроля*, который предполагает осуществление всех видов деятельности по оценке текущего состояния и эффективности функционирования управляемой системы организации. Этот подвид административного контроля ведется на всех уровнях управления организацией и призван *оценивать деятельность сотрудников*.

Осуществление контроля является одной из основных функций аппарата управления, который обязан широко привлекать для этого других членов трудового коллектива. Однако среди аппарата управления следует особо выделить контроль со стороны главного бухгалтера и юрисконсульта. Необходимо отметить, что их обязанности и права в области контроля определены специальными положениями. Несомненно, что самая действенность контроля достигается в том случае, когда органы контроля всех видов тесно сотрудничают в своей деятельности.

Стержнем концепции контролирования является принцип, согласно которому для полного ориентирования в работе структурного подразделения *не нужно контролировать каждую функцию или каждого работника*. Достаточно охватить контролем *стратегические пункты, узловые функции*.

Основные принципы административного контроля опираются на четыре составляющие, позволяющие руководителю организации определить что, когда и где контролировать, а также кто должен осуществлять контроль:

1) *принцип ключевых элементов* контроля опирается на положение, согласно которому стандарты являются элементом планирования. Контроль может быть значительно облегчен, если руководство организации выделит небольшое число основных (ключевых) элементов (показателей, критериев) и будет уделять им большую часть своего внимания;

2) *принцип места контроля* состоит в том, чтобы руководитель организации выяснил, в каких структурных подразделениях организации происходят действия, имеющие решающее значение для достижения целей функционирования. Чаще всего контроль осуществляется от высших уровней руководства организацией, что неизбежно ведет к снижению его эффективности. В случае же осуществления контроля в местах выполнения конкретных работ руководитель может быстро получить от одних исполнителей необходимую информацию и тут же переадресовать ее другим исполнителям, благодаря чему контроль становится более быстрым и эффективным;

3) *принцип соблюдения сроков контроля* позволяет более эффективно и своевременно использовать полученную в процессе осуществления контрольной деятельности информацию и быстро реагировать на происходящие изменения;

4) *принцип самоконтроля* состоит в предоставлении работникам фирмы возможности самим осуществлять оценку результатов собственной деятельности и своевременно вносить в нее необходимые коррективы.

Нерациональным является *контролирование на основе контрольного факта* — явления, в процессе которого нарушена определенная норма. Важно, чтобы контролирование ориентировалось не на прошлое, а на будущее, поскольку лучше с 75-процентной уверенностью предусмотреть ошибку, нейтрализовав ее вероятность, чем иметь исчерпывающую информацию о происхождении уже допущенной.

В каждой организации, которая интенсивно работает, придирчивое и пустяковое контролирование может выявить второстепенные контрольные факты на фоне плодотворной и правильной деятельности. При осуществлении контролирования важно обеспечить доброжелательную атмосферу. Оно не может быть «игрой в жмурки», во время которой одни ищут, другие прячут. Уверенность в том, что контроль призван выявить позитивные и негативные аспекты деятельности, является залогом конструктивного настроения. При таких

условиях работники будут помогать контролеру ознакомиться с деятельностью организации, увидеть пути повышения ее эффективности. Неоправданной является и практика, за которой основные попытки персонала организации сосредоточены на подготовке к вероятному контролированию. Административное контролирование может быть лишь частью организационной динамики. Действенное контролирование основывается на раскрытии реальной картины о деятельности организации. Система контролирования должна не только констатировать недостатки, а выявлять соотношения позитивного и негативного.

Ко всем системам контроля независимо от их вида предъявляются определенные *требования*:

- 1) система контроля должна соответствовать целям, задачам и планам организации;
- 2) система контроля должна быть понята и принята руководителями всех уровней управления организации;
- 3) система контроля должна быть экономична, т. е. обеспечивать максимальную эффективность контрольных мероприятий при минимальных затратах;
- 4) система контроля должна обеспечивать своевременное его осуществление;
- 5) система контроля должна быть гибкой, т. е. обладать способностью быстро приспосабливаться к изменениям во внешней и внутренней среде организации.

Процесс контролирования не должен быть жестко регламентированным. Изобретательность руководства в его организации обеспечивает более результативные последствия. Правильно настроенное, эффективное контролирование является значительной социальной ценностью, способной намного превзойти связанные с ним социальные и экономические расходы, вызванные содержанием органов контролирования, отвлечением исполнителей от их непосредственных заданий.

6.4.2 Виды административного контроля

Административный контроль осуществляется постоянно как специальными подразделениями, так и руководителями на всех уровнях управления организацией. Классифицируют административный контроль по разным признакам.

1 По сферам: контроль состояния материально-технического обеспечения; контроль производства; контроль маркетинга и сбыта.

Контроль состояния материально-технического обеспечения предусматривает оценивание степени удовлетворения потребностей организации в постоянных ресурсах (оборудование, персонал, информационные системы), системы, объемов и ритмичности снабжения сырья и материалов, состояния и динамики производственных запасов, качества поставленного сырья, материалов, полуфабрикатов требованиям стандартов и технических условий.

Контроль производства охватывает процессы превращения ресурсов организации на продукцию или услуги. Его содержание заключается в сравнении запланированных производственных показателей с фактическими данными, выявлении отклонений и анализе факторов, которые повлекли эти отклонения. Контроль производства локализуют за такими направлениями: соблюдение сроков производства продукции, качество продукции, эффективность использования производственных мощностей, потери производства, производительность труда и тому подобное.

Контроль маркетинга и сбыта охватывает: оценивание и корректировка коммерческой политики; конкурентоспособность продукции; эффективность маркетинговых мероприятий; объем и структуру маркетинговой информации; широту и глубину ассортимента предлагаемых покупателям товаров (услуг); обоснованность цен на продукцию; эффективность использования сбытовых каналов; эффективность расходов на рекламу и тому подобное.

Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний.

2 По содержанию: контроль ресурсов; контроль процессов.

Контроль ресурсов. Производственно-хозяйственную деятельность организации обеспечивают ресурсы: материальные, финансовые, человеческие, информационные. Контролю материальных ресурсов подлежат: система регулирования запасов, состояние материальных ресурсов и соответствие их потребностям производства, качество материальных ресурсов.

Контроль финансовых ресурсов заключается в оценивании степени обеспеченности организации собственными и привлеченными средствами, эффективности их использования, правильности принятия финансовых решений, отслеживании и регулировании денежных потоков, анализе и регулировании долгов и обязательств организации.

Контроль человеческих ресурсов — осуществление контрольных мероприятий при отборе и зачислении работников на должности, оценивания эффективности и корректировки мероприятий по переподготовке и повышению квалификации персонала, деловых качеств работников, эффективности систем оплаты труда и стимулирования работников. Контроль информационных ресурсов — оценивание соответствия объемов информации потребностям производства и управления; изучение и совершенствование путей поступления информации в организацию, внутри нее и наружу.

Контроль процессов. Должен подтвердить, что простые операции осуществляют согласно существующим правилам, которые лишают необходимость постоянных проверок. Это касается административной деятельности и процесса производства. Решения, принятые разными службами организации, должны взаимодополняться и способствовать реализации стратегических заданий. Заданием контроля процессов является также использование информационной системы для оперативного выявления недостатков функционирования управленческой и производственной систем (например, превышение нормы неоплаченных счетов, роста количества бракованных изделий).

3 По этапам проведения: (предыдущий, текущий, итоговый).

Предыдущий контроль касается прежде всего качества материальных, финансовых, человеческих, информационных и других ресурсов на входе организации.

Текущий контроль осуществляют в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Его цель — выявить и устранить текущие препятствия, недостатки, ошибки, которые могут помешать достижению целей организации.

Итоговый контроль проводят, как правило, по завершению определенных работ, финансово-хозяйственного года и тому подобное. Его целью является сопоставления запланированного с фактическим результатом, выявление отклонений и поиск их причин с целью недопущения в будущем.

4 По формам организации: (централизованный; децентрализованный, самоконтроль).

Централизованный контроль осуществляют специальные подразделения, которые функционируют в системе управления организации (контролеры, ревизионные отделы, отделы внутреннего аудита). Разновидностью централизованного контроля является аудит — экспертиза финансовой отчетности и другой информации о хозяйственно-финансовой деятельности субъекта ведения хозяйства для выяснения его реального финансового состояния.

Аудит может быть внешним (осуществляют независимые эксперты) и внутренним (проводят штатные работники организации, чтобы помочь персоналу эффективно выполнять свои функции). Управленческий аудит сосредоточен на изучении и оценивании хозяйственных операций для выработки рекомендаций относительно рационального использования ресурсов, достижения результата и дальнейшей политики организации.

Децентрализованный контроль локализуют на уровне функциональных и производственных подразделений организации. Например, бухгалтерия контролирует состояние учета в производственных и вспомогательных подразделениях организации; отдел труда и заработной платы — соблюдение норм и нормативов оплаты и стимулирования труда; руководители производственных подразделений контролируют расходы производственных ресурсов в своих подразделениях.

Самоконтроль заключается в контролировании работником собственных действий, операций, выработанной продукции и тому подобное.

Классификация административного контроля по разным признакам позволяет формировать наиболее подходящие инструменты и технологию его осуществления в соответствии с поставленными целями.

6.4.3 Инструменты административного контроля

Механизм административного контроля представляет собой совокупность инструментов, используемых для оценки процессов и явлений, происходящих в системе управления организации.

Основными инструментами административного контроля являются бюджетный контроль, управленческий (административный) аудит, статистическое наблюдение, личное наблюдение, доклады и совещания.

Бюджетный контроль используется для получения исчерпывающей информации о доходах и расходах организации. Бюджет представляет собой составленный в денежном выражении основной план образования, распределения и использования финансовых ресурсов организации.

Административный аудит представляет собой совокупность контрольных действий, позволяющих получить объективную и своевременную информацию о текущем состоянии и функционировании системы управления организации. Административный аудит дает руководителю возможность правильного использования финансовых, материальных, энергетических и человеческих ресурсов, выделенных для создания и функционирования системы управления органов исполнительной власти.

Статическое наблюдение может быть использовано для того, чтобы определить количество, качество и время выполнения конкретной работы. Как правило, статистические данные составляются для того, чтобы определить, сколько работы было выполнено, за какой период времени и сколько при этом было допущено ошибок. Преимущество статистического контроля состоит в том, что отклонения от нормы могут быть легко установлены посредством простого сравнения показателей. Единственная сложность при этом состоит в необходимости обработки значительных объемов информации. Статистические данные могут сами по себе служить итоговым показателем контрольной деятельности, однако чаще всего они служат информационной базой для принятия управленческих решений.

Отдельные аспекты функционирования системы управления организации невозможно подвернуть количественному измерению. В этом случае единственным способом осуществления контроля является личное наблюдение руководителя. Преимущество указанного способа состоит в том, что он дает возможность получить информацию «из первых рук», а недостаток — в том, что на это уходит слишком много времени.

В отдельных случаях действенным инструментом административного контроля могут служить *доклады сотрудников и нижестоящих руководителей.*

Доклады могут быть *информативными* (содержат только фактическую информацию без комментариев) или *аналитическими* (содержат анализ собранной информации).

По способу формализации доклады могут быть *устными, письменными, электронными.* Устные доклады характеризуются высокой степенью оперативности и применяются в тех случаях, когда необходимо сообщить либо о повседневных малозначительных событиях, либо о неожиданно возникших серьезных отклонениях. Письменные доклады целесообразно применять для осуществления рутинного контроля в

течение продолжительного периода времени. Электронная форма доклада применяется в случаях, когда контролирующее и контролируемое лицо находятся на значительном расстоянии друг от друга.

Обязанность составления доклада обычно возлагается на руководителя рабочей группы или иного структурного подразделения. В системе административного менеджмента часто применяются формализованные системы контроля, когда четко разработаны методика составления доклада и порядок передачи его вышестоящему руководству.

Любой доклад должен содержать информацию:

- 1) о идентификации, времени возникновения и степени выявленного отклонения от нормы;
- 2) о возможных причинах возникновения отклонения;
- 3) об анализе последствий отклонения;
- 4) о рекомендациях по устранению отклонения.

Наряду с докладами важную роль в системе оперативного контроля организации играют *совещания*. Совещания позволяют избежать лишних, затрат рабочего времени на составление объемных письменных отчетов и предоставляют руководителю группы возможность быстро получить достоверную оперативную информацию. Совещания могут быть полезны для оценки таких важных нематериальных факторов, как психологическая атмосфера в коллективе или состояние имиджа фирмы.

На эффективность контролирования ощутимо влияет и техника его осуществления. Выбирая ее, необходимо решить, когда и какое контролирование проводить (выборочное или сплошное).

Сплошной контроль является полным (тотальным) контролем, который охватывает каждую работу, каждую единицу выработанной продукции (услуг).

Исходя из того, что сплошной контроль административной деятельности представляет собой достаточно трудоемкий процесс, руководство организации, как правило, использует в своей деятельности выборочные методы осуществления контрольной деятельности.

Выборочный контроль осуществляется по качеству работ, товаров и услуг путем выборок и проб из общего объема. Управленцы часто побаиваются заменять сплошной контроль выборочным, забывая о принципе Паретто 20:80, который можно сформулировать приблизительно так: для того, чтобы управлять организацией, достаточно проконтролировать 20% контролируемых объектов, поскольку они дают 80% результатов деятельности организации.

Относительно техники контролирования нет универсальных рекомендаций. Однако сплошное (тотальное) контролирование следует проводить лишь при необходимости, пытаясь не нарушить технологию производственного процесса.

В системе выборочного контроля обычно применяются такие показатели, как:

- количество выполненных операций;
- скорость выполнения конкретных операций;
- количество обработанной документации;
- затраты рабочего времени;
- качество управленческого труда (число ошибок);
- экономическая или социально-психологическая эффективность управленческого труда.

В системе административного контроля можно выделить три основных тесно взаимосвязанных элемента, рассмотренных ниже.

1 Установление стандартов состояния и функционирования управляемой системы. Стандарты состояния и функционирования системы управления разрабатываются в процессе организационного регламентирования и представляют собой основные критерии административного контроля. Разработка организационных (административных) стандартов включает в себя два основных этапа: 1) определение способов оценки установленных критериев и разработка оценочных шкал; 2) расчет трудоемкости административного

контроля, т.е. определение объема работы, которая должна быть выполнена для осуществления контрольных замеров.

2 Оценка текущего состояния управляющей системы и происходящих в ней процессов на предмет выявления возможных отклонений. Оценка текущего состояния включает в себя сбор необходимой информации, а также ее обобщение, обработку и анализ. Достаточно легко можно оценить значения тех показателей, которые выражены в каком-либо едином эквиваленте, например, количество обработанной документации или скорость выполнения управленческих операций (время, затрачиваемое на принятие и реализацию управленческих решений). Объективные трудности возникают в процессе оценки качественных показателей, таких как психологическая обстановка в коллективе или уровень имиджа руководителя и организации в целом. Для определения значений таких показателей обычно применяют методы экспертных оценок.

Для сбора и обобщения информации, необходимой для осуществления административного контроля создаются специальные системы наблюдения. Указанные системы подразделяются на два основных вида: визуальные и автоматизированные.

Сбор данных осуществляется посредством установления в ходе выполнения операции или процесса стратегических контрольных точек, в которых и осуществляется замер контролируемых показателей. Количество и схема расположения таких точек определяются трудоемкостью и сложностью операции или процесса, являющихся объектами административного контроля.

В системе административного контроля особенно важно правильно разработать методы количественной оценки контролируемых показателей. Для некоторых видов работ такая оценка осуществляется довольно просто. Хронометраж конкретных процессов позволяет с достаточной степенью точности определить количество времени, затрачиваемого на выполнение конкретной работы. Например, оценить производительность работы оператора персонального компьютера можно в соответствии с количеством ударов по клавишам в течение рабочего дня. Кроме того, можно вывести абсолютные или относительные показатели количества ошибок и отказов в работе в течение определенного времени.

На других видах работ, где невозможно точно определить количество совершенных действий, необходимо использовать другие методы оценки.

3 Устранение выявленных отклонений, т.е. приведение управляющей системы в состояние, соответствующее установленным стандартам. Собранную информацию сравнивают с установленными стандартами, чтобы сделать вывод о соответствии реальных значений контролируемых показателей нормативным.

Устранение выявленных отклонений может осуществляться несколькими способами:

- 1) модификацией целей;
- 2) внесением изменений и корректив в плановые задания;
- 3) реструктуризацией системы управления (перераспределением полномочий и ответственности, переподготовкой кадров и т.д.).

Задачи и работы по устранению отклонений составляют содержание функции регулирования.

6.4.4 Особенности регулирования административной деятельности в организации

Регулирование – это система отношений, обеспечивающих поддержание или изменение экономических явлений и их связей.

Регулирование как явление присуще любой коллективной человеческой деятельности. Оно возникает вместе с производственной кооперацией и прогрессирует по мере углубления функционального разделения труда. Потребность в регулировании является объективным фактором, так как не зависит от характера осуществляемой деятельности и специфики межличностных взаимоотношений.

Основной задачей процесса регулирования является устранение отклонений от заданного режима функционирования организации.

В системе осуществления функции регулирования можно выделить две постоянно взаимодействующие подсистемы: систему саморегулирования и систему сознательного, целенаправленного регулирования.

Схема взаимодействия системы саморегулирования и системы сознательного, целенаправленного регулирования представлена на рис. 3.2.

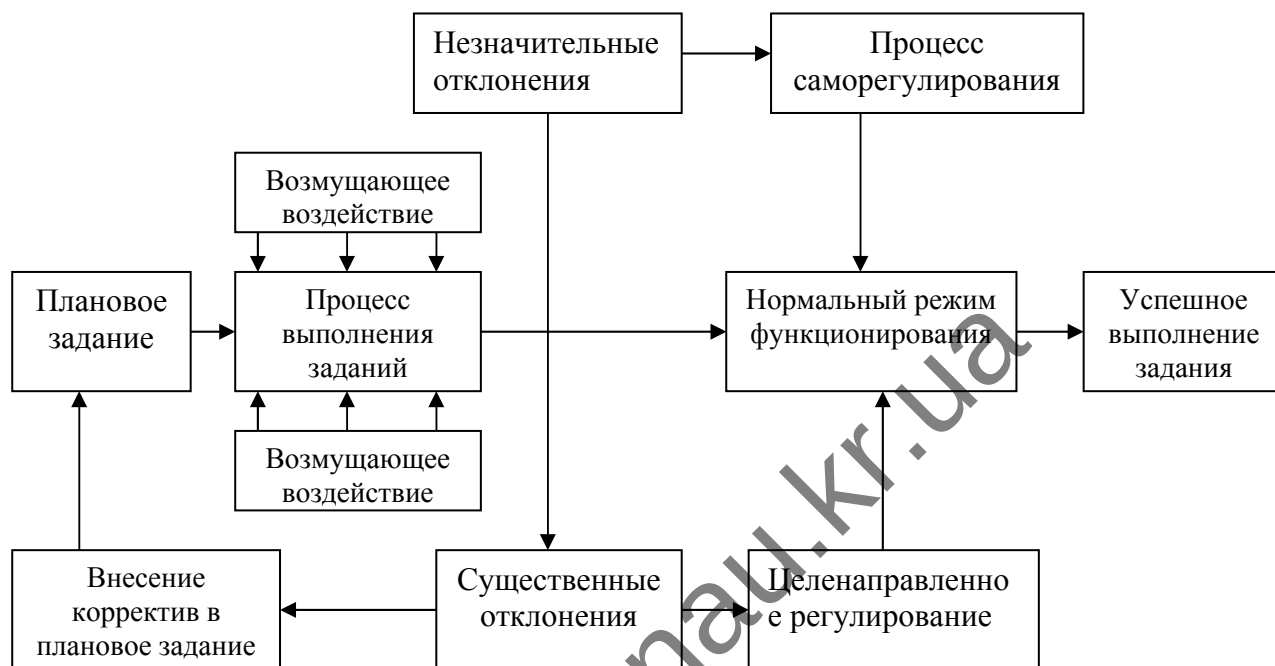


Рисунок 3.2 - Система регулирования деятельности организации

Если действие первой подсистемы основано на инициативе работников организации, то вторая представляет собой следствие выражения воли руководителей.

Эффективность системы саморегулирования определяется качеством формулировки цели. При осуществлении оценки системы саморегулирования основная задача менеджера – определить, конструктивна или деструктивна поставленная перед организацией цель.

Конструктивные (или позитивные) цели характеризуются тем, что их достижение способствует комплексному, интегрированному и гармоничному развитию всех элементов организационной системы. Деструктивные (или негативные) цели, напротив, направлены на расчленение организации, т. е. на ликвидацию отдельных ее элементов или наделение таких элементов полномочиями и функциями, противоречащими целям и задачам всей организации.

Ставя перед подчиненными деструктивные цели, руководитель заранее закладывает в программу их действий потенциальную возможность причинения вреда организации. И чем больше ставится деструктивных целей перед работниками, тем чаще требуется регулирующее вмешательство руководителя в процесс выполнения производственных заданий.

Для нормального функционирования системы сознательного целенаправленного регулирования необходимо наличие хорошо налаженной обратной связи (рис.3.3). Благодаря наличию обратной связи субъект управления может всегда располагать полной и достоверной информацией о ходе исполнения его указаний и своевременно вносить необходимые коррективы, как в процесс функционирования, так и в содержание

производственных заданий. На схеме рис.3.3 цифрами обозначены: 1 – прямая связь, 2 – обратная связь, 3 – корректирующее воздействие (регулирование).

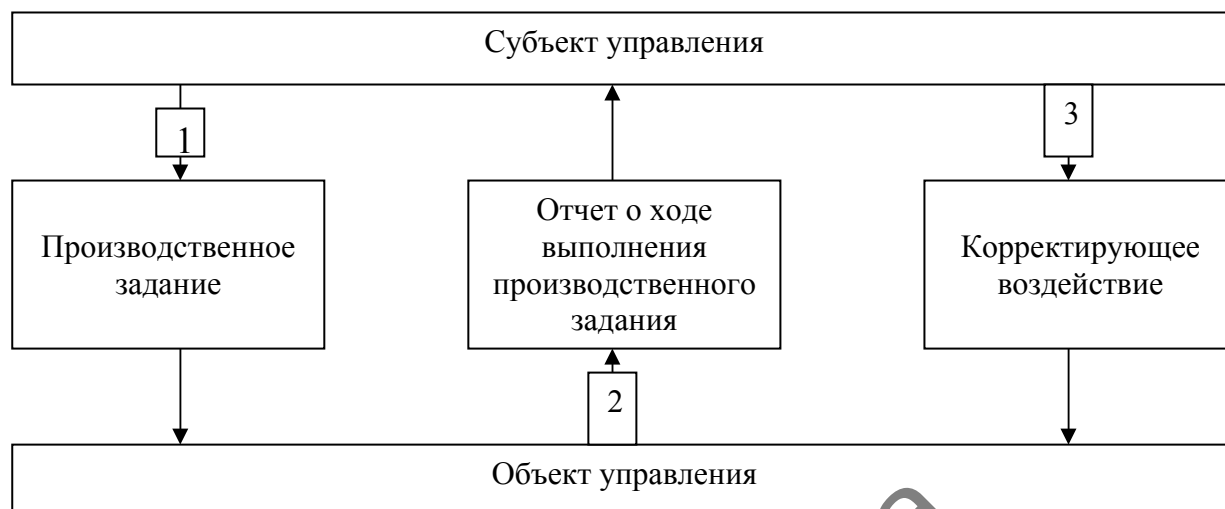


Рисунок 3.3 - Система сознательного целенаправленного регулирования деятельности организации

Процесс функционирования системы сознательного целенаправленного регулирования деятельности организации включает в себя три основных этапа.

Первый этап состоит в формулировании производственного (рабочего) задания и доведении его содержания до исполнителей.

На втором этапе осуществляется выполнение полученного задания и составляется отчет (или регулярные отчеты) о ходе выполняемых работ и возникающих при этом отклонениях.

Сущность *третьего этапа* заключается в анализе субъектом управления полученной в отчетах информации, разработке на основе указанного анализа программ регулирующего воздействия и доведении содержания этих программ до исполнителей.

Эффективное функционирование системы регулирования деятельности любой организации, независимо от формы собственности и целей деятельности, возможно лишь при условии гармоничного и слаженного взаимодействия рассмотренных подсистем.

6.5 Выводы по теме

Контроль – это обязательная функция административного менеджмента, заключительная стадия управленческого процесса, которая играет роль соединительного звена между управляющей и управляемой системами.

Формы контроля деятельности административного аппарата различаются по признакам методической направленности и способам его проведения. Классификация контроля осуществляется по признакам сферы проведения, содержания, этапам хозяйственной деятельности и форме организации контроля.

Требования к контролю заложены в принципах его осуществления, таких как постоянность и оперативность, объединение проверки сверху и контроля снизу, объективность, массовость и гласность, действенность, плановость, экономичность и научность.

Механизм административного контроля – это совокупность инструментов, используемых для оценки процессов и явлений, происходящих в системе управления организации.

Основными инструментами административного контроля являются бюджетный контроль, управленческий (административный) аудит, статистическое наблюдение, личное наблюдение, доклады и совещания.

Система регулирования включает в себя подсистему саморегулирования и подсистему целенаправленного регулирования, базирующуюся на прямой и обратной связях.

6.6 Вопросы для самопроверки

- 1 Дайте определение административного контроля и его составляющих на предприятии.
- 2 Идентифицируйте особенности административного контроля.
- 3 Определите принципы административного контроля.
- 4 Раскройте сущность исполнительного контроля в организации.
- 5 Сформулируйте требования к системам административного контроля организации.
- 6 Охарактеризуйте виды административного контроля.
- 7 Проанализируйте инструменты административного контроля.
- 8 Раскройте содержание основных процессов (элементов) административного контроля.
- 9 Определите сущность и особенности регулирования административной деятельности в организации.
- 10 Проанализируйте систему саморегулирования деятельности организации.

РАЗДЕЛ 4

МЕТОДЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В АДМИНИСТРАТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тема 7 Административные методы управления

7.1 Цель и задачи изучения темы

Все функции и процессы административного менеджмента реализуются посредством применения комплекса средств, инструментов, методов. Целью лекции является изучение характеристик и места методов административного менеджмента в системе управления, а также рассмотрение факторов, влияющих на эффективность административного воздействия. Задачи лекции следующие:

- изучить сущность и классификацию методов административного управления;
- исследовать регламентацию и методику разработки регламентов;
- рассмотреть систему административного делопроизводства;
- проанализировать типологию руководителей и подчиненных;
- охарактеризовать дисциплинарное и административное влияние;
- изучить распорядительство и делегирование;
- рассмотреть коллективное управление.

7.2 План лекции

- 1 Методы административного управления и их классификация
- 2 Регламентация управления
- 3 Методика разработки регламентов
- 4 Административное делопроизводство в организации
- 5 Типология руководителей и подчиненных
- 6 Административное и дисциплинарное влияние
- 7 Распорядительство и делегирование как способы реализации власти
- 8 Коллективное управление

7.3 Основные понятия и определения темы:

- 1) регламент;
- 2) деловодство;
- 3) инструкция;

- 4) положение;
- 5) правила;
- 6) патернализм;
- 7) фратернализм;
- 8) партнерство;
- 9) авторитет;
- 10) распоряительство.

7.4 Лекционный материал

7.5.1 Методы административного управления и их классификация

В процессном подходе методы управления представляют собой приемы и способы осуществления последовательных и непрерывных функций менеджмента. Следовательно, *методы административного менеджмента* можно определить как *совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.*

В современной теории менеджмента методы управления классифицируются по самым различным признакам.

В зависимости от *масштабов применения* можно выделить:

- 1) *общие*, применимы практически в любых управленческих процессах независимо от их сущности и специфики;
- 2) *системные*, относящиеся к конкретным системам управления;
- 3) *локальные* методы управления обращены к отдельным элементам управленческих систем.

По *отраслям и сферам применения* выделяют методы управления, применяемые в:

- 1) *государственном управлении;*
- 2) *бизнесе;*
- 3) *торговле;*
- 4) *промышленности и т. п.*

Наибольшее распространение получила классификация методов управления, обусловленная их *содержанием*. С указанной точки зрения выделяют:

- 1) *организационные;*
- 2) *административные;*
- 3) *экономические;*
- 4) *социально-психологические* методы управления.

Подобный способ деления методов управления на группы является достаточно условным, так как все они имеют множество общих черт и подвержены взаимному влиянию.

Для административного менеджмента наиболее характерно применение первых двух групп методов, которые целесообразно обозначить как *организационно-распорядительные и административно-распорядительные.*

Процессы *распорядительного* воздействия отображают динамику процесса управления и выступают как обязательное дополнение к методам организационного и административного воздействия, так как в практике управления регламентировать всю деятельность управленческих работников нельзя. Эти методы направлены на координирование производственной деятельности, устранение нарушений, пропорций, ритмичности процессов производства и обслуживания. Задача распорядительного влияния – обеспечение слаженной работы коллективов предприятий и организаций. *Распорядительное воздействие осуществляется в форме приказов, распоряжений, устных указаний.*

Приказ – это акт управления, который издается руководителем органа управления или предприятия с целью решения определенных задач. В зависимости от содержания различают приказы по общим вопросам, связанные с производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, организации и по личному составу, которыми оформляется назначение, перемещение, увольнение работников, поощрение, взыскание и т.д.

Распоряжение – это правовой акт, который выдается лично руководителем с целью выполнения оперативных вопросов управления.

Распоряжение отличается от приказа тем, что его можно обжаловать в вышестоящей организации. Распоряжение, как и приказ, имеет констатирующую и распорядительную части. В первой указываются цели или причины издания распоряжения, во второй, которая начинается словом «предлагаю» – действия, которые предписываются.

В конце распоряжения указывают лиц, на которые возлагается контроль за его выполнением.

Устные указания используют в своей работе, как руководители, так и низовые руководители (зав. производством, бригадиры, администраторы и др.). Объем распорядительного воздействия зависит от постановки организационного воздействия, от качества кадров управления, степени их умения, авторитета и др.

Формы распорядительного воздействия связаны между собой, а также с формами организационного воздействия. Чем лучше на предприятии осуществляется организационное и административное воздействие в форме регламентирования, нормирования и методического инструктирования, тем реже приходится решать оперативные вопросы с помощью форм распорядительного воздействия.

Организационно-распорядительные и административно-распорядительные (предписывающие) методы применяются на уровне предприятий и организаций и призваны регламентировать взаимоотношения в системе: работодатель — администрация; администрация — наемные работники; руководитель — подчиненные работники, а также взаимоотношения между работниками, которые связаны разными формами разделения и кооперации труда.

Организационно-распорядительные методы позволяют:

- 1) регламентировать деятельность (всей организации, структурных подразделений, должностей, функций);
- 2) обеспечивать организацию нормативами (времени, численности персонала, нормативами выработки, концентрации вредных веществ, нормативами соотносительности, например преподавателей и студентов в вузе);
- 3) поддерживать дисциплину (предостережение, разъяснение, ознакомление, советы).

Организационно-распорядительные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением, а также систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

К организационно-распорядительным методам управления относятся:

1) *подбор, расстановка и работа с кадрами*. Этот метод предусматривает такие работы:

- 1.1) составление методик и профессиограмм для оценки деловых и личных качеств граждан, поступающих на работу, в том числе квалификационных таблиц и справочников;
- 1.2) разработку типовых документов для оформления приема на работу и учета кадров;
- 1.3) создание систем и документации по аттестации и тарификации кадров;
- 1.4) учет кадров;
- 1.5) периодическую аттестацию руководителей и специалистов;
- 1.6) разработку методик по обследованию кадров, регулированию личного состава, созданию кадрового резерва;
- 1.7) принятие всех необходимых организационных мер для стабилизации кадров, всемерного сокращения их текучести;

2) *организационное регламентирование (нормирование)* направлено на создание системы норм, правил, инструкций и регламентов, служащей базой для проектирования процессов на предприятии и управления ими. Организационный регламент включает в себя:

- 2.1) номенклатурно-классификационные нормативы (материалов, покупных деталей, инструментов и т.п.);
- 2.2) организационно-технические нормативы (технические, чертежные, организационные, документационные стандарты, условия, маршруты движения предметов труда, режимы обработки, оснастка и т.п.);
- 2.3) организационно-структурные нормативы (схемы подчинения, производственные и организационные структуры, типовые схемы управления, типовые штаты, нормативы численности рабочих, инженерно-технических работников, служащих, нормы времени, типовые положения об отделах (службах), типовые функционально-должностные инструкции и т.п.);
- 2.4) оперативно- календарные нормативы, регламентирующие протекание процессов на предприятии;
- 2.5) административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила оформления найма, увольнения, перевода, командировок и т.д.);

3) *организационное планирование*. Задачи организационного планирования заключаются в том, чтобы расчетным путем определить:

- 3.1) какой объем работы необходимо затратить, чтобы достичь цели, поставленной перед соответствующим подразделением управленческого аппарата или отдельным исполнителем;
- 3.1) какова длительность в календарном отношении отдельных управленческих операций и процедур;
- 3.2) каковы потребности работников управленческого аппарата в средствах и предметах труда.

Ответ на указанные вопросы дает возможность составить организационный план, отражающий информацию о том, что необходимо выполнить, на каком участке, в какие сроки, с какими затратами труда и средств;

4) *организационное распорядительство* включает в себя:

- 4.1) своевременную выдачу распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям экономической системы;
- 4.2) постановку конкретных задач всем исполнителям в управляющей системе, нижестоящим уровням управления;
- 4.3) текущее административное распорядительство в управляющей и в управляемой системах в целях обеспечения технического, организационного и экономического регулирования;
- 4.4) помощь исполнителям в устранении возникающих трудностей в процессе исполнения управленческих решений;

5) *организационный инструктаж* предполагает инструктаж исполнителей в управляемой системе; а также специалистов и служащих в управляющей системе;

6) *организационный контроль* предполагает:

- 6.1) *контроль исполнения*: решений, распоряжений вышестоящей организации и различных уровней управляющей системы данного звена предприятия, в том числе собственных решений (руководителя);
- 6.2) *контроль соблюдения* технических, экономических и организационных нормативов (правил), технологических режимов, трудовой дисциплины, правовых норм и выполнения плановых заданий.

7) *организационный анализ* осуществляется в процессе исследования системы управления и служит информационной базой для организационного проектирования. Проанализировав структуру и процесс управления, вскрыв все плюсы и минусы, можно выявить организационные резервы и на этой основе запроектировать такую комбинацию всех факторов работы (организация, методы, техника управления), которая обеспечит наилучший результат. Это один из главных методов, которыми пользуются для решения

организационных задач. Применяя анализ, необходимо так спланировать работу, так подготовить ее выполнение, так научиться ее выполнять и, наконец, так поставить контроль за ее выполнением, чтобы вывод из наблюдений и анализа организационной практики гарантировал бы наибольшую эффективность деятельности управленческого персонала при наименьших затратах сил и средств;

8) *организационное проектирование*, служащее одним из главных методов рационализации систем управления, осуществляется на базе системы организационных нормативов и организационного анализа, имеет целью разработку модели структуры или процесса;

9) *процесс обобщения организационного опыта* включает в себя: командировки для изучения опыта родственных предприятий своей отрасли, предприятий смежных отраслей, зарубежного опыта, изучение и обработка документальных информационных источников (книги, журналы, экспресс-информация, ведомственные материалы и так далее).

Необходимость организационно-распорядительных методов исходит из того, что любая совместная деятельность людей должна быть надлежащим образом организована, т.е. спроектирована, нацелена, регламентирована, а также снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Организационно-распорядительные методы отображают весь механизм административного влияния на управляемые объекты. С помощью этих методов реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации. Иными словами, *необходимо сначала создать организацию, набрать работников, распределить между ними полномочия и ответственность и уже после этого руководить их действиями*. Эти методы управления *предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия*, а, следовательно, являются **пассивными**.

Административно-распорядительные методы – это система воздействия на организационные отношения для достижения целей. Они базируются на *обязательном подчинении нижестоящих руководителей вышестоящим, на дисциплинарной ответственности, на принципе единоначалия*. Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы.

Административно-распорядительные методы воздействия призваны обеспечить организационную четкость, дисциплинированность и эффективность работы управленческого аппарата; поддерживать необходимый распорядок в работе предприятия, приводить в действие постановления, приказы и решения руководящих лиц; проводить работу с кадрами, реализовывать принятые решения.

Эти методы отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. Эти методы – методы принуждения. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Прямые воздействия, в конечном счете, могут привести к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Косвенные методы являются наиболее эффективными, если они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий. Одна и та же работа может выполняться в различных организационных условиях: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, допустимых границ деятельности. Выбираются наиболее эффективные (по какому-то условию) или оптимальные.

Возможны три *формы административно-распорядительных методов*:

- 1) *обязательное предписание* (приказ, запрет и т.п.);

- 2) *согласительные методы* (консультация, разрешение компромиссов);
- 3) *рекомендации, пожелания* (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Для административных методов характерно их *соответствие с правовыми нормами*, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Административно-распорядительные методы управления опираются на:

- *систему законодательных актов государственного и местного значения*. В систему законодательных актов входят конституционные законы, указы президента, постановления правительства, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и другие документы (нормативные акты), утвержденные органами центральной и местной власти для обязательного применения на территории всей страны и ее отдельных субъектов. При определении их состава, структуры, содержания и взаимосвязей должны учитываться научные подходы к менеджменту, охватывающие все теоретические и практические аспекты управления.

- *нормативно-директивные и методические документы организации* (приказы, распоряжения и указания руководителя). В систему нормативно-директивных и методических документов организации входят стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством фирмы и действующие только в данной фирме.

- *планы, программы и задания*. Система взаимосвязанных планов, программ и заданий тоже относится к административным методам менеджмента, так как они регламентируют порядок работы управляющей и управляемой подсистем системы управления организации.

- *оперативное руководство*. Наряду с рассмотренными выше тремя административными методами менеджмента, в настоящее время широко применяется оперативное управление, основанное на личной власти руководителя и заключающееся в отдавании им устных распоряжений в рамках координирования текущей деятельности работников.

Административно-распорядительные методы управления имеют такие особенности:

- 1) оказывают прямое воздействие на волю подчиненных, что проявляется в однозначности отдаваемых распоряжений и в обязанности выполнения любого административного акта;
- 2) носят безвозмездный характер, не предусматривающий стимулирование;
- 3) требуют наличия и использования действенной системы контроля за их исполнением;
- 4) требуют не наилучшего решения проблем, а выполнения строго определенных действий.

Главными преимуществами административно-распорядительных методов управления выступают строгая дисциплина производственного и управленческого персонала и обеспечение выбранной технологии производства и управления.

Недостатки административно-распорядительных методов следующие:

- они не способствуют развитию творческого начала личности;
- приводят к концентрации власти;
- требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации;
- поощряют исполнительность, а не инициативу.

Таким образом, система административных методов представлена как совокупность воздействия на структуру управления путем организационно-распорядительных методов и на процесс управления путем применения административно-распорядительных методов, а также общего распорядительного влияния на коллектив в целом и личности в частности.

7.4.2 Регламентация управления

Термин "регламент" французского происхождения, который означает *совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения, организации, а также порядок проведения заседаний и конференций.*

Регламент представляет собой свод правил принятия решений исполнителями в разных ситуациях, т.о. *регламентирование регулирует деятельность структурных подразделений и отдельного работника.*

Регламентация управленческого труда - это процесс совершенствования управления персоналом организации, один из важнейших рычагов совершенствования организационных систем.

Упорядочение управленческого труда означает установление определенных рамок его деятельности, а также разработку совокупности правил, определяющих порядок его (труда) осуществления.

Регламентация являет собой достаточно жесткий тип организационного влияния, которое заключается в разработке и введении в действие организационных положений, обязательных для выполнения в течение времени, определенного этими положениями.

Регламентация процессов управления обеспечивает:

- четкое определение взаимоотношений, прав и ответственности горизонтальных и вертикальных органов управления в различных сферах их деятельности;
- установление обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных работников аппарата управления;
- формирование на нормативно-правовой основе контура системы управления (определение количества уровней и звеньев, их взаимосвязей, подчиненности, количества работников на каждом уровне и по каждой функции управления, их должностных окладов и т. п.);
- упорядочение приемов и методов решения отдельных управленческих задач;
- установление количественных характеристик управленческих процессов на разных уровнях (трудоемкости и периодичности выполнения отдельных процедур, требуемых объемов информации, уровня организации и автоматизации процессов и т. д.);
- определение условий экономического стимулирования организаций (предприятий) и отдельных работников;
- четкий порядок подготовки и повышения квалификации управленческих кадров и т. д.

Регламентации подлежат:

- 1) процессы, регламентировать которые необходимо в силу действующего законодательства;
- 2) часто повторяющиеся, типовые процессы;
- 3) процессы с большим количеством участников и/или обрабатываемых объектов, в том числе, связанные с формированием и обработкой большого объема информации;
- 4) дорогостоящие процессы;
- 5) процессы, важные для клиентов;
- 6) процессы, нуждающиеся в повышении прозрачности.

Регламентация в управлении проявляется в двух аспектах: *в статике и в динамике.*

Регламентация в статике определяет:

- статус звеньев системы управления или самой системы;
- цели и задачи каждого звена;
- место в системе управления;
- взаимосвязи с другими звеньями.

Регламентация в динамике позволяет определять использование рабочего времени или протекание процессов управления во времени. Регламенты выполнения отдельных функций, процедур в процессе управления, распорядок для руководителя, специалистов и служащих, работа подразделений аппарата управления, регламент совещаний и т. п. динамичны.

В системах управления регламентация рассматривается по следующим направлениям:

- 1) организационно-правовое;
- 2) экономическое;
- 3) социально-психологическое.

Организационно-правовые формы регламентирования находят свое конкретное выражение в документах, имеющих:

- 1) нормативный характер (положение о предприятии, положение о структурном подразделении, должностные инструкции, схемы должностных окладов);
- 2) характер административного указания, которое является обязательным и адресуется конкретным управляемым объектам или лицам (приказ, распоряжение, инструкция);
- 3) рекомендательный характер (распорядок рабочего дня руководителя и т. п.).

Экономическое направления и формы регламентации определяют границы и порядок экономических отношений в процессе управления. Классическим примером экономической регламентации систем управления является Положение о структурных подразделениях. Оно устанавливает рамки хозяйственной и экономической самостоятельности подразделения путем выделения в его распоряжение необходимых ресурсов, определение системы показателей для планирования и оценки результатов его деятельности, закрепленных за ним функций, определения прав и обязанностей. В Положении разрабатывается порядок регулирования отношений между подразделениями на основе материальной ответственности каждого из них за результаты деятельности, определяются условия материального поощрения за успешное выполнение возложенных на них функций.

Социально-психологическое направление регламентации устанавливает определенный порядок социально-психологических отношений в процессе управления и способствует усилению организационно-правовых и экономических форм регламентации управленческого труда.

Методы, которые относятся к регламентационным, характеризуются такими влияниями: *упорядочивание, распределение, программирование, алгоритмизация и др.*

Регламентационные методы состоят из четырех основных видов:

- 1) общеорганизационного;
- 2) функционального;
- 3) структурного;
- 4) должностного.

Общее/организационное регламентирование включает законы, уставы и положения общеорганизационного характера, которые устанавливают организационную структуру и порядок функционирования социальной системы в целом.

Основным документом, который регламентирует работу предприятий всех отраслей народного хозяйства является Закон «О предприятиях в Украине», в котором определен порядок создания предприятия, его функции, права, обязанности и ответственность руководителей и др. На разных уровнях управления правовой основой регламентирования является Положение об органах управления (о Министерстве, об ассоциациях, сообществах, объединениях и др.).

В положениях регламентируются назначение органа управления, его функции, права и обязанности руководителя и разных функциональных звеньев. На основе положений об органах управления разрабатываются положения об отделах, в которых определяются их

функции, взаимоотношения с другими отделами и ответственность. На основе положений об органах и отделах разрабатываются должностные инструкции для конкретных работников.

Функциональное регламентирование охватывает положения, которые определяют и устанавливают внутренний порядок работы, организационный статус разных звеньев, их цели, задания, функции, полномочий, ответственность и др. Например, положение о линейных и функциональных подразделениях разных органов исполнительной власти (Положение о министерстве, государственном комитете, областную государственную администрацию и тому подобное).

Структурное регламентирование включает организационные формы управления, которые отображают основные элементы и взаимосвязь внутренних структур. Его цель - достижение необходимой унификации форм управления однотипных административных структур. Примером такой регламентации могут служить положения об управлении, отделах, службах.

Должностное регламентирование осуществляется разработкой штатного расписания и должностных инструкций, которые устанавливают перечень должностей и основные требования их замещения, выполнения должностных обязанностей.

Также, существующие регламенты можно классифицировать для предприятия в зависимости от элементов системы управления:

1) регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица (устав, договор учредителей, философия, правила внутреннего трудового распорядка и др.);

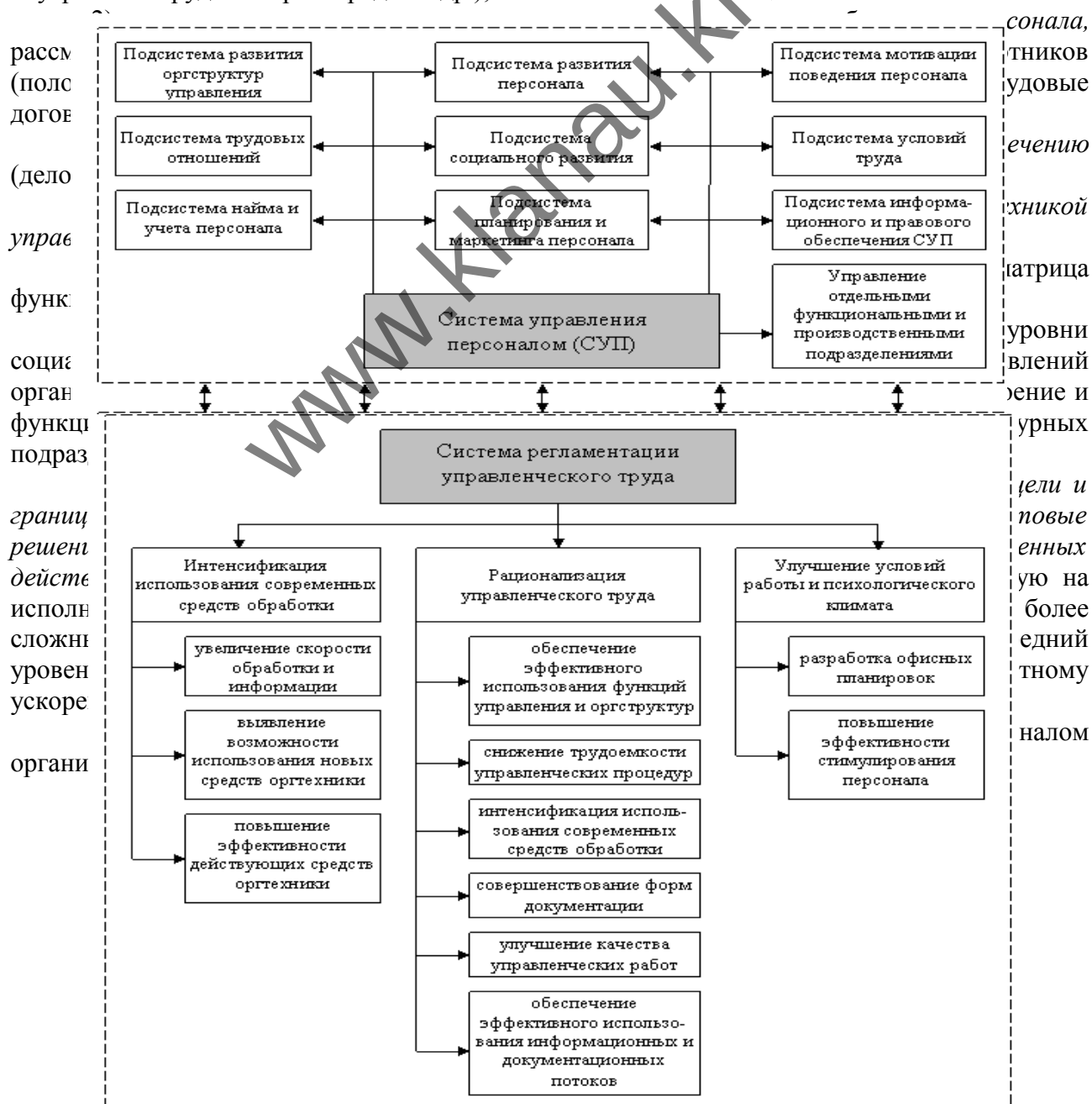


Рисунок 4.1 – Взаимосвязь систем регламентации управленческого труда и СУП

С правовой точки зрения регламент «легализует» горизонтальные взаимодействия подразделений и/или работников организации, чем существенно облегчает управление организацией. Действительно, в организации, при отсутствии регламентов сквозных процессов, доступен только один способ взаимодействия между работниками разных подразделений – через руководителей: работник-инициатор пишет служебную записку своему руководителю, тот, завизировав ее, направляет своему руководителю и так до тех пор, пока инициатива не достигнет того руководителя, в чьем прямом подчинении находятся все подразделения и работники, которые должны совместно выполнить инициированную работу. Если же локальный нормативный акт устанавливает возможность и определяет порядок прямого взаимодействия подразделений, то «посредничество» руководителей разных уровней становится необязательным.

Организация, «пронизанная» регламентами, представляет собой жесткое, но весьма хрупкое образование. Любое внешнее воздействие, изменяющее условия и цели деятельности организации, приводит к необходимости пересмотра значительной части регламентной базы. Любые изменения в коллективе организации, требующие перераспределения обязанностей, также критически сказываются на целостности системы регламентов. Организация же, свободная от каких-либо принципов, а тем более от официальных регламентирующих документов, несет дополнительные издержки на управление, связанные с необходимостью доведения решений до исполнителей,

объяснением им методов работы и контролем их деятельности. Отсюда следует, что должен существовать некий оптимальный уровень регламентации деятельности организации.

Одна из важных составляющих процесса регламентации управленческого труда - оценка деловых качеств сотрудников, занимающих руководящие должности. При этом могут быть использованы различные методы оценки руководителей, но наиболее эффективным будет метод экспертных оценок, который позволяет определить уровень профессиональной компетенции каждого из сотрудников, его соответствие занимаемой должности и разработать план совершенствования системы управления в компании.

7.4.3 Методика разработки регламентов

Методика разработки административных регламентов направлена на решение нескольких задач:

- 1) структурировать работу сотрудников организации по разработке регламентов;
- 2) обеспечить соблюдение нормативно установленных требований к структуре и содержанию административных регламентов;
- 3) обеспечить оптимизацию процесса предоставления услуги или производства продукции (выполнения функции).

Важнейшими требованиями к описанию административных процедур являются структурированность и полнота изложения информации.

Структурированность достигается за счет разложения процесса исполнения функции (предоставления услуги) на дробные составляющие, вплоть до действий, выполняемых отдельными сотрудниками, и подготовки описания процесса в разрезе данной структуры (рис.4.2).

Полнота изложения достигается за счет описания каждого действия, выполняемого в рамках процесса исполнения функции (предоставления услуги), по стандартному набору характеристик.

Основным требованием к разработке административного регламента является описание в документе уже оптимизированного процесса.

Требования к оптимизации административного процесса сводятся к:

- 1) устранению избыточных административных процедур;
- 2) упрощению действий и административных процедур, включая уменьшение сроков исполнения действий и административных процедур.

Основными направлениями оптимизации являются:

- сокращение издержек (материальных, временных, моральных) получателей услуги (физических и юридических лиц), вовлеченных в процесс исполнения какой-либо функции

и разделение функций, повышение конечности (стоимости) процесса предоставления услуги (и разделение функций, повышение конечности услуги, продукта (функции).

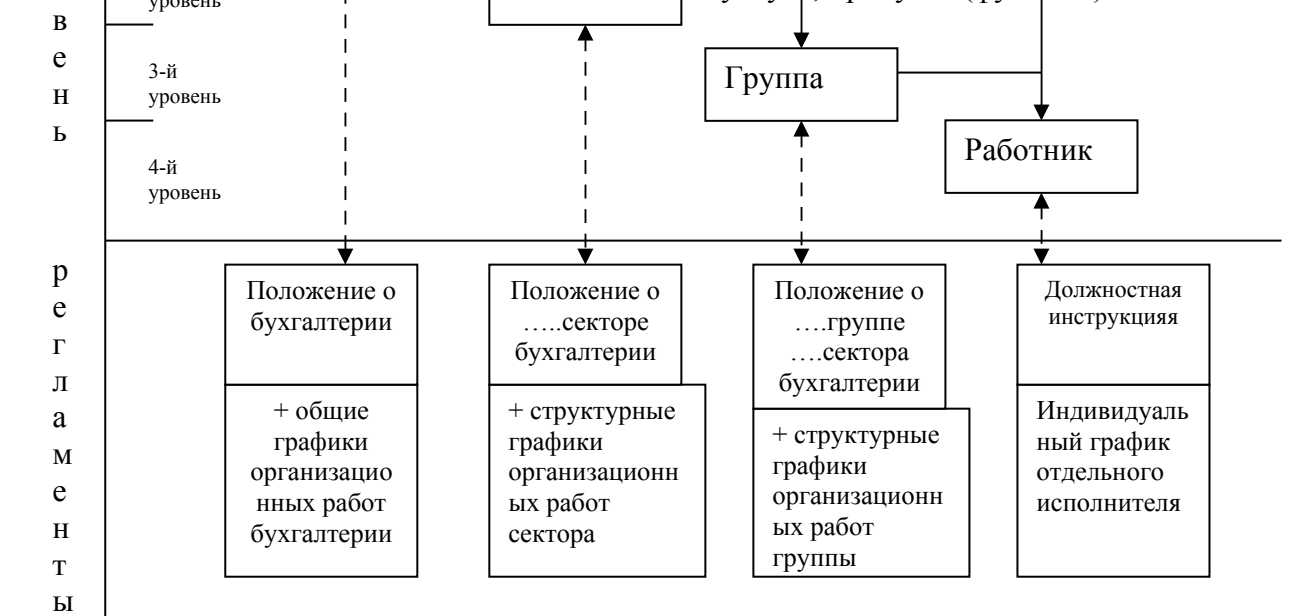


Рисунок 4.2 – Процесс регламентации деятельности службы, сектора, группы, работника

Схематическое представление процесса разработки административного регламента представлено на рисунке 4.3.

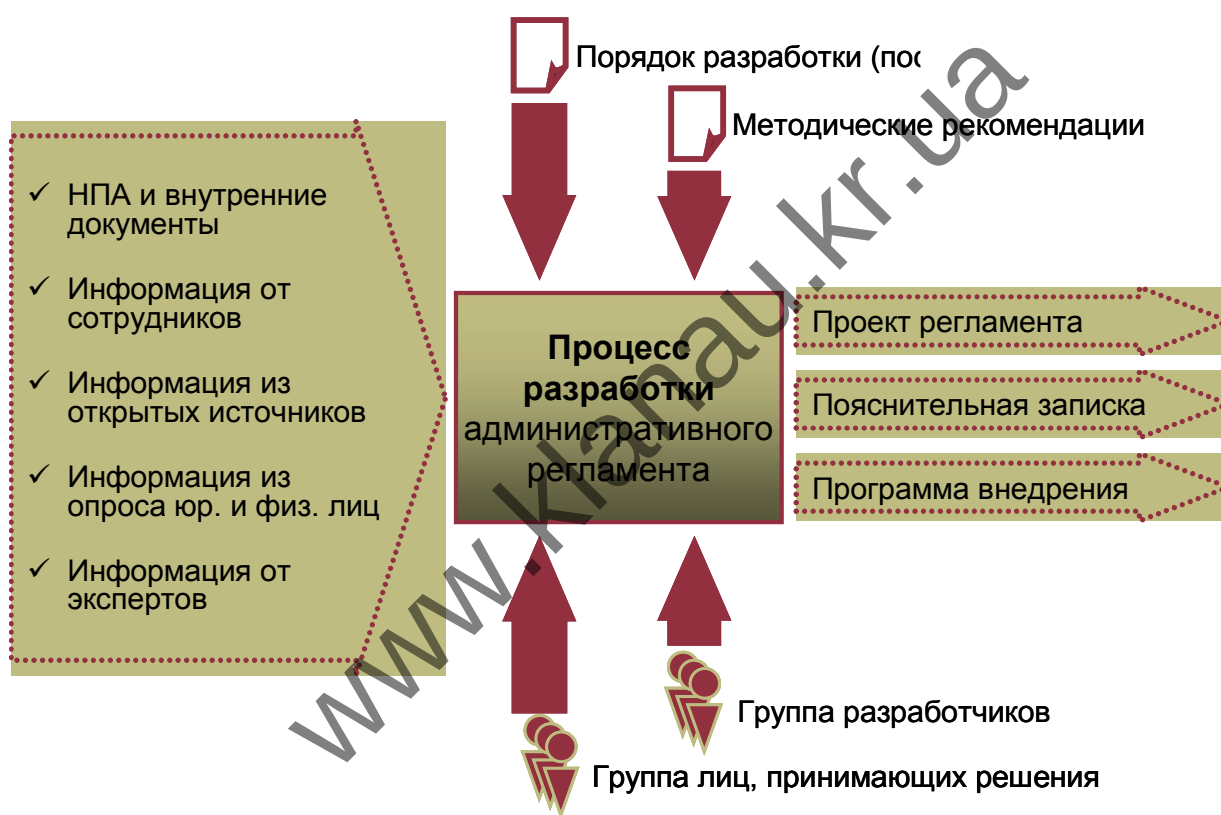


Рисунок 4.3 – Процесс разработки административного регламента

Желание обеспечить разрешение всех указанных проблем наталкивается на фундаментальное противоречие, заключающееся в том, что действия, направленные на решение одной проблемы, зачастую приводят к усилению других. Между тем, некоторые оптимизирующие решения дают позитивные эффекты по нескольким направлениям. Очевидно, что наиболее ощутимых результатов можно достичь, если «вложиться» в оптимизацию по какому-то одному направлению. Альтернативой данной стратегии является стратегия малого продвижения по всем «фронтам». Требование не ухудшения ситуации по другим направлениям существенно сужает круг принимаемых решений по оптимизации, зато позволяет избежать каких-либо потрясений, связанных с реорганизацией административного процесса.

При разработке проекта административного регламента используется следующая информация:

- 1) нормативные правовые акты и внутриведомственные документы,
- 2) информация, запрашиваемая у сотрудников пилотных органов;
- 3) информация, собираемая из открытых источников (Интернет, СМИ);
- 4) информация, получаемая в результате проведения опросов потребителей;
- 5) информация, получаемая от экспертов.

Основными исполнителями по разработке проекта регламента являются рабочая группа лиц, принимающих решения, и группа разработчиков.

Схематическое изображение основных этапов процесса разработки административного регламента приведено на рис. 4.4.



Рисунок 4.4. – Этапы процесса разработки регламента

Результатом процесса разработки административных регламентов являются сформированные документы.

- 1 Проект регламента.
- 2 Пояснительная записка к проекту административного регламента, содержащая:
 - 2.1) описание «Как есть»;
 - 2.2) перечень показателей, по которым оценивалось исполнение процесса и его составляющих;
 - 2.3) описание выявленных проблем;
 - 2.4) описание альтернативных вариантов оптимизации процесса и оснований выбора варианта, заложенного в проект регламента.
- 3 Программа внедрения административного регламента, содержащая:
 - 3.1) перечень положений и инструкций, требующих внесения поправок в связи с принятием регламента, описание содержания предлагаемых поправок и обоснование необходимости внесения данных поправок (путем указания решаемых таким образом проблем);
 - 3.2) план мероприятий по внедрению (с указанием сроков и ответственных);
 - 3.3) расчет стоимости внедрения (приводится подробный расчет по видам расходных статей по каждому пилотному органу).

Для того чтобы обеспечить потенциальную исполнимость административного регламента, необходимо при его разработке обеспечить:

- внутреннюю непротиворечивость. Обеспечение внутренней непротиворечивости заключается не только в недопущении включения в регламент взаимоисключающих требований, но и взаимоисключающих процедур (действий).

- реалистичность требований. Регламент должен содержать выполнимые требования к срокам, объемам и качеству работ. Реалистичность требований проверяется трижды – в процессе разработки, при апробации, при внедрении. Проверка реалистичности требований на этапе разработки строится путем соотнесения требований к имеющимся ресурсам – финансовым, человеческим, техническим.

Внедрение административного регламента предполагает выполнение ряда условий:

1) необходимо *легитимизировать* текст административного регламента, утвердив его официально;

2) необходимо *переформатировать* носители *старых административных практик*. Без выполнения данного требования любая попытка перейти к новой схеме организации административного процесса будет «тонуть» в сопротивлении внутренней и внешней среды организации. В результате при формальном утверждении новой системы регламентации, фактически будет действовать неформальная регламентация, «закодированная» в носителях административных практик.

Перечень факторов, закрепляющих существующую конструкцию административного процесса приведен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Факторы, влияющие на регламентацию в организации

Факторы	Влияние
Носители старых административных практик	Барьеры на пути изменений конструкции административного процесса
Нормативные правовые акты	Необходимость разработки поправок в НПА, их согласования и утверждения
Сложившийся уровень финансирования	Необходимость увеличения объемов финансирования
Внутренние регламентирующие документы	Необходимость разработки альтернативных документов
Используемый инструментарий для организации работы (помещения, программное обеспечение, оргтехника и т.д.)	Необходимость покупки (разработки) нового программного обеспечения, оргтехники, ремонта (перестройки или замены) помещений и т.п.
Обученные пружим практикам исполнения работ сотрудники	Необходимость переобучения сотрудников; издержки в связи с повышением количества ошибок и замедлением исполнения работ в период обучения сотрудников новым административным практикам
<i>Обученные прежним практикам взаимодействия с организацией, отделом, работником третьи лица</i>	Недовольство внешних контрагентов из-за неожиданного изменения «правил игры» (необходимость извещения контрагентов об изменениях); падение эффективности взаимодействия с контрагентами из-за их неготовности к работе по новым правилам

Невозможность автоматического снятия влияния данных факторов с принятием административного регламента связана с необходимостью преодоления целого ряда барьеров на пути изменений действующей конструкции административного процесса. Виды барьеров – различны, но объединяет их то, что преодоление всегда связано с необходимостью дополнительных затрат со стороны органа исполнительной власти.

7.4.4 Административное делопроизводство в организации

Документ как основной носитель информации необходим для стабильной деятельности организации. На основе документов принимаются решения управленческого, производственного и хозяйственного характера.

Документы, прежде всего, имеют *правовое* значение, поскольку являются средством засвидетельствования и доведения определенных фактов. Они также используются в качестве источников и носителей информации. А в управленческой деятельности документ выступает как предмет и как результат труда. Он является средством подтверждения правомерности действий руководителей с юридической точки зрения.

Документирование управленческой деятельности - это создание документов или фиксация по установленным правилам управленческих действий на бумажных или магнитных носителях. Организация работы с документами – это создание условий, которые обеспечивают движение, поиск и сохранение документов в делопроизводстве.

Делопроизводство – это деятельность, которая охватывает вопрос документирования и организации работы с документами в процессе управленческой деятельности. Делопроизводство в учреждении являет собой полный цикл обработки и движения документов с момента их создания до завершения выполнения и отправления.

В соответствии с Законом Украины "О Национальном архивном фонде и архивных учреждениях" делопроизводство - это совокупность процессов, которые обеспечивают документирование управленческой информации и организацию работы со служебными документами.

Делопроизводство является сферой практической деятельности, которая документально обеспечивает функционирование каждого государственного органа, органа местного самоуправления, предприятия, учреждения, организации. В настоящее время в мире наблюдается увеличенное внимание к нормативному, методическому и научному обеспечению управления документацией, которое в нашей стране отождествляют с теорией и практикой делопроизводства. Это удостоверяет принятие международного стандарта ISO (Международной организации по стандартизации) 15489:2001 "Информация и документация. Управление документацией", отражение в содержании законодательных актов и нормативных документов разных стран его принципов и положений. В контексте современных представлений делопроизводство является одним из важнейших средств управления в учреждении и составляющей осуществляемых в ней процессов информационного менеджмента, в частности реализованных с помощью новейших информационных технологий.

Унифицированная система организационно-предписывающей документации, включена в Государственный классификатор управленческой документации как самостоятельная система. Она являет собой *совокупность стандартов, инструкций и методических рекомендаций относительно их использования, направленную на установление ограничений и определение требований к построению и оформлению определенного вида документов*. Унифицированная система организационно-предписывающей документации включает такие унифицированные формы документов: акт, график отпусков, докладная записка, инструкция, положение, постановление, правила, приказ, протокол, распоряжение, решение и тому подобное, - всего 73 унифицированных формы документов.

Нормирует унифицированные формы документов Государственный классификатор управленческой документации ДК 010-98, утвержденный приказом Госстандарта Украины от 31 декабря 1998 года № 1024 (далее — ДК 010-98). Этим нормативным документом, который официально закрепляет виды номиналов документов и их группирования, констатированы параллельные названия номиналу «приказ» и «распоряжение», как вот: приказ (распоряжение) о принятии на работу (код 0301001), приказ (распоряжение) о переводе на другую работу (код 0301005), приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска (код 0301006), приказе (распоряжение) о прекращении трудового договора (код 0301008).

При работе с документами следует руководствоваться выработанными в процессе отечественной и мировой практики методами и приемами, которые обеспечивают ритмичную работу заведения по организации делопроизводственного процесса. Соблюдение стандартов по делопроизводству в практической работе органов управления и документирования способствует установлению четкого организационно-технического порядка. Овладение приемами рациональной работы с документами дает возможность сократить время на их составление, обработку и поиск, организовать четкий контроль за прохождением и выполнением документов. В конечном итоге, правильно подготовленный и должным образом оформленный документ - это свидетельство культуры исполнителя.

Организация делопроизводства существенно влияет на оперативность, экономичность и надежность функционирования аппарата управления учреждения, культуру труда управленческого персонала.

Делопроизводство на предприятиях, в учреждениях и организациях ведется в соответствии с индивидуальной Инструкцией по делопроизводству, которая создается на основании нормативных документов и государственных стандартов. Инструкция по делопроизводству определяет порядок ведения общего делопроизводства, ее положения распространяются на всю служебную документацию, в том числе создаваемую с помощью ПК.

В зависимости от объема документооборота, технической оснастки, территориального расположения и количества структурных подразделений в учреждениях применяется полная или частичная централизация делопроизводства. Ведение делопроизводства в соответствии с требованиями государственных стандартов полагается на отделы управления делами, общие отделы, канцелярии или секретарей.

Общее руководство организацией делопроизводства в учреждениях осуществляет ее руководитель. К факторам, определяющим организационное построение службы делопроизводства, относятся ее основные функции, объем работ по каждой из них. В задачи служб ДОУ входит обеспечение оптимальной технологии работы с документами, прием и обработка поступающей в организацию корреспонденции, учет и регистрация документов, формируемых в организации, контроль исполнения документов. В конкретных организациях, в зависимости от их профиля и структуры, набор функций служб ДОУ может быть различным.

С расширением информационных мощностей на рынке современного программного обеспечения сформировалась область прикладных информационных систем, ориентированных на автоматизацию документооборота и поддержку делопроизводства. Постоянно меняющиеся условия, растущие требования клиентов, ужесточение конкуренции способствуют развитию направления разработки таких программных комплексов.

Системы можно условно разделить на два типа:

- *системы управления документами* направлены на обеспечение безбумажного электронного документооборота предприятия и реализуют, как правило, следующие функции: ввод документов в систему, создание документов, организация процесса движения документа (рассылка), хранение и архивирование документов. Поиск и просмотр найденных документов позволяют работать с широким спектром документов, начиная с электронной почты и заканчивая сложными многоуровневыми документами.

- *системы управления учрежденческой деятельностью* обеспечивают автоматизацию работы с документами, автоматизацию делопроизводства и поддержку «традиционного документооборота» и ориентированы, как правило, на организацию учета документов, исполнение мероприятий и анализ исполнительской дисциплины.

Компьютеризация процесса управления в полной мере должна учитывать *специфику управленческой организационной деятельности, ведущую роль человеческого фактора в исполнении функций управления, принятии единственно верного решения*. ЭВМ играет в этой деятельности лишь вспомогательную роль, потому что выполняет за человека набор

технических операций относительно своевременной выдачи необходимой полезной и полной информации. Конечное решение всегда остается за человеком.

Управленческая информация поступает в автоматизированную систему из юридически оформленного (официального) документа и, как правило, на промежуточной или завершающей стадии решения функционального задания исходная информация также фиксируется в виде документа на бумажном носителе-машинограмме или машинном носителе в виде документа, читаемом машиной. Машинограмма и документ, который читается машиной, требуют юридического оформления. Изображение информации на экране дисплея (видеограмма, видеоформы, видеокадра) формируется с учетом правил построения формы соответствующего документа.

В связи с этим эффективность внедрения вычислительной техники в аппарате управления зависит от степени совершенствования внешнего информационно-документационного обеспечения автоматизированной системы: полноты унификации состава, содержания и формы документов, упорядоченности маршрутов движения документов, выборочного распределения информации за ее пользователями.

Автоматизированная система документационного обеспечения управления (АСДОУ) - это программная система, которая предназначена для автоматизации делопроизводственной деятельности в организациях и на предприятиях. Система функционирует на локальной вычислительной сети, объединяющей компьютеры, установленные на рабочих местах работников структурных подразделений, участвующих в делопроизводственных технологических процессах. Система позволяет обеспечить как автоматизацию деятельности делопроизводственных служб организации - таких, как экспедиция, канцелярия, общий отдел, группа контроля и т.п., так и делопроизводственной деятельности всех других структурных подразделений.

К числу основных автоматизируемых функций делопроизводства относятся следующие:

- 1) единая регистрация всей поступающей корреспонденции, включая письма и обращения граждан, с последующим направлением корреспонденции на рассмотрение руководству организации или в ее структурные подразделения;
- 2) единая регистрация всей исходящей корреспонденции организации и ее внутренних документов;
- 3) регистрация движения документов (документооборота) внутри организации, включая резолюции, отчеты об исполнении, согласование (визирование) документов;
- 4) списание документов в дело в соответствии с принятой в организации номенклатурой дел;
- 5) осуществление контроля за своевременным исполнением поручений, обработкой обращений граждан и организаций;
- 6) проверка правильности и своевременности исполнения документов;
- 7) поиск документов по различным критериям и получение статистических отчетов по документообороту организации.

При автоматизации документооборота предприятия система решает следующие задачи и цели: система может сопровождать традиционно принятый на предприятии документооборот, упорядочивая технологию делопроизводства и облегчая рутинные операции по обработке документов. При этом система обеспечивает регистрацию входящих, исходящих и внутренних документов, поручений и отчетов по документам, движения документов между подразделениями и должностными лицами, включая движение бумажных оригиналов и копий документов. По массиву всех зарегистрированных документов возможно проведение поисковых операций с целью отбора требуемых документов, в том числе, в целях контроля исполнения документов.

Важнейшее отличие автоматизированной системы документационного обеспечения управления (АСДОУ) от других типов автоматизированных систем (подсистем) ориентации в делопроизводстве заключается в том, что эта система положила начало интенсивному переходу от локальной автоматизации отдельных делопроизводственных операций к автоматизации всего комплекса операций из проработки управленческих документов: регистрации (учету) документов, справочной, контрольной и поисковой работы, сохранения соответствующей информации в процессе создания документов и др. На этой основе становится реальным практическое создание концепций автоматизированного информационного обеспечения, и, в результате этого, качественно изменяется технология работы работников аппарата управления.

Составные части автоматизированных рабочих мест документационной службы зависят от объема информации, которая подлежит введению в систему, и, соответственно, от состава документов, которые проходят через документационную службу, и объема документооборота субъекта. Составные части АРМ зависят также от технических возможностей эксплуатационных ЭВМ и усовершенствования программных средств, которые применяются.

В субъектах или структурных подразделениях с *небольшим* документооборотом задания АСДОУ могут решаться *автоматизированным рабочим местом секретаря (инспектора-оператора)*. Подобное автоматизированное рабочее место может быть коллективным, то есть использоваться несколькими сотрудниками (секретарем, секретарем-стенографистом, оператором ПК, помощником руководителя, работником действующего подразделения), каждый из которых выполняет определенное задание.

В документационной службе субъекта, которая имеет *большой документооборот* (в аппарате управления больших промышленных предприятий, фирм и объединений, министерств и др.), целесообразно иметь *несколько рабочих мест, распределенных по блокам и подсистемам АСДОУ*. Например: АРМ начальника канцелярии и диспетчера (администратора банка данных) АСДОУ; АРМ секретаря (помощника) руководителя субъекта (решение вопросов подготовки информации для руководителя, редактирование и разработка важнейших документов, актуальность информационных сервисных заданий для руководителя и др.); АРМ инспектора-оператора из введения информации в АСДОУ, справочно-информационной системы документов, для вопросительного и безвопросного обслуживания пользователей; АРМ инспектора-оператора из контроля за выполнением документов; АРМ инспектора-оператора из ведения справочно-информационной системы и контроля за выполнением писем граждан; АРМ инспектора-оператора по подготовке и редактированию документов; АРМ инспектора-оператора ведомственного архива из ведения справочно-информационной системы архива и банка архивных документов. Указанные автоматизированные рабочие места объединяются каналами связи в проблемно-ориентационный комплекс (распределенную локальную вычислительную сеть) и создают "электронную канцелярию" субъекта.

В *многоотраслевых субъектах* автоматизированные системы документационного обеспечения управления, охватывая все структурные подразделения, могут базироваться на *сочетании разных технических средств, которые выполняют централизованную и децентрализующую проработку информации*. Например: на уровне управления субъекта АСДОУ базируется на единственном компьютере (вычислительной системе) и сети автоматизированных пунктов проработки информации, в структурных подразделениях - на основе проблемно-ориентационных комплексов АРМ, соединенных с центральным компьютером. При этом важнейшим условием эффективности такой системы является ее технологическое и информационное единство на всех уровнях управления и регламентация процесса функционирования и развития. Технологическое единство необходимо также для рационального сочетания АСДОУ с традиционной системой документационного обеспечения, которая еще занимает на данное время в работе субъектов значительное место.

7.4.5 Типология руководителей и подчиненных

Основой классической теории организации является принцип узаконивания власти за некоторым центральным источником власти; при этом начальник имеет право отдавать кому-то приказы, а подчиненный обязан повиноваться приказу.

Власть - это способность заставить исполнять свои решения подчиненных; основой власти является формальное положение руководителя и руководство с помощью поощрений и взысканий, которые сопутствуют этому формальному положению. Власть связана не с личными качествами руководителя, а с его положением в организации. Природа административной власти существенно отличается от природы власти вождя, которая основана на его личных качествах и таланте.

Такой взгляд на административную власть способствовал решению многих вопросов традиционной теории организации. Рассмотренное положение является основой для узаконивания организационной иерархии и системы управления, а также для установления многих других принципов, таких, как “объем контроля” или взаимоотношения начальства и подчиненных.

Власть служит средством интеграции деятельности отдельных элементов организации и их ориентации на достижение общей цели. Она дает основу для проведения централизованного управления и контроля за результатами деятельности организации.

Но рассматривать власть только в этом аспекте было бы не верно потому, что формальная власть важна конечно для того, чтобы обеспечить удовлетворение минимальных требований к работоспособности сложной организации, но недостаточна для высокой эффективности ее действий. Она требует подчинения приказам и дисциплине, но не поощряет подчиненных прикладывать максимум усилий, порождает у них нежелание брать на себя ответственность и проявлять инициативу.

Узкая сфера формальной власти принуждает руководство в интересах эффективности деятельности организации, а также в собственных интересах стремиться к расширению своего влияния на подчиненных за пределами своих формальных полномочий по контролю, которые установлены юридическим контрактом или формальными санкциями.

Традиционное представление об административной власти по-прежнему занимает значительное место в специальной литературе по проблемам управления. Однако применение этих взглядов ограничивается другими концепциями. Примером является принцип признания авторитета, который гласит, что степень распространения власти определяется готовностью подчиненного признать директивы и приказания руководителя. На практике власть реализуется в процессе руководства, то есть, деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающей достижение целей организации.

Умение руководить – это природное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни, приобретая для этого необходимые знания, навыки и переосмысливая личный опыт.

В зависимости от характера взаимосвязи между руководителями и подчиненными социальные отношения в системе управления могут быть представлены в четырех основных разновидностях: *бюрократические, патерналистские, фратерналистские и партнерские отношения.*

Бюрократические (от франц. бюро – канцелярия + греч. кратос – власть, буквально – господство канцелярии) отношения, если освободить их от негативного оценочного налета и следовать сущности их трактовки М. Вебером, *базируются на административной иерархии.* При наличии таких отношений за каждым работником жестко закреплены его функциональные обязанности. Начальники принимают решения, а подчиненные обязаны их выполнять, строго следуя букве распоряжений. Контроль за деятельностью сотрудников и всей организации представляет собой отлаженную процедуру проверок. Ответственность за успех дела и возможные провалы несет соответствующий исполнитель. Контакты между

начальниками и подчиненными носят в основном официальный (формальный) и деперсонифицированный характер, ограничены отношениями чисто служебного характера.

При *патернализме* (от лат. "надре" – отец) четко выражена иерархичность отношений, а права "хозяина", который обычно принимает единоличные решения, неоспоримы. От подчиненных требуется и ожидается лояльность по отношению к начальнику. "Хозяин" бдительно контролирует действия своих подчиненных, но при необходимости принимает на себя часть возложенных на них функций. Ответственность за успех дела или возможные провалы – общая. "Хозяин" строго поддерживает единство организации, но не путем формальной регламентации, а благодаря утверждению и постоянному сохранению своего личного влияния. Несмотря на строгую иерархию, взаимоотношениям придается личностный характер, выходящий за чисто служебные рамки.

В случае *фратернализма* (от англ. фразер – брат) иерархичность в отношениях старательно сглаживается и смягчается. Господствует стремление принимать решения коллегиально после их коллективного обсуждения. Тем самым руководитель в отношениях со своими подчиненными претендует, скорее, на роль "лидера", а не "начальника" или "хозяина". Подчиненным предоставляется достаточная самостоятельность, и в совместной деятельности предполагается взаимная помощь и поддержка как со стороны руководителя, так и рядовых работников. Любой успех рассматривается как общая заслуга всего коллектива, любой провал – как общая для всех членов коллектива беда. Отношения в такой организации носят подчеркнуто неформальный характер.

В случае *партнерства* (от франц. партнер – участник совместной деятельности) иерархические отношения хотя и существуют, но ярко не выражены. Решения принимаются на основе обсуждения, где каждый вносит предложения в соответствии со своей квалификацией и сферой компетентности. Руководитель не приказывает, а координирует общие действия. За каждым сотрудником четко закреплены соответствующие функции, причем руководитель в них не вмешивается, а текущий контроль чаще всего не предусмотрен. Подчиненные должны понимать смысл принимаемых решений и выполнять их в процессе самостоятельной работы. Несмотря на коллегиальность принимаемых решений и действий, отношения между сотрудниками деперсонифицированы и переведены на служебно-контактную основу. Партнерство отличается демократизмом – самостоятельные индивиды объединяются для совместной деятельности по свободному контракту, а руководитель в качестве координатора распределяет задания и контролирует соблюдение оговоренных условий и обязанностей.

Конечно, выделенные четыре типа отношений в "чистом" виде встречаются редко, патернализм, в частности, нередко реализуется при наличии элементов фратернализма или бюрократизма. Всё, в конечном счете, зависит от состава участников совместного действия, характера, содержания и направленности той организации, в пределах которой люди вступают в социальные взаимодействия, а также от состава и личностных особенностей людей – руководителей, осуществляющих функции управления.

Знание особенностей складывания и функционирования социальных отношений в системе управления помогает избегать типичных ошибок, возникающих в практике деятельности некоторых руководителей. Одной из наиболее распространенных в практике управления является ошибка *излишней снисходительности*, проявляющаяся в тенденции оценивать своих подчиненных выше реального уровня и качества их служебной деятельности, что, в конечном итоге, приводит к снижению их творческой активности и к самоуспокоенности, и снижает эффективность деятельности организации. Существует и противоположность – ошибка *излишней требовательности*, доходящая до уровня жесткости и выражающаяся в тенденции занижено оценивать всех и вся.

Нередко в практике управления проявляется ошибка *личной предрасположенности*, при которой руководитель в отношении к подчиненному больше полагается на личное пристрастие, чем на саму по себе работу этого подчиненного. Ошибка *нимба* возникает под воздействием "эффекта ореола", когда в своем отношении к подчиненному начальник

руководствуется в первую очередь общим впечатлением (хорошим или плохим), произведенным данным работником, а не результативностью его служебной деятельности. Ошибка *по свежести впечатлений* выражается в стремлении руководителя оценивать подчиненного и его работу только по событиям последнего времени вместо того, чтобы анализировать и оценивать её результативность за более длительный период времени.

Каждая из этих ошибок способна существенно ухудшить отношения руководителя с подчиненными, привести к возникновению противоречий и конфликтов, что может снизить эффективность деятельности данной организации, фирмы, предприятия; затруднить его продвижение к намеченной цели. Наоборот, знание этих ошибок, учёт особенностей отношений, складывающихся между работниками, а также между ними и их руководителем (руководителями), существенно расширяет возможности совершенствования системы управления, повышает её эффективность.

7.4.6 Административное и дисциплинарное влияние

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга и т. п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению. Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным состоянием является реализация управленческих воздействий без значительных искажений нижестоящими звеньями управления.

Административное воздействие заключается в целенаправленном изменении субъектом управления состояния объекта.

Возможность административного воздействия связано с наличием трех *типов подчинения*:

- 1) вынужденное и внешне навязанное подчинение, которое сопровождается дискомфортным чувством зависимости от нажима (порой грубого и бесцеремонного) «сверху»;
- 2) пассивное подчинение, сопровождаемое облегчением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- 3) осознанное, внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения и со стремлением выполнить его в намеченные сроки и с максимальным результатом.

Различают 5 основных способов административного воздействия, представленных на рис. 4.5.

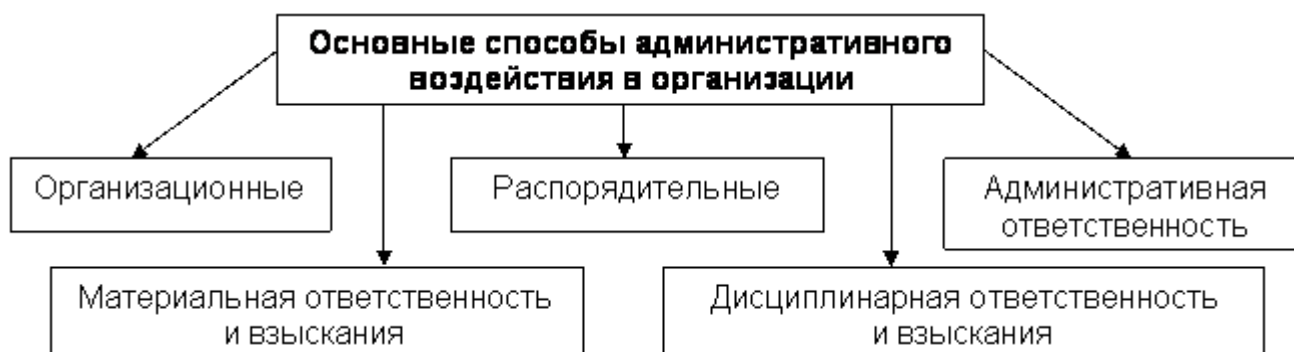


Рисунок 4.5 - Основные способы административного воздействия в организации

Система административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействия на структуру управления и воздействия на процесс управления.

Организационное *воздействие на структуру управления* осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

Воздействие на процесс управления – это методы *распорядительного* влияния руководителя на коллектив в целом и личности в частности.

Административная ответственность и взыскания используются в случаях совершения административных правонарушений, выписывая штрафы, предупреждения, накладывая административный арест, назначая исправительные работы или применяя конфискацию.

Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причиненный виновным действием или бездействием. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причиненный организации, с которой они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причиненного его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещен предприятием.

Дисциплинарная ответственность и взыскания используются в случае нарушения трудового законодательства, когда возникает дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

Невыполнение работником трудовых обязанностей существует в случае, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. В случае если работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей, то он не может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

Условия, необходимые для привлечения работника к дисциплинарной ответственности:

- 1) неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей;
- 2) противоправные действия или бездействие работника;
- 3) нарушение правовых норм по вине работника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия и другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законом порядке соответствующие права. Право налагать дисциплинарные взыскания могут иметь начальники цехов, руководители отделов и т. д.

Самой строгой, крайней мерой дисциплинарного взыскания является увольнение. Оно возможно в следующих случаях:

– *неоднократном неисполнении работником без уважительных причин трудовых обязанностей*, если он имеет дисциплинарное взыскание;

– *однократном грубом нарушении работником трудовых обязанностей* (прогул; появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения; разглашение охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей; совершение по месту работы хищения; установление комиссией по охране труда или уполномоченным по охране труда нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия).

Увольнение же могут осуществлять только руководители предприятия, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий.

Средствами укрепления дисциплины труда являются *убеждение, поощрение, принуждение, то есть дисциплинарное воздействие*.

Дисциплинарные воздействия - это управленческие мероприятия, направленные на поддержание принятых в организации стандартов. Выделяют два типа дисциплинарных воздействий - профилактические и корректирующие.

Профилактические дисциплинарные воздействия - это мероприятия, направленные на поощрение работников следованию принятым в организации стандартам и правилам и стимулирование самодисциплины. Очевидно, что уровень дисциплины повышается в тех случаях, когда сотрудники принимали участие в разработке ее стандартов, когда правила вводятся не принудительно, а с учетом мнений работников, когда управленцы разъясняют сотрудникам необходимость регламентов.

Корректирующие дисциплинарные воздействия следуют за нарушением сотрудниками принятых в организации правил и стандартов. Их применение призвано предостеречь работников от повторения подобных нарушений в будущем. Такого рода воздействия обычно предполагают некое наказание провинившихся и называются дисциплинарными актами (выговор, отстранение от работы на определенный срок, денежное взыскание).

В большинстве организаций принята политика прогрессирующих дисциплинарных воздействий, что означает ужесточение наказаний за повторные нарушения. Предполагается, что до применения более серьезных санкций сотрудник получает возможность исправиться. Типичная система прогрессивных дисциплинарных взысканий представлена на рис. 4.6.

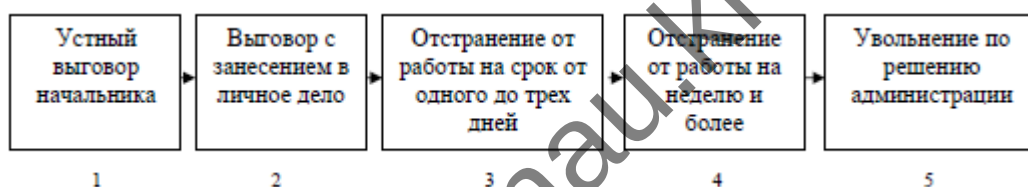


Рисунок 4.6 - Прогрессирующая дисциплинарная система

За провинности в сфере трудовых правоотношений могут применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К ним относятся: *лишение провинившегося сотрудника премии, вознаграждения по итогам года и т. д.* В некоторых случаях допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания.

7.4.7 Распорядительство и делегирование полномочий как способы реализации власти.

Конкретные средства, с помощью которых руководитель воздействует на исполнителей, могут быть очень разнообразны, а их использование зависит от ситуации, сложившейся в организации. В любом случае существуют определенные способы реализации власти, которые воплощаются в конкретных элементах распорядительной деятельности.

Распорядительство можно представить как прямое руководство. Важнейшей составляющей прямого руководства выступает распоряжение, которое в свою очередь может быть воплощено в различных формах.

Под *распоряжением* понимается *сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности.* В него входят постановка обязательной для выполнения задачи, иногда перечень ограничений, т. е. того, чего не следует делать; в отдельных случаях инструкции о порядке выполнения заданий.

По способу отдачи распоряжения могут быть:

- устные;
- письменные;

- *смешанные.*

Выбор способа отдачи распоряжений зависит от многих обстоятельств: срочности и важности решаемой проблемы, взаимоотношений между руководителем и подчиненным. Устные, недокументируемые распоряжения отдаются при решении задач малой и средней сложности в небольших стабильных коллективах; в других ситуациях применяются распоряжения письменные; смешанные (сначала устные, в том числе и телефонные, а затем письменные) используются в условиях срочности.

По форме распоряжения могут быть:

- *приказы;*
- *указания;*
- *поручения;*
- *советы.*

Приказ обязывает подчиненных определенным способом, точно и в установленные сроки выполнить задание, составляющее суть распоряжения. По содержанию приказ бывает предписывающим, запрещающим или инструктирующим. Приказ, отдаваемый устно, называется командой. Иногда приказы в качестве дополнительной информации могут содержать перечень санкций, следующих при нарушении сроков или порядка их выполнения.

В отличие от приказов *указание и поручение* регламентируют только содержание задания, оставляя обычно подчиненным свободу выбора способа действий, а иногда и сроков исполнения. *Совет* же предоставляет свободу и в отношении содержания, оставляя лишь неизменным его самую глубокую суть.

Распоряжения могут усиливаться рядом дополнительных мер воздействия на исполнителя, например, убеждением, апелляцией к логике, если он имеет одинаковые с руководителем взгляды; пожеланием или просьбой, если суть задания с моральной точки зрения выглядит сомнительной; обещанием вознаграждения; угрозами.

При отдаче распоряжения нужно иметь в виду, что большинство людей слабо воспринимают отдаленную перспективу и всегда начинают с того, что им ближе и понятнее. Существует общая закономерность, состоящая в том, что задание с четко очерченными контурами, ясными задачами и определенными методами будет первоочередным для исполнителя. А менее конкретное задание, хотя, возможно, и более важное, будет отодвинуто на второй план. Поэтому задание должно быть ясно и четко сформулировано, а сроки его выполнения – точно определены.

Задание должно логически вытекать из сложившейся ситуации, чтобы исполнитель хорошо понимал не только его смысл, но и важность и обоснованность. Это достигается всесторонним информированием исполнителя о ситуации и ходе работ. Исследования показали, что недостаток информации препятствует развитию творческого подхода и заинтересованности при выполнении задания.

Организация деятельности по выполнению задания должна быть четко регламентирована, в противном случае ослабляется исполнительская дисциплина. Однако на практике существуют определенные границы числа норм и предписаний, которые исполнитель в состоянии учитывать. Их превышение приводит к тому, что они начинают игнорироваться, независимо от важности и необходимости соблюдения. К тому же чрезмерное количество инструкций вызывает путаницу, ошибки и, как следствие — появление новых инструкций, еще более усложняющих работу. Поэтому должен существовать определенный минимум инструкций, по возможности, полных, тщательно, но без лишней детализации составленных и не противоречащих друг другу.

Считается, что противоречивые задания (например, проблема оптимизации сочетания текущих и перспективных целей организации) лучше давать одному лицу, которое должно искать компромисс между ними.

Цель распоряжения состоит не только в том, чтобы обязать к тем или иным действиям, но и чтобы вызвать инициативу у подчиненных. Это обеспечивается следующими моментами:

- соответствием распоряжения возможностям подчиненных, их уровню культуры и образования, психологическим особенностям;
- возможностью проявления личных способностей, инициативы, самостоятельности, в том числе в условиях состязательности;
- пониманием важности, ответственности, полезности решения сформулированной задачи;
- формированием у исполнителей определенного психологического настроя на необходимые действия путем предварительной договоренности, обличения задания в форму вежливой просьбы вне зависимости от личных отношений, подчеркиванием способностей данного лица успешно его выполнить.

Сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным.

В итоге в рамках управленческой структуры происходит рациональное перераспределение функций отдельных субъектов, называемое на Западе делегированием организационных полномочий и ответственности. Но принципы его были разработаны в 1920-х гг. советским ученым П.М. Керженцевым.

Общий подход состоит в том, что делегировать нужно всегда, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низовых этапах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения. Одному лицу может быть делегировано несколько постоянных и разовых задач, в том числе и по его выбору.

Предполагается, что руководитель предварительно определяет, с какой целью, кому и как полномочия передавать, какие выгоды для всех могут быть получены и какие препятствия могут возникнуть.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- 1) решение частных, узкоспециальных проблем, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;
- 2) осуществление подготовительной работы (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее позволяющую продемонстрировать свои способности;
- 3) присутствие на мероприятиях информационного характера, выступление с сообщениями, передача опыта.

Ни при каких обстоятельствах не делегируется решение проблем, связанных с выработкой политики и стратегии; особо важных и срочных; предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных вопросов; поощрение и наказание сотрудников (только выработка для этого нормативов).

Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, их делегирование связано с риском. Однако он оправдан вследствие немалых выгод.

Во-первых, в организации делегирование полномочий:

- 1) уменьшает иерархичность;
- 2) приближает принятие решений к месту реализации, повышает их качество, гибкость, оперативность;
- 3) предотвращает потери времени на ожидание указаний;

- 4) улучшает морально-психологический климат;
- 5) способствует обучению персонала, подготовке кадрового резерва.

Во-вторых, руководители:

- 1) освобождаются от текучки и могут заняться решением наиболее сложных и важных проблем;
- 2) получают возможность рациональнее распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них помощников и возможных преемников.

В-третьих, подчиненным делегирование позволяет:

- 1) проявить инициативу и самостоятельность;
- 2) продемонстрировать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые;
- 3) развить себя как личность;
- 4) повысить свой престиж;
- 5) создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;
- 6) получить большую удовлетворенность от работы.

Однако, несмотря на это, и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Причинами этого являются:

- 1) непонимание его важности и отсутствие четкой политики в этом вопросе; существующие в организации авторитарные традиции;
- 2) неуверенность руководителей в себе, их недостаточная компетентность, неумение определить объект делегирования; отсутствие времени для постановки задач подчиненным, помощи и контроля;
- 3) боязнь потерять место, власть, престиж, любимое дело, которому отданы многие годы (считается, что ради «хобби» руководитель может оставлять за собой не более 5 процентов объема соответствующей работы), прослыть бездельником;
- 4) неспособность рисковать, неверие в возможности подчиненных, боязнь нести ответственность за их неудачи;
- 5) опасение конфликтов с исполнителями в случае возложения на них дополнительных обязанностей.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий по таким причинам, как:

- 1) нехватка знаний, некомпетентность;
- 2) отсутствие веры в себя и руководителя;
- 3) страх ответственности за ошибки;
- 4) боязнь оказаться умнее руководителя;
- 5) перегрузка другими обязанностями;
- 6) недостаток информации, ограничивающий реальную возможность что-то сделать;
- 7) формальный подход к делу со стороны администрации, имеющий форму «фиктивного делегирования», т. е. передачи тех полномочий, которые исполнители давно уже имеют.

Процесс делегирования полномочий обычно тщательно планируется отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля и создаются инструкции, определяющие границы ответственности. Подчиненные заблаговременно знакомятся с этими документами и могут вносить в них предложения и поправки.

Существующая на Западе практика выработала две модели делегирования полномочий: традиционная и Бад-Гарцбургская.

Традиционная модель (делегирование задач, или ограниченное делегирование) предполагает, что исполнителями даются задания, которые руководителю нецелесообразно выполнять самому, и предоставляется возможность проявлять инициативу в деле поиска

путей их решения. Исполнители отвечают за результаты своей деятельности перед руководителем (а тот, в свою очередь, перед высшим руководством). Поэтому он вмешивается в действия сотрудников и иногда приписывает себе их успехи.

Бад-Гарцбургская модель Р. Хена (делегирование ответственности, или полное делегирование) состоит в том, что подчиненным делегируется не только решение задач, но и ответственность перед вышестоящим руководством за все, что они делают в рамках соответствующих функций. Работник в этих условиях не может больше прятаться за спину руководителя, а тот – приписывать полученные им результаты себе.

Выполнение работы без ответственности получило в связи с этим название *нулевого делегирования*, а перекалывание исполнителем работы и ответственности на руководителя -- делегированием наоборот.

В этой модели меняется роль инструкций. Они не расписывают точно все действия, а лишь определяют их диапазон, содержат постановку задачи, описание применяемых технологий. Единые для всех условия делегирования и контроля определяет высшее руководство.

Условиями успешного делегирования полномочий являются:

- обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;
- заинтересованность, добровольное принятие людьми на себя обязанностей и ответственности;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и исполнителями;
- делегирование преимущественно новых обязанностей, с которыми людям прежде сталкиваться не приходилось;
- равномерное распределение заданий, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;
- недопустимость излишнего вмешательства со стороны руководителя, поощрение самостоятельности и инициативы;
- ориентация в первую очередь на молодежь.

Контроль над осуществлением полномочий может быть возложен на самих исполнителей с периодическим информированием руководителя, осуществляться последним в обычном режиме, быть специальным в отношении отдельных моментов (тогда имеет место так называемое *выборочное делегирование*). При необходимости постоянного сплошного контроля полномочия не делегируются.

7.4.8 Коллективное управление

Ослаблению бюрократизма способствует развитие коллективного управления. Оно предполагает, что *руководитель в той или иной мере передает дело выработки и принятия решения в руки коллектива подчиненных, оставляя за собой задачи, связанные с созданием необходимых для их работы условий, определением границ пространства решений, разрешением конфликтов, консультированием*. И даже координацию работы коллектива берет на себя один из рядовых участников, наиболее подходящий для выполнения этой миссии.

Коллективное управление на уровне организации происходит путем участия сотрудников в работе специальных органов – производственных советов, консультативных комитетов, «рабочих директоратов» в основном по вопросам организации и регламентации труда, вознаграждения, продолжительности рабочего времени, отпусков. Они также привлекаются к консультациям по научно-техническим вопросам и выработке политики занятости.

Целесообразность коллективного управления в свое время обосновал В.М. Бехтерев, который в своих трудах пришел к следующим выводам.

- 1) наблюдательность отдельных лиц в группе возрастает как в количественном, так и в качественном отношении.
- 2) коллективное решение является по своему характеру компромиссным между индивидуальными, отбрасывая их крайности.
- 3) в критике индивидуальных ошибок группа несомненно имеет преимущество перед индивидами.
- 4) группа превосходит индивидов в наблюдательности, объеме и прочности запоминания материала, исправлении индивидуальных ошибок.
- 5) группа предлагает решения, которые, как правило, более верны с нравственной точки зрения.
- 6) групповое решение способно оказать влияние на индивидуальное, обогащая и совершенствуя его.
- 7) отдельные особо одаренные личности в индивидуальном творчестве могут превосходить группу.
- 8) в целом от совместной работы с другими людьми человек, несомненно, выигрывает.

Современные специалисты полагают, что превосходство групповых решений над индивидуальными обусловлено наличием у группы большей информации, значительного творческого потенциала, разумным риском, применением более эффективной тактики выдвижения идей, активизацией каждого в рамках дискуссии, возможностью быстрого корректирования ошибок, социальной поддержкой, облегчающей мышление, духом соревнования. Причем, чем выше уровень развития группы, тем эти преимущества значительнее.

В то же время, при творческих задачах, требующих нестандартного подхода, строгой логичности мышления, групповое решение может оказаться хуже отдельно взятых индивидуальных, ибо здесь теряются многие оригинальные идеи, дополнительная разработка которых многое бы дала. Поэтому на практике нужно разумно сочетать ту и другую форму.

Коллективное управление наиболее эффективно в том случае, когда необходимо найти решение сложной многоаспектной задачи на основе совместных знаний и опыта специалистов разных отраслей деятельности. Оно позволяет принять участие в решении проблем, особенно спорных, всем заинтересованным лицам, прежде всего будущим исполнителям, в том числе рядовым, что повышает их заинтересованность в дальнейшей работе, помогает расширять свои знания и повышать квалификацию.

В рамках коллективного управления становится возможным объединить усилия тех работников, для кого проблемы не являются «своими», и они не желают брать на себя полностью ответственность за них, хотя и готовы разделить ее с другими.

Наконец, коллективное управление, предполагающее объединение специалистов различных структурных подразделений, позволяет укреплять внутренние взаимосвязи в организации, улучшить обмен информацией. В результате быстрее и квалифицированнее решаются сложные и противоречивые проблемы и одновременно снижается вероятность ошибок; принятому решению обеспечивается широкая поддержка и более активное исполнение; укрепляется моральный дух работников и их преданность организации.

В то же время в ряде случаев коллективное управление себя не оправдывает. Прежде всего, это имеет место тогда, когда проблема, которую необходимо решать, является частью должностных обязанностей руководителя или специально предназначенных для этого работников, и они должны работать над ней самостоятельно.

Нет смысла в коллективном управлении, если решение уже принято руководителем и он считает это решение единственно верным.

Не целесообразно применять его и тогда, когда для проблемы имеется самоочевидное решение и выносить ее на общее обсуждение, было бы пустой тратой времени.

Ничего не дает коллективное управление и в том случае, когда способности членов группы существенно различаются, или они недостаточно хорошо понимают свои задачи, а потому не в состоянии наладить эффективное сотрудничество.

Наконец, коллективное управление вообще исключено при недопустимости совместного обсуждения проблемы, например, из-за опасности утечки коммерческой информации, или необходимости принимать решения, касающиеся персонального положения кого-то из членов коллектива, а также при отсутствии времени.

Коллективное управление – процесс сложный и неоднозначный, а поэтому включает в себе ряд опасностей. Прежде всего, *решения, принимаемые в его рамках, характеризуются повышенным риском*, что обусловлено разделением ответственности между его авторами и желанием каждого из них выделиться, продемонстрировать свои способности, и одновременно надеждой на остальных.

В процессе коллективной выработки решений зачастую *происходит игнорирование информации, не совпадающей, а тем более противоречащей общим установкам*, что в значительной мере затрудняет поиск новых его вариантов.

Опасность для процесса коллективного управления представляет также *консерватизм его отдельных участников*, особенно если они численно преобладают; их стремление придерживаться традиционных методов работы, нежелание лишиться раз утруждать себя поиском оптимальных решений.

Другими недостатками коллективного управления считаются:

- ограничение числа обсуждаемых альтернатив;
- отказ от повторного обсуждения проблемы даже после появления новых возможностей и препятствий;
- концентрация на фактах, подтверждающих мнение группы и оставление прочих без внимания;
- нежелание учитывать трудности реализации решения.

Эти сложности можно в значительной мере *преодолеть за счет правильного подбора членов группы с точки зрения их количества, социального статуса, профессионального и образовательного уровня, взаимопонимания, психологической совместимости*. В результате повышается сплоченность и улучшается морально-психологический климат, взаимная поддержка и ответственность. Правда, как показывает опыт, высокостатусные и сплоченные группы оказываются весьма уязвимыми в отношении различного рода неудач.

Успех совместной работы определяется хорошим пониманием задач, готовностью отказаться от своего решения в пользу лучшего чужого, активным обменом информацией, ответственностью каждого за свое дело, своевременным поощрением.

Успех совместной работы зависит и от размеров группы. Принято считать, что *наиболее эффективен в деле выработки решений коллектив, состоящий из пяти человек*, поскольку ему присущи минимальная конфликтность и максимальная оперативность, *хотя его творческий потенциал ограничен*.

Крупный коллектив способен решать более сложные и разнообразные проблемы, ибо его участники обладают существенно большим совокупным опытом, знаниями и квалификацией. Однако *его действия сложно координировать*, особенно при рассмотрении проблем, не имеющих однозначного решения. Кроме того, с увеличением числа членов группы вклад каждого в результаты ее деятельности сокращается, а ее общая эффективность падает. Происходит это потому, что возникают «социальное безделье», «диффузия ответственности», попытки переложить свои обязанности на других, появляются противоречащие друг другу неформальные группировки.

Успех коллективного управления во многом зависит и от руководства этим процессом, чаще всего осуществляемого лицом которому группа в наибольшей степени доверяет. Он должен создать комфортную обстановку, позволяющую расслабиться и полностью «погрузиться» в работу; а самому, находясь «в тени», стимулировать творчество.

Психологи выделяют следующие типы таких руководителей:

1) *демократ*, заботящейся в первую очередь об эмоциональной стороне процесса и межличностных отношениях и не придающего значения уровню интеллектуальности членов группы; считается, что принимаемые под его началом решения не будут оптимальными;

2) *диктатор*, ставящий на первое место профессиональную подготовку участников, в результате чего окончательные решения оказываются хотя и правильными, но «без полета»;

3) *пессимист*, считающий, что работа в одиночку более эффективна, а поэтому применяющий метод формально;

4) *организатор*, дающий возможность проявить каждому свои индивидуальные способности даже в ущерб другим, что также приводит к неоптимальности решений;

5) *манипулятор*, примиряющий позиции и гасящий конфликты, который сочетает в себе черты предыдущих типов, что помогает ему наиболее успешно справляться с руководством.

В современных западных фирмах процесс коллективного управления осуществляется с помощью так называемых *команд, то есть небольших групп специалистов, принадлежащих к различным сферам деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем*. Подобные управленческие команды характеризуются следующими основными признаками.

Во-первых, непостоянством состава и лидеров, которые могут меняться в зависимости от характера решаемой задачи (это не распространяется в полной мере на высшее руководство фирм, сегодня также зачастую выступающее командой).

Во-вторых, подбором членов команды не только в зависимости от уровня знаний, опыта, специальности, но и с учетом психологической совместимости, знания друг друга, взаимопонимания в процессе работы.

В-третьих, полной ответственностью каждого члена команды как самого компетентного в соответствующих вопросах за порученное ему направление и возложением на первого руководителя функций организатора и координатора всей работы.

В современных западных фирмах команда высшего руководства занимается наиболее важными и сложными проблемами, которые не в состоянии решить больше никто. Основные решения принимаются ее членами совместно после всестороннего обсуждения, причем лицо, ответственное за соответствующее направление, имеет решающий голос. В ряде случаев решение может быть принято им по поручению руководителя единолично от имени всех остальных и поэтому подлежит безусловному выполнению.

Важность решений, принимаемых командой высшего руководства, требует от каждого из ее членов хорошего знания проблемы и ориентирования в общей ситуации, поэтому здесь очень важную роль играет обладание ими всей полнотой информации, объем и точность которой намного превышают те, которые нужны для принятия обычных оперативных решений, и постоянный свободный обмен ею.

Наиболее простой формой коллективного управления являются получившие в последнее время распространение в США так называемые самоуправляемые бригады. Обычно они состоят из 5-15 человек, работающих на завершающих участках технологической цепочки, где выпускается готовая продукция. Администрацией им предоставляется право самостоятельно составлять графики работы и отпусков, заказывать сырье и материалы, принимать в коллектив новых сотрудников. Практика показала, что в таких бригадах становится излишним контроль, существенно повышается качество работы и на треть растет производительность.

7.5 Выводы по теме

Административные методы – способы и формы управления, в основе которых лежит «чистое» администрирование, распорядительство, опирающееся на приказы, распоряжения, указания высшего руководства.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Эти методы имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

В составе административных методов – две основные группы, влияющих, с одной стороны на структуру управления (организационно-распорядительные методы), с другой – на процесс управления (административно-распорядительные).

Регламенты в механизме администрирования выступают как обязательный инструмент обеспечения эффективности административных методов, путем установления статуса и целей функционирования, полномочий, прав и ответственности, правил и критериев оценки деятельности организации, подразделения, службы, должности, рабочего места.

Система делопроизводства организации создается с целью обеспечения движения документации, формирования унифицированных форм, обработки и хранения документов. Преимущественная часть работ в этой системе подлежит программированию и компьютеризации, впоследствии чего формируются автоматизированные системы документационного обеспечения управления (АСДОУ) с различными уровнями автоматизации.

Административное влияние основано на власти, дисциплине, ответственности, принуждении.

Власть, выступающая как средство интеграции и координации деятельности подчиненных, может быть реализована в системе бюрократических, патерналистских, фратерналистских и партнерских отношений с подчиненными.

Дисциплина обеспечивается методами дисциплинарной, материальной, административной ответственности и взысканий.

Делегирование полномочий на основе традиционной и Бад-Гардсбургской модели позволяет повысить эффективность управления путем освобождения руководителя от рутинных заданий. Команды, сформированные в рамках коллективного управления, обеспечивают комплексное изучение проблем и принятие рациональных решений.

7.6 Вопросы для самопроверки

- 1 Охарактеризируйте методы административного менеджмента.
- 2 Проанализируйте состав и формы административных методов менеджмента.
- 3 Рассмотрите сущность и классификацию регламентов.
- 4 Определите основные составляющие и этапы методики разработки регламентов.
- 5 Проанализируйте систему административного делопроизводства в организации.
- 6 Рассмотрите типологию руководителей и подчиненных в системах разных типов.
- 7 Охарактеризируйте основные методы административного воздействия на персонал.
- 8 Раскройте сущность дисциплинарного влияния на подчиненных.
- 9 Проанализируйте распорядительство и делегирование как способы реализации власти.
- 10 Выясните основные характеристики, преимущества и недостатки коллективного управления.

Тема 8 Администрирование управленческих решений

8.1 Цель и задачи изучения темы

Для достижения цели определенного управленческого воздействия требуется соответствующее документальное оформление, сопровождение и контроль разработанных управленческих решений, т.е. их администрирование. Целью лекции является рассмотрение особенностей процесса администрирования управленческих решений в системе управления предприятием. Основные задачи лекции:

- рассмотрение классификации управленческих решений;
- изучение форм администрирования управленческих решений;
- анализ систем исполнения управленческих решений;
- характеристика процессов контроля и оценки реализации управленческих решений.

8.2 План лекции

- 1 Виды управленческих решений в системе административного менеджмента
- 2 Формы администрирования управленческих решений
- 3 Системы исполнения управленческих решений
- 4 Контроль и оценка реализации управленческих решений

8.3 Основные понятия и определения темы:

- 1) приказ;
- 2) распоряжение;
- 3) устное указание;
- 4) акт;
- 5) протокол;
- 6) задача;
- 7) регламент;
- 8) распорядок;
- 9) процедура согласования;
- 10) процедура утверждения.

8.4 Лекционный материал

8.4.1 Виды управленческих решений в системе административного менеджмента

Свое выражение административно-управленческие технологии находят в конкретных управленческих решениях, принимаемых коллегиально (советом акционеров, правлением и т.д.) или единолично соответствующим руководителем.

Принятие управленческих решений – осознанный творческий процесс выбора одной или нескольких альтернатив из имеющихся или потенциально возможных вариантов действия, направленных на достижение целей предприятия.

К управленческим решениям предъявляется ряд требований:

- эффективность – более полное достижение поставленных целей;
- экономичность – достижение поставленной цели с меньшими затратами;
- своевременность – соответствие актуальной ситуации;
- обоснованность – подтвержденность определенной аналитической информацией или фактами;
- реальность – соответствие силам коллектива и ресурсам предприятия.

Классификация управленческих решений (УР) необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. УР могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации:

- по функциональному содержанию;
- по характеру решаемых задач (сфере действия);
- по иерархии управления;
- по характеру организации разработки;
- по характеру целей;

- по причинам возникновения;
- по исходным методам разработки;
- по организационному оформлению.

УР могут быть классифицированы *по функциональному содержанию*, т.е. по отношению к общим функциям управления, например:

- 1) решения плановые;
- 2) организационные;
- 3) контролирующие;
- 4) прогнозирующие.

Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой-то основной функцией.

Следующий принцип классификации связан с *характером решаемых задач*:

- 1) экономических;
- 2) организационных;
- 3) технологических;
- 4) технических;
- 5) экологических и прочих.

Чаще всего УР связаны не с одной, а с рядом задач, в той или иной степени имея комплексный характер.

По уровням иерархии систем управления выделяют УР на уровне БС; на уровне подсистем; на уровне отдельных элементов системы. Обычно иницируются общесистемные решения, которые затем доводятся до элементарного уровня, однако возможен и обратный вариант.

В зависимости от *организации разработки решений* выделяются следующие УР:

- 1) единоличные;
- 2) коллегиальные;
- 3) коллективные.

Предпочтение способа организации выработки УР зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровня квалификации коллектива, характера задач, ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как:

- 1) текущие (оперативные);
- 2) тактические;
- 3) стратегические.

По причинам возникновения УР делятся на:

- 1) ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;
- 2) по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;
- 3) программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий;
- 4) инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например в сфере производства товаров, услуг, посреднической деятельности;
- 5) эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам, геологических работ).

Важным классификационным подходом служат *исходные методы разработки УР*. К их числу можно отнести:

- 1) графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем);

- 2) математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов;
- 3) эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению УР делятся на:

- 1) жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;
- 2) ориентирующие, определяющие направление развития системы;
- 3) гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;
- 4) нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несёт на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надёжными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в ещё меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

8.4.2 Формы администрирования управленческих решений

Одним из видов управленческих работ, направленных на обеспечение эффективности и высокого уровня управления кадрами на предприятии есть администрирование. Администрирование нацелено на качественное выполнение всех управленческих процессов и работ. Это достигается за счет своевременной корректировки действий исполнителей с целью выполнения ими установленных требований. Осуществление администрирования опирается на оперативное поступление информации относительно хода управляемых процессов и ее обработку.

Администрирование можно представить как процесс, который развивается во времени и сопровождает действия исполнителя.

Процесс администрирования управленческих решений можно условно разбить на три этапа.

Первый этап включает *получение первичной информации*, которая определяет необходимость осуществления административного действия.

Второй этап административного процесса является *идентификацией ситуации*, в которой находится объект, который администрируется, и определение вариантов административного действия.

Третий этап - завершающий сводится к *выбору варианта административного действия*, его осуществления и оценки полученных результатов.

Таким образом, административный процесс включает операции связанные с получением информации, оценкой и анализом информации, разработкой и осуществлением

административного действия. При этом следует отметить, что операции по оценке и анализа информации осуществляются как на этапе подготовки административного действия, так и на этапе ее реализации при оценке достигнутых результатов.

Административным процессом является совокупность взаимосвязанных операций, которые позволяют произвести и реализовать административное действие.

Административное действие заключается в осуществлении определенных действий, которые позволяют внести изменения в деятельность объекта, который администрируется.

Обязательным условием осуществления административного действия является придание ему определенной нормативно-правовой формы (приказа, указания, распоряжения или же утвержденного изменения к документам, которые раньше действовали). При разработке управленческих решений перед руководителем стоит задача выбора форм его представления (приказ распоряжение, соглашение и др.). Каждая, приведенная ниже форма, имеет определенные особенности и юридический статус.

1 Приказы (Президента).

2 Законы.

3 Распоряжения.

4 Протоколы.

5 Инструкции.

6 Положения.

7 Указания.

8 Приказы.

9 Правила.

10 Акты.

11 Модели (модели какого-либо процесса).

12 Договоры (контракты).

13 Оферты (решения о предложении лицу заключить сделку на указанных условиях).

14 Акцепты (решения о приеме предложений о заключении сделки на предложенных в оферте условиях).

15 Соглашения.

16 Планы (по производству, финансам, маркетингу и т.д.).

Для успешного выполнения управленческих решений для каждой формы подготовки решения необходимо найти соответствующую ей форму реализации.

Форма реализации управленческого решения – это механизм выполнения подготовленного решения, при этом каждая форма подготовки управленческого решения может иметь несколько форм реализации решения.

Основные формы реализации управленческого решения: предписания; отчеты; заседания; совещания; сообщения; разъяснения и т.д.

Организационно-методическое обеспечение и оперативно-регулирующее сопровождение реального процесса формирования, функционирования, развития, свертывания и ликвидации организации предполагают разработку и применение универсальных и специализированных форм прикладного администрирования организации, т. е. весь жизненный цикл организации и ряд действий до его начала и после завершения обеспечиваются различными формами администрирования: внутреннего (внутри организации) и внешнего (при взаимодействии с деловой внешней средой).

Основные формы внутреннего администрирования – это совокупность устоявшихся форм регистрации, регламентации, нормирования, инструктирования и санкционирования уставной деятельности организации (рис.4.7).

Состав, содержание и применение представленных на рис. 4.7 основных форм внутреннего администрирования постоянно развиваются и совершенствуются, обеспечивая новые формы реализации растущих потребностей организации и потенциала её персонала. Это предполагает необходимость обеспечения определённости, чёткости и, главное,

однозначности понимания и применения даже самых привычных и постоянно используемых форм администрирования в организации.

Состав, а особенно содержание администрирования, в том числе и с помощью различных форм, выделяют конкурентные способности организации, специализируют и подчёркивают её индивидуальность. Вместе с тем необходимость постоянной коммуникации и взаимодействия организации с различными контрагентами (поставщики, потребители, деловые партнёры и т. д.) предполагает неизбежную унификацию обеспечивающих их форм администрирования. Решение данных задач в области документооборота и в сфере процедур взаимодействия контрагентов также основаны на администрировании, что проявляется в формах внешнего администрирования.

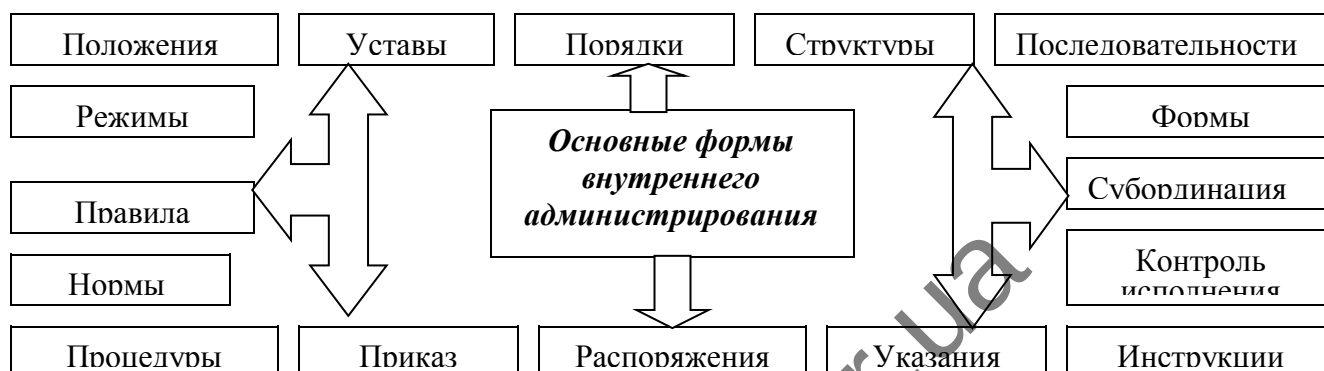


Рисунок 4.7 - Основные формы внутреннего администрирования

Формы внешнего администрирования – единый комплекс унифицированных форм сопровождения внешней деятельности организации, необходимый для её эффективной интеграции в реальную деловую среду.

Внешнее администрирование обеспечивается представлением унифицированных документов, оформляемых по административно установленной форме и проводимых в соответствии с действующей процедурой.

Основные формы внешнего администрирования представлены на рис. 4.8.

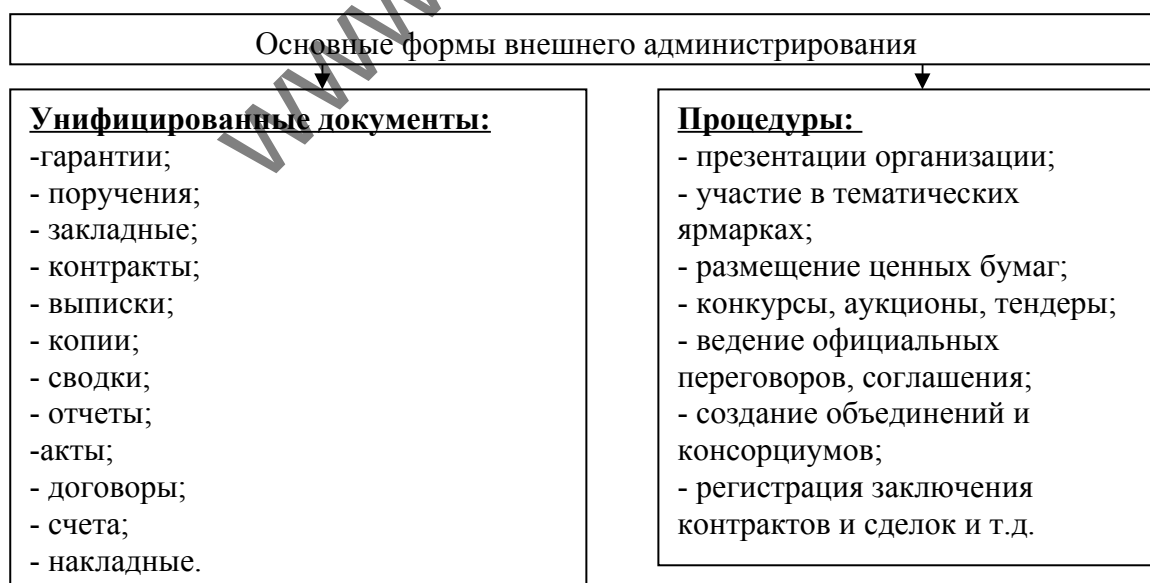


Рисунок 4.8 - Основные формы внешнего администрирования

Унифицированные документы и процедуры оформляются по чётко установленному, утверждённому порядку (форме).

Отсутствие или недостаточное административное обеспечение оформления, представления и проведения таких мероприятий нередко сознательно используются заинтересованными сторонами для принятия и продвижения нелегитимных решений (скупка недвижимости государственными чиновниками через аффилированные лица, проведение тендеров с нарушениями и др.).

Таким образом, освоение и практическое применение рассмотренных форм администрирования (как внутренних, так и внешних) в современных условиях достаточно актуально. Деятельность и управление любой современной организации необходимо основывается, оформляется и реализуется самыми разнообразными и прикладными административными ресурсами.

8.4.3 Системы исполнения управленческих решений

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако множество решений в организации мигрирует в виде устных указаний, заданий, пожеланий и подобных управляющих директив. Главное задание менеджера заключается в том, чтобы организовать выполнение такого решения, обеспечить координацию действий и контроль за его выполнением.

Это основной рабочий этап процесса управления. Он, как правило, один из наиболее трудоемких. Именно на данном этапе осуществляются управленческие операции, что должны завершиться достижением поставленных целей.

Организация исполнения решений - это специфическая деятельность руководителя, которая завершает управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации его выполнения он сталкивается с реальной ситуацией, что чаще всего отличается от идеальной.

Организация выполнения управленческого решения включает последовательные стадии.

1 *Выяснение управленческого решения* (организатором его выполнения). Это очень важная стадия, поскольку даже полностью обоснованное и реалистичное решение не может быть реализовано или выполнено полностью в силу того, что не было правильно понято исполнителем.

Изучение решения начинается, как правило, из выяснения основной идеи, которую желает довести до исполнителей субъект управления (руководитель). Для того, чтобы выяснить содержание решения, простого ознакомления недостаточно, нужно его организационное, квалифицированное изучение.

Как правило, в ходе выяснения возникают вопросы, на которые должен дать ответы лишь руководитель. Иногда возникает потребность у исполнителей дополнительно получать соответствующую литературу, использовать помощь компетентных лиц (экспертов, ученых и тому подобное).

2 *Решение вопроса о наличии или создании необходимых организационных предпосылок*. Это может включать целый ряд организационных мероприятий, которые обеспечивали бы выполнение решения. Одной из таких предпосылок может быть создание рабочей группы, определения ответственного за выполнение и тому подобное.

3 *Детализация управленческого решения*. Во время выполнения управленческого решения, особенно сложного, часто возникает потребность в детализации, которая заключается в разделении задания на несколько составных частей и установления связей между ними. Практически это заключается в том, что каждое структурное подразделение получает определенную часть задания, доводит его до конкретного исполнителя с указанием сроков выполнения. Сложность детализации, помимо остального, заключается и в том, во

избежание дублирования и выявить вопросы, которые не нашли своего четкого отображения в общем решении.

4 *Отбор и расстановка исполнителей* на основе их должностной осведомленности и компетентности. Решая данное задание, руководитель рассматривает и учитывает комплекс организационных, кадровых, педагогических и психологических факторов. Здесь проявляется умение руководителя работать с подчиненными.

5 *Доведение решения до непосредственных исполнителей*, их инструктаж и учеба. Данное задание при определенных условиях может частично осуществляться и на первой стадии. Инструктаж проводится в определен, четко определенное руководителем время, чтобы не смешивать текущие дела, осуществляется непосредственным руководителем, который владеет спецификой выполнения служебных заданий и индивидуальными особенностями подчиненных. Инструктаж целесообразно дополнить учебой исполнителей, особенно в части знаний нормативных материалов, с целью получения дополнительных умений и навыков. В зависимости от ситуации, после инструктажа привстают итоги того, насколько исполнители завладели особенностями задания и выяснили суть управленческого решения.

6 *Обеспечение деятельности исполнителей* (правовое, организационное, кадровое, психологическое, материальное, техническое, финансовое). На этой стадии создаются условия для эффективной деятельности исполнителей.

Правовое обеспечение заключается в предоставлении исполнителям необходимых прав (изданием распоряжений, приказов и тому подобное), которые бы предоставили возможность выполнить задание.

Организационное обеспечение охватывает планирование выполнения решения, определения промежуточных этапов его реализации, а также формы и объемы текущего контроля. Решаются вопросы, связанные с режимом работы, распределением времени и усилий исполнителей. Вместе с тем, их инициатива не должна быть скованной и заорганизованной. Здесь рекомендуется применять два метода: "ведение" или "слежки", которые зависят от уровня самостоятельности и компетентности исполнителей.

Кадровое обеспечение. Каждое структурное подразделение имеет определенный кадровый состав, ограниченный штатным расписанием. Это ограничивает возможность выбора специалистов, необходимых для выполнения решений. Руководитель высшего уровня может оказать кадровую помощь относительно маневра или усиления рабочей группы специалистами, которые есть в его распоряжении.

Психологическое обеспечение - это прямая обязанность руководителей всех уровней, задействованных на выполнении решения. Исполнителям разъясняется политическое и социальное содержание управленческого решения, проводится работа из формирования дисциплинированности и ответственности за порученное дело.

Для прививки навыков действий в необычных условиях, стрессовых и экстремальных ситуациях осуществляются целеустремленные мероприятия по психологической подготовке работников и тому подобное.

Материальное, техническое, финансовое обеспечение является объективной предпосылкой выполнения органами внутренних дел своих заданий и каждого управленческого распоряжения. Вопросы развязываются каждым руководителем относительно подчиненных, непосредственно ему подчиненных и в пределах компетенции и ресурсных возможностей. Это требует от руководителя знания материальных, технических и финансовых средств возглавляемой им управленческой структуры.

7 *Организация взаимодействия между исполнителями* и координация их усилий. Приобретает важное значение, когда в исполнении решения участвуют несколько подразделений или исполнителей. Отдельные части задания могут выполняться параллельно или последовательно, возможно частичное использование результатов на определенных этапах, достигнутых другими подразделениями. Взаимодействие, в первую очередь, достигается четким определением прав и обязанностей действующих сторон,

разграничением ответственности, сроков и форм выполнения заданий. Важное значение имеют личные контакты между руководителями взаимодействующих сторон.

Взаимодействие может приобретать следующие формы:

- взаимный обмен информацией;
- общее проведение совещаний, инструктажей, занятий;
- подготовка и издание общих решений;
- практическая деятельность из представления взаимопомощи;
- общее осуществление контроля и общее подведение итогов работы.

8 Контроль за деятельностью исполнителей и учет результатов работы. На этой стадии получается оперативная информация о режиме функционирования систем управления, об эффективности усилий, что позволяет наметить мероприятия для корректировки хода выполнения заданий.

9 Корректировка управленческого решения и регулирование системы управления. Это стадия внесения уточнений и изменений в управленческие решения, которые были приняты раньше. Потребность в этом может быть обусловлена разными факторами: субъекты социального управления не всегда имеют полную информацию обо всех факторах, которые влияют на функционирование определенной системы. Поэтому управленческое решение может иметь предположение или утверждения, которые не подтверждаются практикой. Практика свидетельствует, что даже полностью обоснованное в момент принятия решение с течением времени требует уточнений, дополнений и тому подобное (изменение обстановки, законодательства, политической, экономической ситуации).

Регулирование системы управления заключается в так называемом текущем распорядительстве, во время которого субъект управления оперативно вмешивается в деятельность подчиненных ему систем и отдельных исполнителей с целью изменения потоков управленческой информации. Отличие срока регулирования и корректировки достаточно условно.

10 Подведение итогов выполнения решения, диагноз нового состояния системы и управляемого объекта. Организационная работа завершается после выполнения задания. Эффективность деятельности исполнителей определяется путем оценки степени достижения целей общего управленческого решения; качества и сроков осуществления распоряжений, выданных им в плане конкретизации общего решения; оперативности и профессионального мастерства выполнения заданий конкретными работниками;

Если вследствие этого установлено, что цель достигнута, задание выполнено и система перешла в новое состояние, субъект управления должен опять осуществить оценку ее возможностей, выявить и сформировать проблемы, которые необходимо развязать. То есть один управленческий цикл завершается и без паузы переходит в другой. Данный процесс происходит непрерывно.

К методам реализации управленческих решений относятся методы планирования, организации и контроля выполнения решений (рис.4.9).



Рисунок 4.9 - Классификация методов реализации решений

Методы планирования. При подготовке плана реализации управленческого решения необходимо определить: исполнителей, сроки, отводимые на разработку и реализацию решений, составить инструкции, для лиц, занимающихся реализацией решения; схему взаимодействия иерархических уровней в организации при решении поставленных задач, механизмы контроля исполнения решения, систему мотивации (стимулирования) задействованных исполнителей.

Составление плана реализации решения предполагает получение ответа на вопросы «что, кому и с кем, как, где и когда делать?» Ответы на эти вопросы должны быть документально оформлены. Основными методами, применяемыми при составлении плана реализации управленческих решений, являются разделение обязанностей и сетевое моделирование.

Планирование разделения обязанностей, прав и ответственности выполнения решения оформляется в матрице распределения ответственности. Матрица распределения ответственности является таблицей, в которой содержится перечень задач, действий по реализации управленческого решения, наименование должностных лиц и названия структурных подразделений а также трудоемкость задачи (Кт) (табл.4.1).

Таблица 4.1 – Схема матрицы распределения ответственности

№ п/п	Должностные лица, структурные подр.	Кт	Генеральный директор	Заместитель директора	Нач. финансового отдела	Нач. техн.отдела	...
	Задачи, действия						
1			A	S		R	
2			C		A	S	I
3			I		C	A	R

Рассмотрим основные этапы построения матрицы распределения ответственности.

1 Перечислить основные работы проекта. По вертикали в матрице отражаются только основные работы проекта, но с достаточной степенью детализации для обеспечения

возможности указывать разные роли, необходимые для выполнения этих работ. Когда речь идет о крупных проектах и программах, может возникнуть необходимость разработать несколько матриц ответственности с различной степенью детализации.

2 *Перечислить группы/роли внутри проектной команды.* По горизонтали в матрице перечисляются группы/роли внутри проектной команды. (матрице ответственности группы/роли, а не имена и фамилии отдельных членов коллектива, персональное закрепление проектных работ производится позднее, на этапе разработки расписания проекта).

3 *Закодировать матрицу ответственности.* С помощью кодов в ячейках на пересечении соответствующих столбцов с ролями и строк с работами проекта указать степень участия, формальные полномочия и распределение ответственности за выполнение каждой операции. Четкое указание разных уровней формальных полномочий бывает особенно полезно в ситуации, когда множество членов проектной команды желает предъявить особые требования к проекту.

4 *Инициировать использование матрицы* и включить процедуру использования матрицы ответственности в документ "План управления проектом". После утверждения матрицы ответственности все дальнейшие изменения в ней должны проходить через процедуру интегрированного управления изменениями при участии авторов первоначальной версии.

На коды, используемые в матрице ответственности, каких-либо ограничений не существует, но наибольшее распространение получил метод RACI (Responsible (R), Accountable (A), Consulted (C), Informed(I)), в котором приведено описание соответствующих кодов (табл.4.2).

Таблица 4.2 - Условные обозначения матрицы ответственности (RACI)

Обозначение	Расшифровка	Описание
Исп. (R)	Исполнитель (Responsible)	Несет ответственность за непосредственное исполнение задачи. К каждой задаче должно быть приписано не менее одного исполнителя
Утв. (A)	Утверждающий (Accountable)	Отвечает за конечный результат перед вышестоящим руководством. На кардную работу должен быть назначен строго один подотчетный
Согл. (C)	Согласующий (Consulted)	Согласует принимаемые решения, взаимодействие с ним носит двусторонний характер
Н. (I)	Наблюдатель (Informed)	Его информируют об уже принятом решении, взаимодействие с ним носит односторонний характер

Преимущество использования структурированного подхода к изменению матрицы ответственности состоит в том, что руководитель проекта получает актуальный документ, на который он может ссылаться при возникновении тех или иных спорных ситуаций, касающихся распределения полномочий в проекте.

В частности, матрица ответственности может быть использована для распределения основных функциональных обязанностей. В табл. 4.3 в левом столбце перечислены функциональные обязанности, соответствующие проектным работам, список которых составлен на основе используемой методологии и накопленного проектного опыта, а в правую часть таблицы вносится отметка о степени ответственности и участия каждого из члена группы управления проектом в исполнении соответствующей функции.

Таблица 4.3 - Распределение функциональных обязанностей команды управления проектом

Функциональные обязанности	Куратор проекта	Руководитель проекта	Архитектор системы	Администратор проекта
----------------------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------------

	(Спонсор)			
Планирование				
Разработка и периодическая актуализация плана		+	+	
Утверждение плана	+			
Управление командой проекта				
Назначение сотрудника на роль руководителя проекта	+			
Формирование команды проекта		+		
Определение квалификационных требований и состава рабочих групп специалистов по функциональности ИС			+	
Обеспечение выделения необходимых ресурсов для выполнения проекта	+			
Непосредственное руководство командой проекта		+		

Продолжение табл.4.3

Формирование предложений по стимулированию команды проекта	+			
Обеспечение стимулирования Команды проекта	+			
Организация выполнения работ				
Организация взаимодействия с заказчиком и обеспечение всех необходимых коммуникационных связей с другими участниками проекта		+		
Организация подготовки, согласования и утверждения всей технической документации, необходимой для создания ИС в рамках проекта			+	
Организация, проведение и документирование процедур передачи Заказчику разработанной ИС		+	+	
Рассмотрение и утверждение регламентирующих документов, необходимых для организации и выполнения проекта	+			
Ведение организационно-распорядительной и отчетной документации. поддержание в актуальном состоянии списка команды проекта				+
Обеспечение команды проекта необходимыми информационными материалами				+
Материально-техническое и хозяйственное обеспечение команды проекта				+

Контроль хода выполнения проекта				
Организация и проведение совещаний по обсуждению хода работ проекта		+		
Подготовка и предоставление Куратору отчетов о ходе работ проекта		+		
Получение и анализ сводной отчетности о ходе реализации проекта	+			
Контроль соответствия результатов проекта Техническому заданию на разработку ИС			+	
Согласование фактических трудозатрат специалистов при исполнении проекта		+	+	

Основными инструментами *сетевого моделирования* процесса управления проектом выступают *сетевые матрицы* (рис. 4.10), где сетевой график совмещен с календарно-масштабной сеткой времени. Сетевая матрица представляет собой таблицу, где подлежащими являются перечень должностных лиц, структурных подразделений, выполняющих определенную работу, а в сказуемом изображаются этапы и операции процесса реализации решения, протекающего во времени. Основными элементами сетевой матрицы являются работа, событие, путь и перечень должностных лиц.



Рисунок 4.10 - Схема сетевой матрицы

К методам *организации выполнения решения* относят методы составления *информационной таблицы реализации решений – ИТРР* и *методы воздействия и мотивации*. Управленческие решения базируются на информации, а носителями управленческой информации являются документы. Поэтому формализация процесса реализации управленческих решений требует четкого определения результата каждой операции в виде результирующих документов и их потребителей.

В информационной таблице реализации решений (табл.4.4) отражается взаимодействие задач в процессе принятия решений, обеспечивается четкое разделение должностных обязанностей и ответственности (матрица распределения ответственности), виды и формы документов, являющиеся результатами решения одних задач, временные характеристики – сроки выполнения определенных работ (сетевая матрица). На основе

информационной таблицы реализации решений осуществляется координация и регулирование выполнения решения.

Таблица 4.4 - Информационная таблица реализации решения

№	Наименование задачи, решаемой в процессе управления	Задача № 1	Задача № 2	...	Задача № n
	Информация, исполнители и сроки реализации задач				
1	Содержание информации, необходимой для решения задачи				
2	Источники информации, необходимой для решения задачи				
3	Документ, получаемый в результате решения				
4	Исполнители задачи (документа)				
5	Срок исполнения задачи				
6	Потребители данного документа				

Информационная таблица реализации решений выполняет функцию информационного обеспечения процесса реализации управленческих решений, т.к. содержит состав требуемой информации, источники получения информации, способы сбора информации, способы накопления информации, способы обработки информации, способы проверки достоверности, формы представления (документ), каналы передачи информации и схемы электронного документооборота по решаемой задаче внутри организации и с внешними партнерами.

Методы воздействия и мотивации отражают способ выдачи распоряжений (устно, письменно, в виде приказов) и методы стимулирования исполнителей решений.

8.4.4 Контроль и оценка реализации управленческих решений

В теории принятия решений менеджмент определяется как процесс принятия решений и их реализации (рис. 4.11). Реализация управленческих решений состоит из реализации выбранной альтернативы и организации контроля для определения успеха реализации управленческого решения.



Рисунок 4.11 – Место контроля и регулирования управленческих решений в процессе управления

На управленческое решение воздействуют три внутрифирменные функции: *внутреннее администрирование, деятельность и контроль*. Внутреннее администрирование будет оказывать влияние на качество управленческого решения, а контроль на процесс принятия и процедуру реализации управленческого решения.

Основные управленческие процедуры, выполняемые на данной стадии реализации управленческих решений, следующие:

- контроль за соблюдением основных характеристик реализуемого решения,
- контроль за соблюдением сроков реализации,
- контроль за состоянием проблемной ситуации,
- выявление причин отклонений в ходе реализации управленческого решения,
- корректировка (в случае необходимости) программы реализации решения.

Осуществление контроля реализации решений предполагает создание механизма контроля, который должен обнаруживать изменения во внешней и внутренней среде функционирования организации, места возникновения проблем, необходимость дополнительных решений для достижения целей системы.

Механизм контроля должен состоять из 2-х частей: контроль изменений во внешней (вход системы) и внутренней (в организации и выходах системы) среде.

С позиции управления процессы контроля представляют собой обратные связи и возможности изменения ранее заданных показателей на основе анализа причин отклонений и разработки корректирующих мероприятий.

Целесообразно классифицировать отклонения следующим образом:

- 1) изменение результата вследствие изменения структуры производственной программы;
- 2) изменение результата вследствие изменения заданных цен (отклонение по ценам);
- 3) изменение результата вследствие изменения заданных издержек (отклонение по издержкам).

Расписание общего отклонения фактических результатов от запланированных дает возможность целенаправленно анализировать причины отклонения в тех подразделениях где они произошли.

Основными видами *контроля реализации управленческих решений* являются: *административный, технологический, ревизия и аудит*.

Административный контроль – это проверка и постоянное наблюдение за процессами реализации управленческих решений: сроками, объемами, качеством их выполнения.

Технологический контроль состоит в проверке и в постоянном наблюдении за используемыми технологиями при реализации управленческих решений.

Ревизия – это документальная проверка результатов реализации управленческих решений.

Аудит – это документальная проверка результатов реализации управленческих решений, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам.

Методы контроля выполнения управленческих решений подразделяются на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам выполнения (операции в ИТРР).

При организации контроля по результатам (выходам системы) основным достоинством является оценка достигнутых результатов и сравнение их с целевыми (плановыми), оценка факторов, способствовавших или препятствовавших их получению. Процесс осуществления контроля по результатам представлен на рис. 4.12.

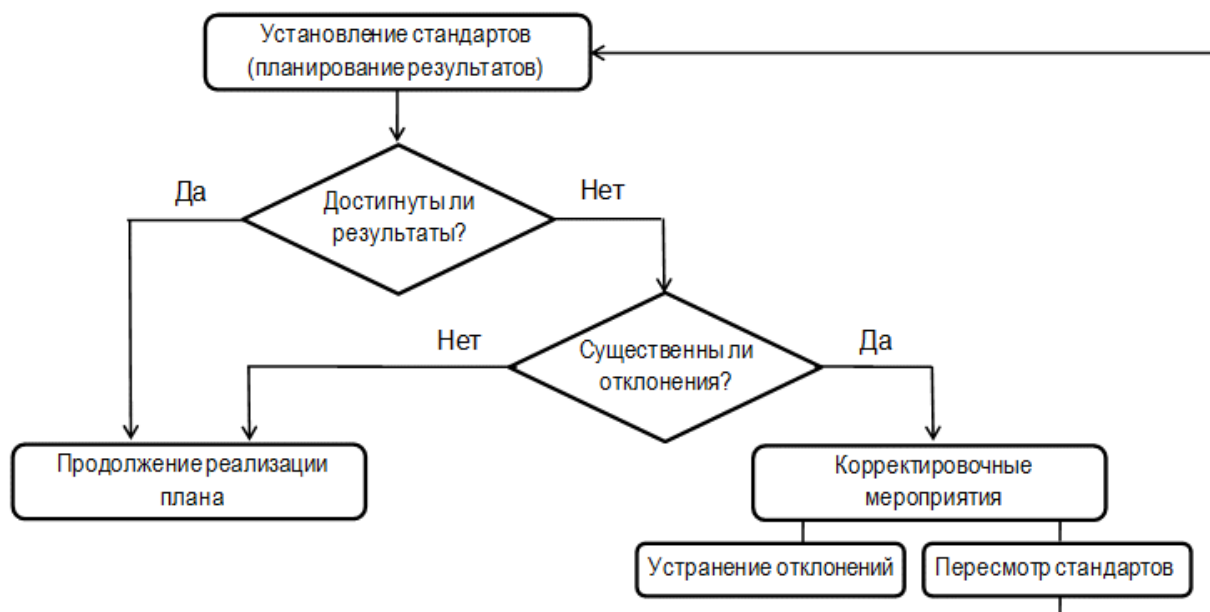


Рисунок 4.12 – Схема контроля по результатам

Фактические результаты сравниваются с ожидаемыми в блоке анализа, если отклонение превысит допустимый уровень, на вход системы управления (ЛПР) поступает информация о возникновении проблемы, после чего ЛПР вырабатывает новое управляющее решение.

Процесс является итеративным, и продолжается до тех, пор пока фактический результат не станет равным ожидаемому результату, т. е. цель будет достигнута. Таким образом, основными элементами системы контроля являются: цель (ожидаемые показатели), результат (фактические показатели), измеритель (блок сравнения), оценка и выводы (цель достигнута, цель не достигнута и др.), оценка факторов, способствовавших или не способствовавших получению результатов. Контроль по результатам чаще всего направлен на оценку коммерческой деятельности.

Контроль по срокам проводится, как указывалось выше при описании технологии ИТРР (информационные таблицы реализации решений), следующим образом: фактические сроки выполнения сравниваются с запланированными и выявляется отклонение. Если данные работы находятся на критическом пути, то ЛПР необходимо принять дополнительное решение, так как работы критического пути не имеют резерва для маневра, вследствие чего может измениться окончательный срок выполнения решения.

Управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся результаты, время, затраты ресурсов. Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность.

К результатам управленческих решений относятся: качество решения, своевременность, степень соответствия целям, критериям как индикаторам успешности, требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения и т.д.

К затратам управленческих решений относятся: информационные затраты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы, прочие затраты.

Эффективность представляет соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов. Основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

Первая группа факторов характеризует структуру, *качество* ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления.

Вторая группа факторов отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и *потенциал* персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально.

Третья группа факторов отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается *результат* деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития. Цели и потребности системы управления определяют: ориентированность решения на пользователя, наглядность решения для пользователя, возможность многократного повторного использования.

Сравнение фактической отдачи осуществляемого решения с ожидаемой предполагает эффективность или *результативность* решения. Необходимость такого сравнения обусловливается тем, что оценка эффективности данного решения является одним из методов определения степени устойчивости внутренней и внешней среды при выработке решения, проявляемой как ответная реакция среды при выработке решения на ее изменения. Это позволяет не только удостовериться в выполнении решения, но и в случае значительных расхождений между реальной отдачей и ожидаемой принять необходимые действия по корректировке и уточнению процесса решения.

При выборе альтернатив необходимо добиваться того, чтобы окончательная формулировка решения отражала механизм измерения его эффективности. В случае невозможности определить и измерить эффективность решения рекомендуется избегать его утверждения, ибо в этом случае, видимо, неверно определены его переменные в процессе анализа проблемы.

Решение эффективно, если оно способствует приближению к поставленной цели. В случае же многоцелевой деятельности, эффективным можно считать решение, при котором достигается положительный результат и оно превалирует над некоторыми второстепенными целями.

Таким образом, *эффективность управленческого решения* - это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений.

Понятие эффективности управленческого решения не может быть рассмотрено изолированно от его реализации. Но далеко не все принимаемые решения реализуются в заданные сроки (по некоторым данным их удельный вес в общем числе принятых решений, составляет около 30%). Кроме того, часть реализованных решений не дает ожидаемого результата, т.е. оказывается недостаточно эффективной. Экспертные оценки самих руководителей свидетельствуют, что таких решений в их практике не менее 25%. Наиболее существенными причинами такого результата становятся как дефекты самого решения, вызываемые неполнотой информации, некомпетентностью ЛПР или недостатком времени для тщательной разработки альтернатив, так и плохая организация его выполнения и, прежде всего, несогласованность действий и отсутствие контроля.

Для обеспечения эффективной реализации управленческих решений целесообразно придерживаться следующих *принципов*:

- изменения следует проводить в соответствии с разработанной стратегией их осуществления;
- процесс преобразований должен быть не обвальным, а постепенным для обеспечения плавного перехода от старого к новому, чтобы иметь резерв времени для выявления и, при необходимости, осуществления требуемых корректировок;
- учитывать влияние человеческого фактора, вполне вероятное сопротивление некоторой части персонала грядущим переменам. Необходимо

противопоставить этим людям сторонников изменений, проводить разъяснительную работу по переориентации «консерваторов»;

- проводить политику партнерства с сотрудниками фирмы, основанную на информированности, поощрении инициативы и творчества, формировании благоприятного климата, эффективных «команд», здорового духа соревновательности, пресечении проявлений бюрократизма.

В ходе практической реализации выработанных управленческих решений одну из главных ролей играют процессы выстраивания системы отношений и контроля выполнения задач - системы оценки (поощрения/наказания) персонала KPI (Key Performance Indicators), матрицы соглашения по целям, организации эффективной и быстрой координации и коммуникации.

KPI – это ключевые показатели эффективности работы организации. Показатели KPI представляют собой измерители достижимости поставленных целей. KPI образуют систему, которая может быть использована для оценки результативности и эффективности действий, процессов и функций управления. KPI также используются для анализа и планирования всех областей управления организацией: управленческих процессов, технологических процессов в сфере производства, системы управления персоналом, финансовых операций и т.д.

С помощью системы KPI последовательно доводятся до персонала стратегические цели компании, и контролируется их достижение. KPI являются также инструментом измерения работы каждого отдельного сотрудника, позволяя, таким образом, создать эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании. Т.е., в целом, это система, используемая для достижения главных целей любой организации, постановки и контроля оптимальной работы персонала, рост профессионализма сотрудников, увеличение эффективности в работе и снижение затрат.

8.5 Выводы по теме

Управленческое решение – совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач. Управленческие решения можно классифицировать по различным признакам: по срокам, по частоте принятия, по широте охвата, по формам подготовки, по сложности, по регламентации и т.д.

Результатом этапов администрирования управленческих решений является административное действие, выраженное в конкретной нормативно-правовой форме – приказа, указания, распоряжения и т.д. Внутреннее и внешнее администрирование, путем разработки и применения универсальных и специализированных форм документирования, обеспечивают весь жизненный цикл организации и ряд действий до его начала и после завершения.

Система исполнения управленческих решений предназначена для организации выполнения решения, обеспечения координации действий и контроля за его выполнением. Реализация управленческих решений осуществляется посредством использования методов планирования, организации и контроля выполнения решений.

Основными видами контроля реализации управленческих решений являются: административный, технологический, ревизия и аудит. Для оценки управленческих решений используют простые и сложные показатели.

8.6 Вопросы для самопроверки

- 1 Рассмотрите сущность и классификацию управленческих решений.
- 2 Дайте характеристику процесса администрирования управленческих решений.
- 3 Раскройте содержание этапов процесса администрирования управленческих решений.
- 4 Определите сущность и основные формы внутреннего администрирования.

- 5 Перечислите основные формы разработки и реализации управленческих решений.
- 6 Определите сущность и основные формы внешнего администрирования.
- 7 Раскройте сущность и этапы организации выполнения решений.
- 8 Проанализируйте методы принятия управленческих решений.
- 9 Проанализируйте методы реализации и контроля управленческих решений.
- 10 Выясните основные управленческие процедуры, выполняемые на стадии контроля исполнения решений.

Тема 9 Современные технологии в административном менеджменте

9.1 Цель и задачи изучения темы

В современных условиях с учётом изменения факторов внешней среды организациям приходится решать все более новые (инновационные), разнообразные и сложные задачи в своей деятельности, требующие совершенствования информационных систем и изменения концепций управления. Целью лекции является изучения современных технологий административного менеджмента. Задачами лекции оставлено следующее:

- изучить виды и формы информационных систем;
- проанализировать процессный подход в административном менеджменте;
- рассмотреть новые концепции административного управления;
- ознакомиться с характеристиками системы управления качеством.

9.2 План лекции

- 1 Виды и формы информационных систем в административном менеджменте
- 2 Процессный подход в административном менеджменте
- 3 Новые концепции административного управления
- 4 Системы управления качеством

9.3 Основные понятия и определения темы:

- 1) информационная технология;
- 2) информационное обеспечение менеджмента;
- 3) интегрированная компьютерная система;
- 4) внутрифирменная информационная система;
- 5) информационные технологии автоматизированного офиса;
- 6) информационные технологии поддержки принятия решений;
- 7) информационные технологии экспертных систем;
- 8) автоматизированная система управления;
- 9) менеджмент качества;
- 10) сертификация.

9.4 Лекционный материал

9.4.1 Виды и формы информационных систем в административном менеджменте

В современных экономических условиях информационные технологии в организациях присутствуют как необходимый атрибут технологии управления процессом производства товаров и услуг, экономического анализа и принятия управленческих решений. Информационные технологии используются во многих сферах управленческой деятельности: планировании ресурсов, организации бухгалтерского учёта, организации снабжения и сбыта, взаимодействии с клиентами, регулировании потребительского спроса и т. д.

Информационная технология – это комплекс взаимосвязанных, научных, технологических, инженерных дисциплин, изучающих методы эффективной организации труда людей, занятых обработкой и хранением информации; вычислительная техника и методы организации и взаимодействия с людьми и производственным оборудованием, их практические приложения, а также связанные со всем этим социальные, экономические и культурные проблемы.

Информационные технологии в управлении – это комплекс методов переработки разрозненных исходных данных в надёжную и оперативную информацию механизма принятия решений с помощью аппаратных и программных средств с целью достижения оптимальных рыночных параметров объекта управления.

Цель информационной технологии – производство информации для её анализа человеком и принятия на его основе решения по выполнению какого-либо действия.

Основные виды информационных технологий в управлении представлены на рис. 4.13.



Рисунок 4.13 – Виды информационных технологий, применяемых в управлении организацией

Инструментами информационных технологий являются: текстовые процессоры; издательские системы; электронные таблицы; системы управления базами данных; электронные календари; информационные системы функционального назначения (финансовые, бухгалтерские, маркетинговые и т. д.) и другие инструменты.

Для выработки эффективных управляющих воздействий в организациях требуется создание соответствующих алгоритмов управления и переработка значительных объёмов разнообразной информации, что обуславливает разработку и внедрение *информационных систем*.

Информационной системой называется программно-аппаратный комплекс, функционирование которого состоит в надёжном хранении информации в памяти компьютера, выполнении специфических для конкретной предметной области преобразований информации и вычислений, предоставлении пользователю удобного и легко осваиваемого интерфейса.

При создании или классификации информационных систем возникают проблемы, связанные с формальным – математическим и алгоритмическим описанием решаемых задач. От качества создания системы зависят эффективность работы всей системы, а также уровень автоматизации, определяемый степенью участия человека при принятии решения на основе получаемой информации. Чем точнее математическое описание задачи, тем выше возможности компьютерной обработки данных и тем меньше степень участия человека в процессе ее решения. Это и определяет степень автоматизации задачи.

Рассмотрим несколько видов информационных систем.

Структурированная система – задача, где известны все ее элементы и взаимосвязи между ними. В структурированной задаче удастся выразить ее содержание в форме математической модели, имеющей точный алгоритм решения. Подобные задачи обычно приходится решать многократно, и они носят рутинный характер. Целью использования информационной системы для решения структурированных задач является полная автоматизация их решения, т.е. сведение роли человека к нулю.

Пример. В информационной системе необходимо реализовать задачу расчета заработной платы. Это структурированная задача, где полностью известен алгоритм решения. Рутинный характер этой задачи определяется тем, что расчеты всех начислений и

отчислений весьма просты, но объем их очень велик, так как они должны многократно повторяться ежемесячно для всех категорий работающих.

Неструктурированная система – задача, в которой невозможно выделить элементы и установить между ними связи.

Решение неструктурированных задач из-за невозможности создания математического описания и разработки алгоритма связано с большими трудностями. Возможности использования здесь информационной системы невелики. Решение в таких случаях принимается человеком из эвристических соображений на основе своего опыта и, возможно, косвенной информации из разных источников.

Пример. Попробуйте формализовать взаимоотношения в вашей студенческой группе. Наверное, вряд ли вы сможете это сделать. Это связано с тем, что для данной задачи существен психологический и социальный факторы, которые очень сложно описать алгоритмически.

Экспертная система – это программа, которая ведет себя подобно эксперту в некоторой, обычно узкой прикладной области. Типичные применения экспертных систем включают в себя такие задачи, как медицинская диагностика, локализация неисправностей в оборудовании.

Пример экспертной системы в электронике – ACE. Экспертная система определяет неисправности в телефонной сети и дает рекомендации по необходимому ремонту и восстановительным мероприятиям. Система работает без вмешательства пользователя, анализируя сводки-отчеты о состоянии, получаемые ежедневно с помощью CRAS, программы, следящей за ходом ремонтных работ в кабельной сети. ACE обнаруживает неисправные телефонные кабели и затем решает, нуждаются ли они в планово-предупредительном ремонте и выбирает, какой тип ремонтных работ вероятнее всего будет эффективным. Затем ACE запоминает свои рекомендации в специальной базе данных, к которой у пользователя есть доступ.

Существуют и другие классификации информационных систем.

В зависимости от степени автоматизации информационных процессов в системе управления фирмой информационные системы определяются как *ручные, автоматические, автоматизированные*.

Ручные ИС характеризуются отсутствием современных технических средств переработки информации и выполнением всех операций человеком. Например, о деятельности менеджера в фирме, где отсутствуют компьютеры, можно говорить, что он работает с ручной ИС.

Автоматические ИС выполняют все операции по переработке информации без участия человека.

Автоматизированные ИС предполагают участие в процессе обработки информации и человека, и технических средств, причем главная роль отводится компьютеру. В современном толковании в термин "информационная система" вкладывается обязательно понятие автоматизируемой системы.

Автоматизированные ИС, учитывая их широкое использование в организации процессов управления, имеют различные модификации и могут быть классифицированы, например, по характеру использования информации и по сфере применения.

Информационные системы организационного управления предназначены для автоматизации функций различных структурных подразделений, поэтому их классифицируют по сфере применения.

Основными функциями подобных систем являются: оперативный контроль и регулирование, перспективное и оперативное планирование, бухгалтерский учет, управление сбытом и снабжением и другие экономические и организационные задачи.

ИС управления технологическими процессами (ТП) служат для автоматизации функций производственного персонала. Они широко используются при организации для

поддержания технологического процесса в металлургической и машиностроительной промышленности.

ИС автоматизированного проектирования (САПР) предназначены для автоматизации функций инженеров-проектировщиков, конструкторов, архитекторов, дизайнеров при создании новой техники или технологии. Основными функциями подобных систем являются: инженерные расчеты, создание графической документации (чертежей, схем, планов), создание проектной документации, моделирование проектируемых объектов.

Интегрированные (корпоративные) ИС используются для автоматизации всех функций фирмы и охватывают весь цикл работ от проектирования до сбыта продукции. Создание таких систем весьма затруднительно, поскольку требует системного подхода с позиций главной цели, например получения прибыли, завоевания рынка сбыта и т.д. Такой подход может привести к существенным изменениям в самой структуре фирмы, на что может решиться не каждый управляющий.

Создание автоматизированной системы управления требуется для того, чтобы снизить или полностью исключить степень участия человека в осуществлении той или иной функции управления.

Автоматизированная система управления – это комплекс действий и мероприятий технического, организационного и экономического характера, предназначенный для получения результатной информации, необходимой для информационного обслуживания специалистов и оптимизации процесса управления в различных сферах деятельности организации. Она состоит из нескольких составляющих:

- 1) аппарата управления;
- 2) технико-экономической информации;
- 3) методов и средств обработки этой информации.

При едином использовании вышеуказанных элементов в информационном процессе образуется *автоматизированная информационная технология управления*.

Структура этой технологии состоит из следующих процедур:

- 1) сбор и регистрация данных (происходит при выполнении различных хозяйственных и управленческих операций);
- 2) передача информации (осуществляется различными способами с помощью средств коммуникаций);
- 3) машинное кодирования (формирование информации в электронном виде путем ввода первичной информации и её обработки);
- 4) обработка информации (производится с помощью различных программных средств, в итоге формируются результатные сводки, которые отображаются на экране или бумаге);
- 5) хранение и накопление информации (осуществляется в информационных базах (банках данных) на машинных носителях в виде информационных массивов);
- 6) поиск информации (т. е. выбор нужных данных; выполняется автоматически с помощью программных средств на основе запроса, составленного пользователем);
- 7) принятие решения (осуществляется специалистом на основе тщательного анализа результатной информации).

Обязательными элементами обеспечения автоматизированной информационной технологии управления являются:

- *информационное обеспечение* (совокупность проектных решений по объёмам, размещению, формам организации информации);
- *техническое обеспечение* (включает комплекс используемых технических средств, методические и руководящие материалы, техническую документацию и обслуживающий персонал);
- *программное обеспечение* (включает общесистемные и специальные программы, инструктивно-методические материалы по применению средств программного обеспечения и обслуживающий персонал);

- *математическое обеспечение* (совокупность математических методов, моделей и алгоритмов обработки информации, используемых при решении функциональных задач);
- *лингвистическое обеспечение* (совокупность языковых средств для формализации естественного языка, построения и сочетания информационных единиц в ходе общения персонала со средствами вычислительной техники);
- *организационное обеспечение* (комплекс документов, регламентирующих деятельность персонала автоматизированной информационной технологии управления в условиях функционирования автоматизированной системы управления);
- *правовое обеспечение* (совокупность правовых норм, регламентирующих правоотношения при её создании);
- *эргономическое обеспечение* (совокупность методов и средств, используемых на разных этапах разработки и функционирования автоматизированных информационных технологий для создания оптимальных условий высокоэффективной и безошибочной деятельности персонала в ней и её быстрее освоения).

Автоматизированная информационная технология и автоматизированная система управления позволяют реализовать решение функциональных задач управления, составляющих функциональную часть деятельности организации как системы. Состав, порядок и принципы взаимодействия функциональных подсистем, задач и их комплексов устанавливаются с учётом цели функционирования организации. ♦

Таким образом, применение информационных технологий значительно повышает эффективность систем управления. В настоящее время наблюдается увеличение производительности компьютерной техники, развитие средств связи и телекоммуникационных сетей, совершенствуется комплексная система автоматизированного управления организацией.

9.4.2 Процессный подход в административном менеджменте

Администрирование (управление) на основе *процессного подхода* предполагает разграничение процессов и решение вопросов управления ими.

Согласно определению, сформулированному в стандартах серии ДСТУ ISO 9000:2001 под *процессом* понимается *деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для потребителя*.

Это понятие является исходным при разграничении процессов.

Процесс – это не просто цепочка работ, а деятельность, для которой должны быть определены:

- 1) ценность её для организации в целом;
- 2) ценность результатов деятельности для клиентов (внешних и внутренних);
- 3) владелец процесса (руководитель, отвечающий за результативность и эффективность процесса);
- 4) необходимые ресурсы для реализации процесса (персонал, оборудование, программное обеспечение, среда, информация и т.д.);
- 5) технология его выполнения;
- 6) показатели оценки осуществляемой в рамках данного процесса деятельности (показатели оценки его результатов, включая удовлетворенность клиентов).

Систему управления практически любым предприятием можно представить в виде нескольких крупных разделов, выделяемых в зависимости от того, с какой точки зрения мы оцениваем процесс управления. Среди таких точек зрения следует отметить три основных:

- 1) финансовая – описание деятельности компании с позиции движения денежных средств;
- 2) логистическая – описание деятельности с позиции движения материальных ресурсов;

3) производственная (технологическая) – функциональное описание деятельности бизнеса, т.е. с точки зрения последовательности и правил реализации производственной функции в широком значении этого термина.

В зависимости от специфики бизнеса любой из трех перечисленных аспектов может иметь доминирующее значение. Например, банк или финансовая компания рассматривают свой бизнес прежде всего с точки зрения финансов, а торговая компания – с позиции товарных потоков. Что же касается реального промышленного предприятия, то для него важное значение имеют все три перечисленные позиции.

Изменение системы управления процессами означает изменение деятельности организации в целом.

Для того, чтобы управлять процессам надо *выделять и разграничивать их по входам и выходам, используемым ресурсам, владельцам, технологии выполнения, показателям оценки деятельности* как вполне определенные объекты управления, что предполагает установление принципов определения процессов и привязку их к существующей организационной структуре.

Процесс начинается и заканчивается тогда, когда ответственность за документ или ресурс передается от одного руководителя (субъекта) другому.

Важно, чтобы деятельность, преобразующая эти входы в выходы, находилась под управлением одного руководителя, то есть был определен один ответственный за процесс.

При сегментировании необходимо четко распределить по процессам функции, выполняемые в подразделениях. На практике при разграничении процессов возникают ситуации, когда руководители приписывают себе функции других подразделений или, наоборот, исключают из своей зоны ответственности какие-либо функции.

Выделение и разграничение приводит к упорядочиванию деятельности организации по принципу «поставщик-потребитель». Этот принцип означает, что у каждого процесса внутри компании есть поставщики и клиенты. Основная задача процесса состоит в том, чтобы удовлетворить требования клиента (клиентов).

Управление процессом заключается в том, что *владелец процесса непрерывно или с установленной периодичностью контролирует ход процесса и в случаях отклонения параметров процесса от критериев, установленных для нормального хода процесса, принимает решения по осуществлению корректирующих действий.*

Такое понимание администрирования процессом совпадает с логикой циклической модели управления качеством У. Шухарта (рис. 4.14).

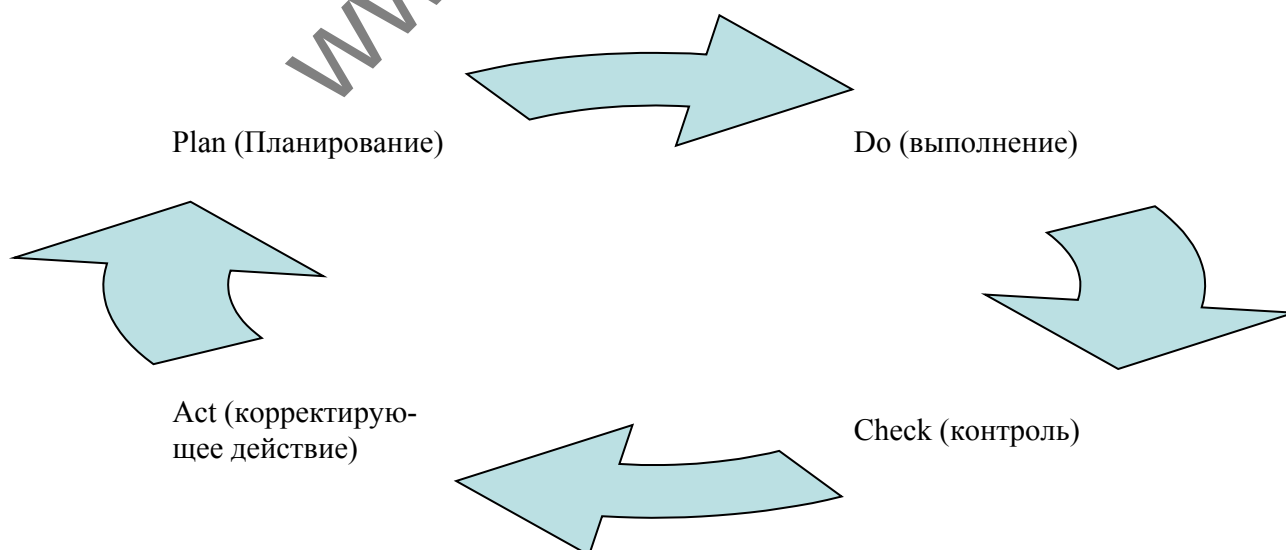


Рисунок 4.14 – Циклическая модель управления качеством (PDCA У. Шухарта).

Владелец процесса должен планировать (Plan) распределение ресурсов для достижения поставленных целей процесса с максимальной эффективностью.

Ход выполнения (Do) процесса исполнителями, владелец проверяет (Check) по информации, которая поступает с контрольных точек. Владелец процесса ведет оперативное управление процессом, управляя (активно вмешиваясь в ход процесса — Act), изменяя запланированное распределение ресурсов, меняя планы, сроки и требования к результатам процесса в соответствии с изменившейся ситуацией. Деятельность владельца процесса носит плановый характер при нормальном ходе процесса или неплановый (реактивный) – в случаях возникновения проблемных ситуаций, требующих немедленного вмешательства.

При описании процессов приходится учитывать большее число факторов. Так, контур управления процессом раскладывается, как минимум, на двухуровневое управление:

- 1) стратегическое управление всей организацией со стороны высшего руководства (вышестоящего руководителя);
- 2) оперативное управление процессами организации со стороны владельцев процессов.

Владелец процесса, как правило, получает плановые задания и показатели процесса от вышестоящего руководителя.

Владелец процесса регулярно отчитывается перед вышестоящим руководителем о ходе процесса, предлагает вышестоящему руководителю проекты проведения корректирующих и предупреждающих действий, которые целесообразны для процесса, но выходят за границы компетенции и ресурсов владельца. Вышестоящий руководитель планирует и несет ответственность в границах части или всей сети процессов, анализирует результаты и принимает меры по повышению эффективности соответствующей деятельности, несет ответственность в рамках его компетенции.

Высшее руководство организации управляет всей сетью процессов, в частности:

- планирует деятельность всей организации;
- определяет ответственность, полномочия и взаимосвязи между процессами;
- ведет анализ входных данных о показателях процессов и управляет сетью процессов, принимая решения по результатам анализа хода процессов.

Высшее руководство замыкает уровень управления.

Схема взаимодействия составляющих процессной системы управления приведена на рис. 4.15.

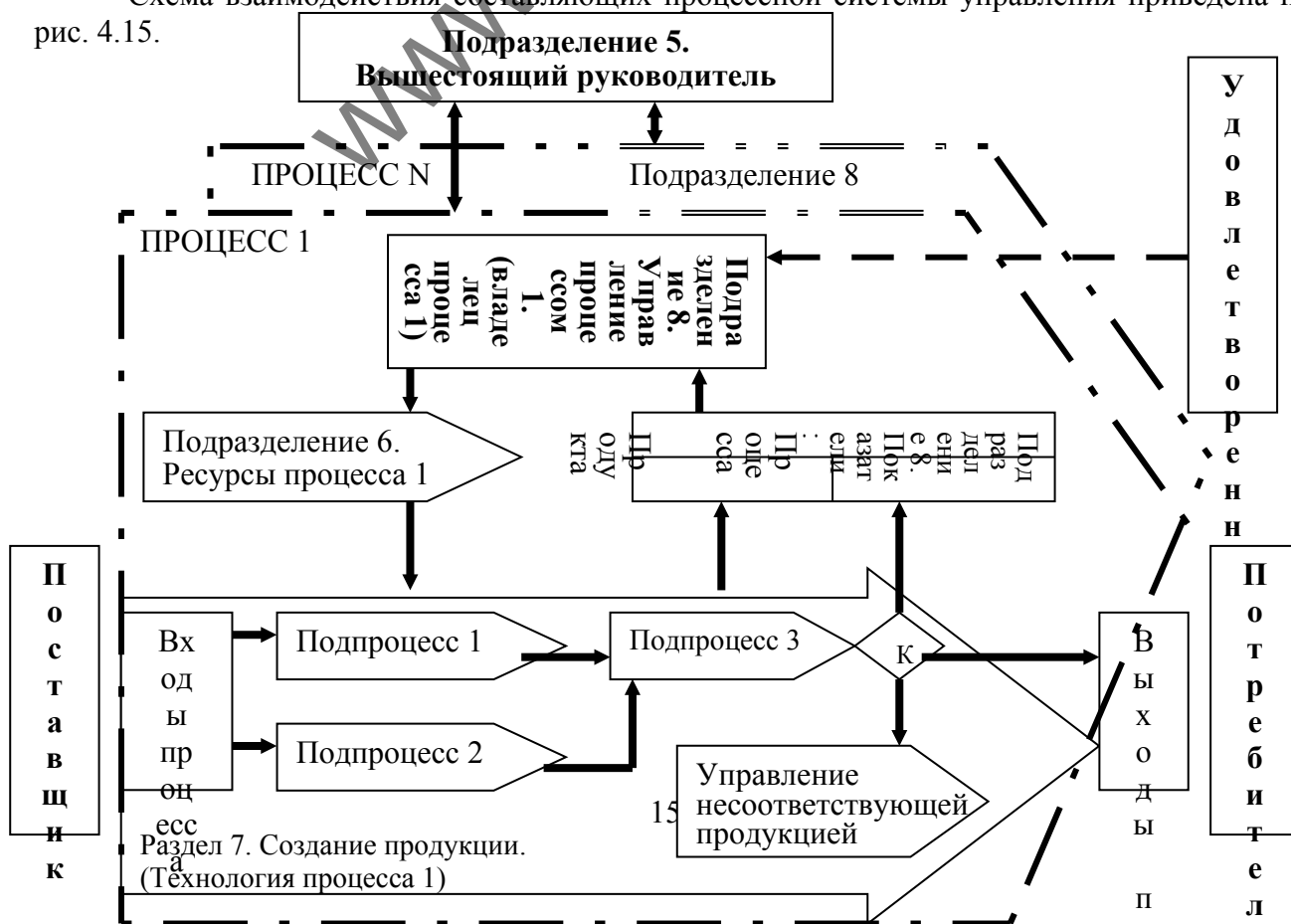


Рисунок 4.15 – Взаимодействие составляющих процессной системы управления

Как видно на рис. 4.15, *границы процесса* должны совпадать с областью полномочий и ответственности владельца процесса. Необходимо также совпадение границ процесса с границами объектов хозяйственной деятельности, выделенных как центры ответственности или финансового учета затрат, дохода, прибыли, инвестиций (ЦФУ).

Обычно вышестоящий руководитель управляет несколькими владельцами сети процессов организации.

Каждый из них имеет своих владельцев, ресурсы и технологию. Общим для них является вышестоящий руководитель, перед которым они отчитываются.

Владелец процесса должен построить *цикл оперативного управления процессом*, который включает в себя:

- 1) контроль результатов процесса, в том числе:
 - 1.1) контроль продукта на выходе и сбор информации о показателях продукта;
 - 1.2) контроль использования ресурсов процесса и сбор информации о показателях эффективности процесса;
 - 1.3) получение своевременной, объективной и адекватной информации об удовлетворенности клиентов процесса;
- 2) регламентированную систему анализа результатов процесса и принятия корректирующих и предупреждающих действий;
- 3) введение принятых изменений в документацию процесса.

Необходимо иметь в виду, что любой процесс имеет *технологическую и управленческую составляющую*.

Функции, работы и операции, составляющие содержание *технологии процесса*, как правило, *регламентированы* в инструкциях, методиках и стандартах.

Функции *управления процессом* обычно *регламентированы очень слабо*.

Руководители очень часто продолжают худшие советские традиции управления, в которых чрезмерно громоздкая формальная система регламентирования деятельности исполнителей сочетается с полным отсутствием регламентированной системы менеджмента. Очень часто систему менеджмента заменяет не менее громоздкая система многоступенчатого согласования принятия решений. В советское время такая система строилась для перекладывания ответственности на вышестоящее руководство или для создания коллективной безответственности, так как ответственность за принятые решения наступала гораздо быстрее и больше, чем за бездействие.

В различных процессах различных организаций можно выделить общие *функции процесса*, которые могут выполнять различные структурные подразделения этих организаций.

Так, процедуру определения потребности закупок (сравнения имеющихся запасов материалов с планами продаж или производства и расчета объемов закупок) в зависимости от принятой в организации схемы работы может выполнять:

- отдел снабжения - расчет потребности в финансах для закупки материалов, используя информацию о планах производства (продаж), нормы расходования материала и складские остатки (рис. 4.16);

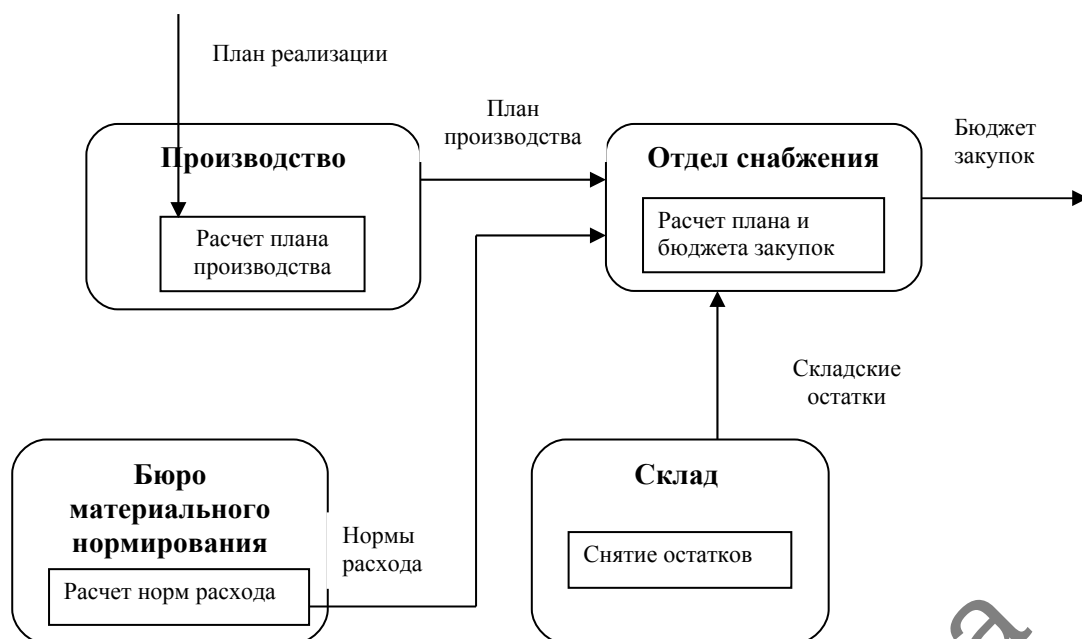


Рисунок 4.16 – Схема определения плана закупок и потребности в финансах отделом снабжения

- производство - расчет планов производства и закупок, исходя из норм расхода, складских остатков и планов производства (продаж), и отдел снабжения - расчет бюджета закупок, на основании плана закупок (рис. 4.17).



Рисунок 4.17 – Схема процесса определения плана закупок производством

За выполнение *отдельных функций*, составляющих процедуру определения потребности закупок, несут ответственность руководители четырех подразделений: *производства, бюро материального нормирования, склада и отдела снабжения*.

Система менеджмента, построенная по процессному принципу, должна быть ориентирована на требования и запросы потребителя, создавать уверенность в способности организации поставлять на рынок конкурентоспособную продукцию (услугу, интеллектуальный продукт, изделие, переработанное сырьё или материал). Организация, деятельность которой основанная на следующих принципах, способна внедрить и реализовать процессный подход.

Принцип 1: ориентация на потребителя (заказчика и конечного потребителя). Организация должна выяснять все требования и ожидания конечного потребителя продукции и выполнять их, даже если между организацией и конечным потребителем нет прямых контактов, и в роли заказчика выступает торговая или посредническая фирма.

Любая организация зависит от потребителей и для того, чтобы быть успешной, должна понимать их текущие и будущие потребности, удовлетворять их требования и стремиться превышать ожидания конечных потребителей. Забота о продукте не должна заканчиваться получением за неё денег.

Временный успех организации в узком сегменте рынка является краткосрочным, если оно не работает над выяснением, что нужно будет конечному потребителю завтра. Необходимо обеспечивать постоянные обратные связи от конечного потребителя.

Принцип 2: лидерство (роль руководства в создании климата одержимости качеством). Высшее руководство определяет миссию организации, обеспечивает единое видение её главной цели и всей деятельности. Задача создать в организации такой внутренний климат, при котором возможно полное вовлечение работника в работу по реализации целей организации.

Принцип 3: вовлечение персонала. Основу успешной деятельности любой организации составляет единство действий персонала. Вовлечение персонала в работу по реализации целей организации является ключевым фактором её успешной работы.

Преобразования начинаются тогда, когда примерно хотя бы четверть персонала готова к переменам и принимает участие в их разработке и внедрении соответствующих мер непосредственное участие. Для начала преобразований нужно, чтобы процесс вовлечения персонала в управление организацией приобрел необратимый характер.

Принцип 4: подход с позиций процесса. Требуемый результат достигается более успешно, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Процессный подход к управлению при грамотном применении помогает построить единую, гибкую и универсальную систему управления организацией. Процессный подход позволяет определить источники и систему поступления информации о процессе, правила работы и принятия управленческих решений, ресурсы, которыми управляет руководитель, а также позволяет замкнуть цепочку обратной связи для достижения наилучших результатов.

Процессный подход стоит на четвертом месте среди восьми принципов менеджмента. На первых трех местах в соответствующей последовательности, не случайно, поставлены потребители (заказчики и конечные потребители), руководство и персонал. Строить в организации процессную систему управления без информации об удовлетворенности потребителя, без участия (лидерства) руководства, без наличия в организации критической массы обученного и готового к переменам персонала – невозможно!

Принцип 5: системность. Выявление взаимосвязанных процессов, их понимание и управление ими как системой повышает результативность и эффективность организации в достижении ее целей.

Основа деятельности любого руководителя – системная работа. Система управления должна охватывать всю деятельность организации, увязывать между собой внутри функциональные и сквозные процессы для достижения общего успеха.

Нечеткое, формальное распределение обязанностей приводит к провалам в организации любой работы. Характерная ошибка многих руководителей состоит в том, что они вместо налаживания системного взаимодействия между подразделениями стремятся взять «проблемные» места под свой жесткий контроль. В результате появляются

дополнительные контрольные функции (часто дублирующие друг друга), а руководители вместо того, чтобы организовать работу подчиненных, пытаются руководить решением этих ключевых «проблем» сами, погрязая в текучке, действуя реактивно, а не активно и упускают перспективу.

Принцип 6: постоянное улучшение. Неизменным заданием любой организации является постоянное улучшение деятельности организации в целом, общих показателей её.

Организация, в которой считают, что достигнута вершина совершенства, обречена. Путь к совершенству – бесконечен. Меняются потребности и ожидания потребителей, а также запросы персонала и поэтому в движении к совершенству не может быть никаких остановок.

Принцип 7: принятие решений, основанное на фактах. Эффективные решения основываются на анализе проверенных данных и достоверной информации.

Принцип 8: взаимовыгодные отношения с поставщиками. Организация и поставщики взаимозависимы. Взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Стабильные долгосрочные и взаимовыгодные отношения организации с поставщиками ведут к тому, что они будут в большей степени заботиться о качестве поставок. Если относиться к поставщику как к источнику дополнительной прибыли, постоянно требовать от него снижения цен или работать на краткосрочных контрактах, то бизнес будет для поставщика областью повышенного риска, что будет заставлять его занимать жесткую позицию и страховать свои риски повышением цен. Однако в междоусобных войнах не бывает победителей, бывают только побежденные участники.

Если первые три принципа выполняются, то можно начинать осваивать процессный подход.

Для освоения процессного нужна соответствующая программа действий.

Программа по освоению управления процессами в организации должна включать:

- 1) *выявление процессов* - определение процессов, которые следует рассматривать как объекты управления; оценка их значения для организации;
- 2) *определение последовательности и взаимосвязи выделенных процессов* - установление последовательности выполнения основных и вспомогательных процессов, их взаимосвязь между собой; определение входов и выходов выделенных процессов;
- 3) *определение критериев, показателей и методов измерения результативности выделенных процессов* - построение системы обеспечения владельца процесса информацией о ходе процесса, также установление однозначных «правил игры» между владельцами процессов и высшим руководством организации;
- 4) *обеспечение процессов ресурсами и информацией* - необходимо установить, какие ресурсы и какая информация нужны для получения результата процесса, и обеспечить процесс всем необходимым;
- 5) *организация постоянного анализа процессов* — руководители всех уровней, начиная с владельцев процессов, должны вести регулярный анализ поступающей информации, т.е. управление процессами в организации должно вестись на регулярной основе. Нельзя заниматься анализом информации от случая к случаю или каждый раз для принятия решения использовать информацию, собранную и обработанную по различным методикам;
- 6) *обеспечение систематической разработки и реализации мероприятий по постоянному улучшению результатов процессов* — руководители должны не только регулярно анализировать ход процессов, но принимать решения по всем случаям отклонений показателей от установленных критериев.

Т.о., *управление процессами* – переход к более гибкому интегрированному менеджменту компании, как "цепи ценностей", направленных на оптимизацию результативности и гибкости ее работы.

9.4.3 Новые концепции административного управления

На практике исторически сформировались устоявшиеся правила, позволяющие рассматривать производственные, логистические и финансовые процессы в их взаимной связи. Такие правила получили название концепций управления.

Применение других терминов, типа «стандарт» в данном случае мы бы считали не корректным, т.к. ни одна из управленческих концепций не закреплена в виде нормативных документов.

Первой концепцией управления считается концепция MPS (*Master Production Schedule* – объемно- календарное планирование) (рис.4.18).

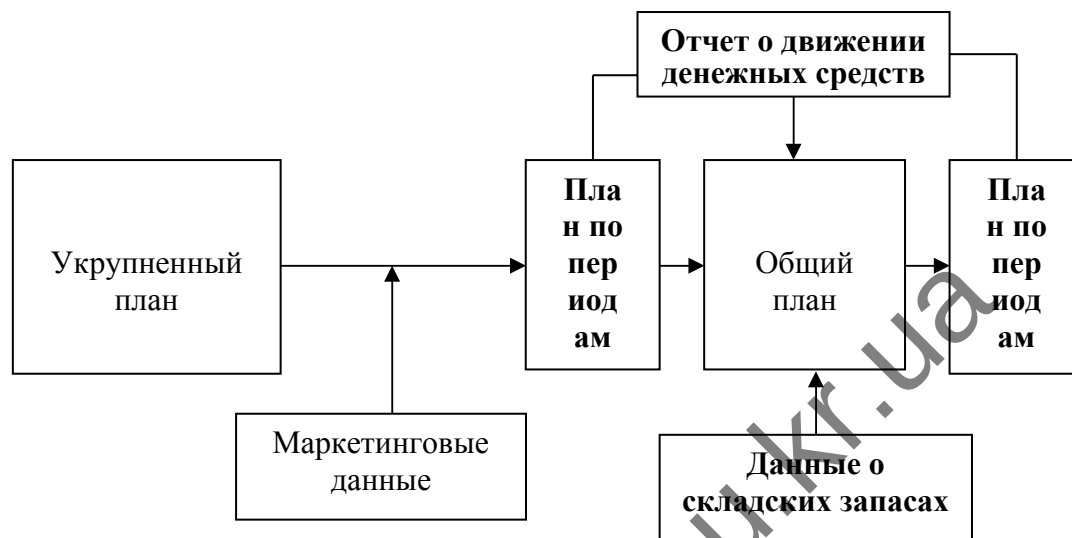


Рисунок 4.18 – Схема концепции MPS

Ее сущность заключается в том, что сначала формируется план продаж (в разрезе календарных периодов), а затем планируется пополнение запасов за счет закупок или собственного производства. При этом финансовые затраты и выручка от реализации группируются по периодам и в итоге формируют финансовый результат.

Данный метод хорош для мелкого и простого производства, но его простота не позволяет преодолеть проблемы, связанные со сложным производством, необходимостью обеспечения большого ассортимента товаров, прогнозированием объемов и сроков поставок.

Попытки преодоления недостатков концепции MPS привели к появлению метода *SIC* (*Statistical Inventory Control* – статистическое управление запасами). При этом подходе устанавливается некоторый минимальный уровень складских запасов, при достижении которого необходимо сделать новый заказ поставщику и пополнить запасы до определенного уровня (рис.4.19).

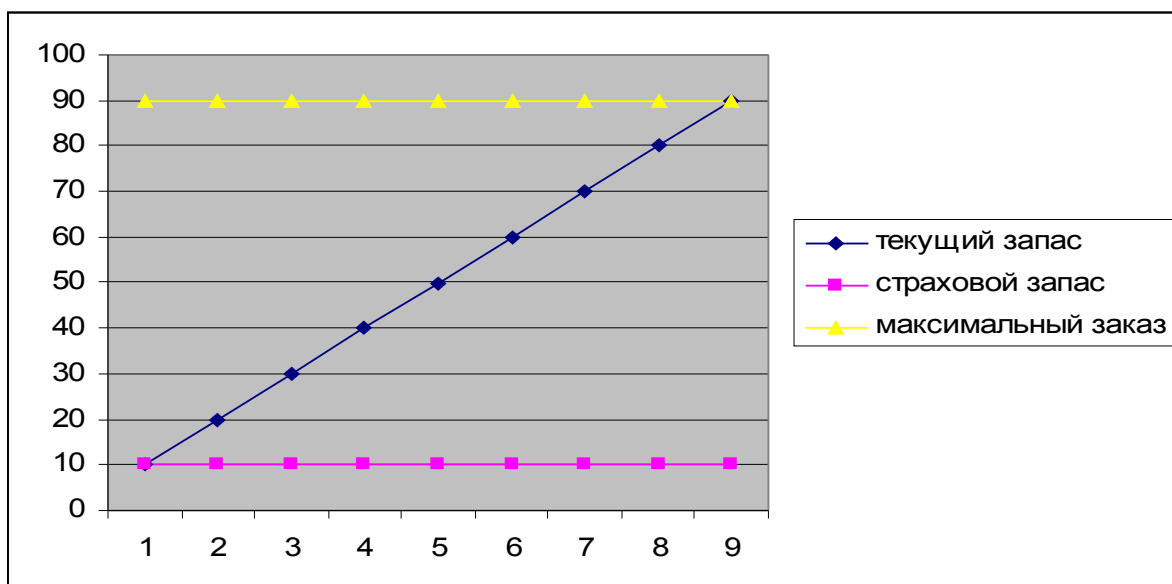


Рисунок 4.19 – Схема концепции SIC

Дальнейшее усложнение производства привело к возникновению изделий, в которых количество деталей и узлов измерялось тысячами. Сборка таких изделий производилась на нескольких конвейерах (соответственно возникло понятие «сборка» или «подсборка», то есть компонент, узел, деталь или просто какая-то часть конечного продукта, подготовленная на вспомогательном сборочном конвейере для инсталляции в готовый продукт на главном конвейере. Изделия стали представляться в виде древовидных структур (рис.4.20), получивших обобщенное название BOM (bill of material).

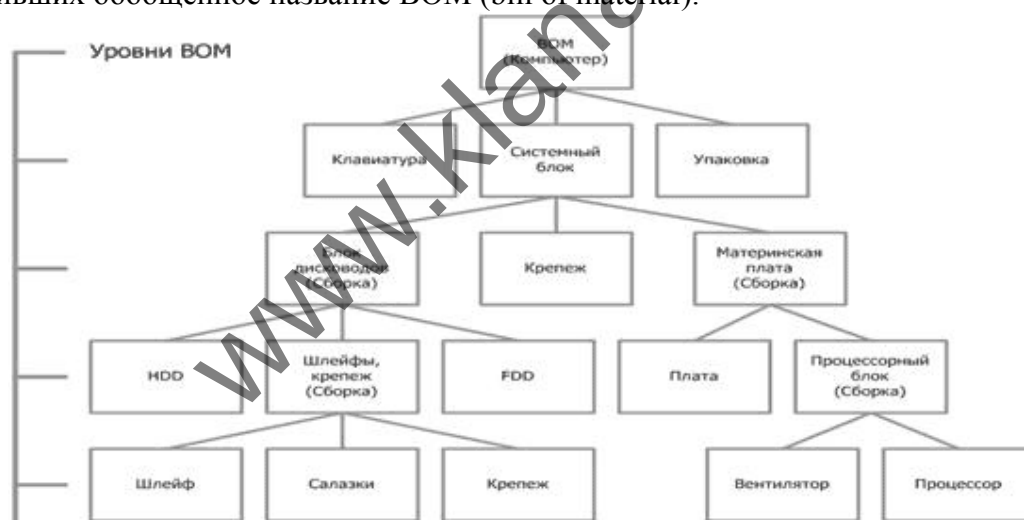


Рисунок 4.20 – Схема концепции BOM

В русском языке нет столь же общего эквивалента, и для проблемных областей используются такие термины как «рецептура», структура изделия», «сборочная спецификация» и т.д. В результате проблемы управления запасами стали на порядок сложнее, поскольку кроме окончательных комплектующих, теперь требуется также управление запасами сборок (то есть промежуточным складированием «незавершенки»). При этом требования к точности соблюдения сроков поставок стали также на порядок выше.

В результате возникла методика планирования, призванная решить проблему формирования заказа на комплектующие для сложных изделий. Эта методика, опирающаяся на объемно-календарный план, получила название *MRP (Material Requirements Planning – планирование потребностей в материальных ресурсах* (рис.4.21).

Общая схема MRP - процесса



Рисунок 4.21 – Схема MRP-процесса

Аналогичная методика была разработана и для планирования производственных мощностей. Она получила название *CRP* (*Capacity Requirements Planning* – планирование потребности в производственных мощностях). При этом уровень сложности решаемых с ее помощью задач существенно выше, чем при использовании MRP. Это связано с тем, что станки могут переналаживаться, использоваться для различных операций и т.д. Кроме того, методика позволяет увязывать использование мощностей с рабочим временем персонала.

Дальнейшее развитие методологии привело к объединению систем планирования MRP, CRP и SIC. Так появилась принципиально новая концепция управления, получившая всемирную известность и повсеместное распространение – *MRP II* (*Manufacturing Resource Planning* – планирование производственных ресурсов) (римская цифра II подчеркивает отличие новой концепции от концепции MRP) (рис.4.22).

Важно, что *MRP II* – это не просто механическое объединение трех предшествующих концепций. Совместное планирование материальных потоков и производственных мощностей позволяет поднять всю систему планирования на новый уровень, так как удается весьма точно определить финансовые результаты сформированного производственного плана, что было невозможно при частичном планировании (т.е. появляется возможность сравнить плановые поступления от продаж с прямыми затратами производства).

Однако следует заметить, что при финансовом анализе в рамках MRP II не учитываются накладные расходы и график финансовых потоков (cash flow).

Результатом дальнейшего развития управленческой науки и информационных технологий стала концепция *ERP* (*Enterprise Resource Planning* – планирование ресурсов предприятия).



Рис.4.22 – Схема концепции MRP II

Существует мнение, что ERP – это всего лишь усовершенствованный вариант концепции MRP II. Это не совсем так, поскольку между этими двумя подходами имеются существенные различия. Главное отличие заключается в том, что ERP отходит от «товарно-материальных» схем управления и начинает рассматривать интересы клиента в качестве одного из важнейших факторов планирования.

ERP – это метод эффективного планирования и управления всеми ресурсами, необходимыми для закупок, производства, отгрузки и обработки заказов клиентов в компании, занимающейся производством, распространением или предоставлением сервиса.

Концепция ERP включает в себя:

- все функции MRP II;
- полный набор финансовых функций;
- предоставление всей необходимой отчетности;
- автоматизацию продаж;
- развитые производственные функции;
- функции управления качеством;
- функции предоставления сервиса;
- функции управления персоналом;
- инженерные функции;
- функции распространения и логистики.

Существенной чертой концепции ERP является возможность глобального (интернационального) управления производством, товарами и услугами. Это особенно важно для крупных международных корпораций, у которых отдельные компании и подразделения тесно взаимодействуют между собой, находясь в разных странах и регионах.

Современный бизнес – это прежде всего ориентация на клиента и его потребности. Развитие управленческих технологий в этом направлении привело к появлению концепции CSRP (Customer Synchronized Resource Planning – планирование ресурсов предприятия, ориентированное на потребителя).

Сущность концепции CSRP состоит в том, что при управлении предприятием следует учитывать не только производственные ресурсы, но и те ресурсы, которые обычно считаются вспомогательными, или «накладными». В частности, к накладным относятся все ресурсы, потребляемые во время маркетинговой работы с клиентом, послепродажного обслуживания проданных товаров, перевалочных и обслуживающих операций.

В результате процесс управления начинает охватывать почти весь жизненный цикл товара – от маркетинга до послепродажного обслуживания. Это очень важно для управления стоимостью – ведь для объективной оценки эффективности товара нужно учитывать не только себестоимость его производства, но и затраты на его продвижение и обслуживание. Особую важность такой подход приобретает в отраслях, где жизненный цикл товара невелик и предприятию постоянно требуется реагировать на желания потребителя.

Реализация концепции CSRP на конкретном предприятии позволяет управлять заказами клиентов на порядок «тоньше», чем это было возможно ранее. Становится возможным ежечасное изменение производственного графика, что раньше считалось невыполнимой задачей. Детальный анализ стоимости заказа становится возможным уже на этапе его оформления. При расчете себестоимости можно учесть все дополнительные операции по тестированию и административному обслуживанию заказа, что раньше делалось только «постфактум». В целом можно отметить, что применение новой методологии позволяет компаниям чувствовать себя уверенно даже в условиях макроэкономической нестабильности.

9.4.4 Системы управления качеством

Описание и совершенствование управляемых процессов в рамках освоения административной системы менеджмента является исходной основой, на которой строится система качества любой организации.

Конечно, это только лишь исходная основа, но не сама система качества, как иногда неверно считают.

Однако, безусловно, что без четкого описания и увязки процессов создание системы качества невозможно. Освоение системы современного административного менеджмента должно предшествовать созданию системы качества. Если данное требование не соблюдается, то будет порождено много бумажных документов, слабо влияющих на реальное положение с качеством. Единственная реальная награда, которую в лучшем случае получают предприятия после выполнения всех работ, - это бумажный сертификат. Поэтому для того, чтобы реально заработала система качества, необходима, прежде всего, работающая административная система менеджмента.

Принципиальное значение для политики отношения к персоналу и действующим производственным отношениям имеет менеджмент качества.

Постулаты и принципы менеджмента качества нашли отражение в стандартах серии ISO 9000:2000, которые получили широкое распространение во многих странах и без которых не представляется современное производство товаров и услуг.

Менеджмент качества – это, прежде всего, глубокий переворот в сознании высшего руководства и всего персонала организации. Система менеджмента качества (ISO) - помогает построить эффективную клиентоориентированную систему менеджмента, что позволяет удовлетворять и предусматривать ожидания клиентов;

В укрупненной модели процессов системы качества на основе стандартов серии ДСТУ 9000:2001 выделяют четыре блока, исходным среди которых является блок процессов, обеспечивающих ответственность высшего руководства (рис. 4.23).

Модель процессов системы качества состоит из четырех взаимосвязанных блоков:

- 1) ответственность руководства;
- 2) управление ресурсами;
- 3) создание продукта;
- 4) измерение, анализ и улучшение.

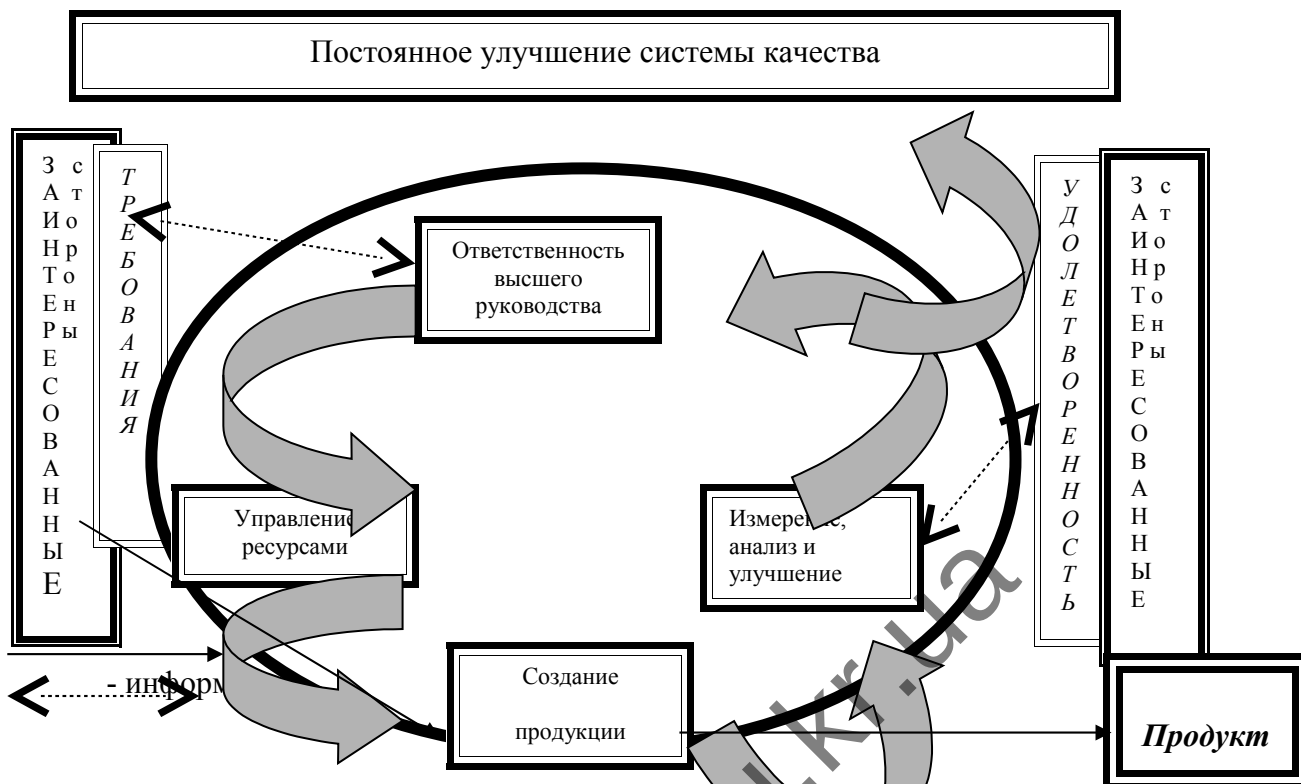


Рисунок 4.23 – Модель процессов системы качества на основе стандартов серии ДСТУ 9000:2001.

Смысл менеджмента качества наглядно представлен треугольником Джойнера, с помощью которого обычно демонстрируют 14 постулатов Э. Деминга - отца японского «чуда» в сфере менеджмента качества (рис. 4.24).

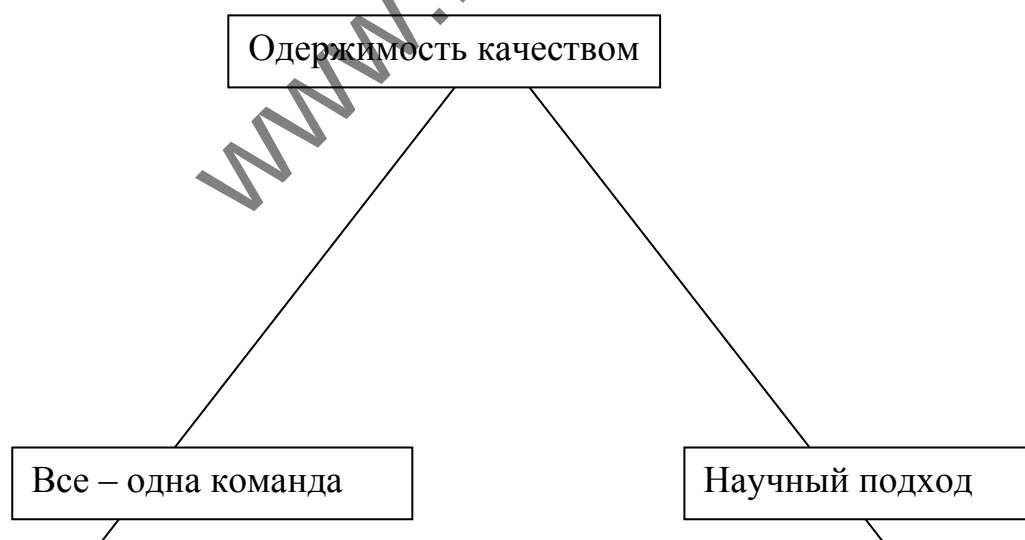


Рисунок 9.4.12 – Треугольник Джойнера

«Одержимость качеством» означает:

- 1) улучшение качества – постоянная цель предприятия;
- 2) абсолютную недопустимость несоответствий;

- 3) исключение зависимости от контроля качества;
- 4) недопустимость закупок, руководствуясь только низкой ценой;
- 5) обучение всех работников, включая администрацию;
- 6) поощрять образование и самоусовершенствование;
- 7) чётко устанавливать обязательства руководства высшего звена в сфере качества.

«Все – одна команда» означает:

- 8) новые методы руководства (мастера и контролёры не судьи, а учителя);
- 9) изгонять страх (раскрепощать людей для эффективной работы; страх разрушает достоинство и мотивацию к труду; в организации должна царить суровая, но свободная от угроз и непонятных действий атмосфера);
- 10) разрушать барьеры между отделами (разрушение барьеров между людьми, работающими в разных отделах, а также использование информационных технологий позволяет каждому работнику воспринимать организацию как одно целое, не обязывая досконально разбираться во всех её аспектах).

«Научный подход» означает:

- 11) отбрасывание лозунгов и призывов, не подкреплённых соответствующими действиями и призывами;
- 12) исключение количественных норм для работников и количественных характеристик для администрации (использование количественных методов разрушает личность).

Даже простое перечисление постулатов качества показывает, что человеческое начало лежит в основе менеджмента качества. Нетрудно проследить, что постулаты качества обращают нас к двум (последним, но важнейшим) составляющие этого человеческого начала:

- 13) профессиональной квалификации (надо обучать всех работников; поощрять образование и самоусовершенствование);
- 14) трудовой и творческой мотивации (не судить, а учить работников; изгонять страх; разрушать барьеры между отделами; отбрасывать не подкреплённые действиями и призывами лозунги и призывы; исключать количественные нормы для работников и количественные характеристики для администрации).

В основу международных стандартов по качеству серии ISO 9000:2000 положено восемь принципов общего менеджмента:

- 1) ориентация на потребителей;
- 2) лидерство (роль руководства в создании климата одержимости);
- 3) привлечение работников;
- 4) подход с позиции процесса;
- 5) системность;
- 6) постоянное улучшение;
- 7) принятие решений на основе фактов и анализа;
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Понятно, что реализация такого принципа как «подход с позиции процесса» предполагает использование всего общеметодологического инструментария, который мы рассмотрели ранее в предшествующих лекциях по выделению процессов и управлению ими. К общеметодологическому инструментарии менеджмента относится также принцип системности.

Принципы «лидерство (роль руководства в создании климата одержимости)», «привлечение работников», «принятие решений на основе фактов и анализа» определяют отношение к персоналу, который из послушных исполнителей, которых постоянно надо принуждать и подгонять, становятся активными, творческими субъектами трудовых и производственных отношений, эффективно сотрудничающими для достижения целей организации и реализации её миссии.

Особенности производственных отношений, действующих за пределами такой организации, определяются принципами «ориентация на потребителей» и «взаимовыгодные отношения с поставщиками».

Общей доминантой производственных отношений в самой организации и за её пределами является следование принципу «постоянное улучшение».

Сегодня в Украине значительное количество видов продукции подлежит обязательной сертификации. Часть продукции проходит добровольную сертификацию.

В промышленно развитых странах сертификация появилась в 20-тые годы прошлого столетия, а государственные системы сертификации в 60-тые годы. Приблизительно 90% производимой в Европе продукции проходит сертификацию, которая подтверждает соответствие продукции общепонятным, общеобязательным и сформулированным в стандартах потребностям и ожиданиям потребителей.

Соответствие продукции, под которой понимаются технические средства, переработанные материалы, интеллектуальная продукция и услуги, потребностям и ожиданиям потребителей обеспечивается в организациях системами качества.

Используемые системы качества базируются на государственных стандартах серии ДСТУ ISO 9000 (соответствуют международным стандартам серии ISO 9000).

Ведущие в мире автомобильные компании при построении своих систем качества руководствуются стандартами QS 9000, в которых идеи стандартов серии ISO 9000 развиты, а требования ужесточены.

Многие зарубежные компании используют системы менеджмента качества на базе концепции «шесть сигма», стремясь предвидеть и опередить возможные изменения, вызываемые возрастающими ожиданиями клиентов, быстрым развитием технологий и глобальной конкуренцией. Система на базе концепции «шесть сигма» позволяет учитывать требования потребителей во всех сферах деятельности организации.

9.5 Выводы по теме

Информационные технологии в административном менеджменте реализуются в информационных системах разных видов. Задачи снижения ошибок и ускорения процессов обработки информации требуют минимизации участия людей и создания автоматизированных информационных систем. Автоматизированная информационная технология и автоматизированная система управления позволяют реализовать решение функциональных задач управления, составляющих функциональную часть деятельности организации как системы.

Совершенствование системы административного управления выражается в установлении и достижении новых целей управления, которые преимущественно определяют соответствующую модернизацию ресурсов содержания и возможностей использования системы административного менеджмента. В практике передовых компаний широко используются системы управления на основе подходов, которые обеспечивают повышение эффективности некоторых аспектов деятельности предприятия, среди которых:

- управление процессами – переход к более гибкому интегрированному менеджменту компании, как "цепи ценностей", направленных на оптимизацию результативности и гибкости ее работы. Управление на основе процессного подхода предполагает выделение отдельных процессов, назначение ответственных ("хозяев") и конечных результатов их работы;

- бережливое производство (lean production), основная идея которого - выявить и исключить из процесса производства все избыточные материальные ресурсы, действия и операции которые прямо не принимают участия в создании новой потребительской стоимости, а лишь увеличивают себестоимость продукции (услуг);

- автоматизированная система управления производством (ERP System) - организационная стратегия интеграции производства и операций, ориентированная на непрерывное балансирование и оптимизацию ресурсов предприятия с помощью

специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, которое обеспечивает общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности;

- система менеджмента качества (ISO) - помогает построить эффективную клиентоориентированную систему менеджмента, что позволяет удовлетворять и предусматривать ожидания клиентов.

9.6 Вопросы для самопроверки

- 1 Раскройте сущность понятий "информационная технология", "информационные технологии в управлении".
- 2 Определите цель и виды информационных технологий в управлении.
- 3 Охарактеризуйте информационные системы в управлении и их виды.
- 4 Объясните, что представляет собой процесс и процессный подход в административном менеджменте.
- 5 Идентифицируйте составляющие блока процессов в модели процессов системы качества предприятия.
- 6 Сформулируйте принципы системы менеджмента качества на предприятии.
- 7 Определите, какие шаги должна включать программа по освоению управления процессами в организации.
- 8 Раскройте сущность концепции "бережливого производства".
- 9 Какие методы и принципы административного менеджмента способствуют реализации принципа "точно вовремя" в концепции "бережливого производства"?
- 10 Объясните сущность менеджмента качества, используя постулаты Э.Деминга.

Рекомендации по изучению лекционного материала

Данное учебно-методическое пособие обобщает научно-теоретические материалы лекционных занятий по дисциплине "Административный менеджмент", составленные в соответствии с нормативной программой подготовки.

Использование конспекта лекций упрощает подготовку студента к практическим занятиям, поскольку не требует подробного конспектирования во время лекции и поиска необходимой информации при решении практических заданий – здесь предоставлены все нужные теоретические наработки, систематизированные и логически структурированные.

Изучение темы необходимо начать с ознакомления материалов, представленных в данном пособии. Определение цели и заданий каждой лекции раскрывают направление, глубину и структуру рассматриваемой темы.

Отдельные слова (словосочетания) по тексту, выделенны курсивом. Это термины, определения и др. основополагающие категории изучаемых вопросов. Они требуют особого внимания и сосредоточения.

После прочтения материалов лекции следует ответить на вопросы для самопроверки, размещенные после каждой темы. Способность самостоятельно, конкретно, лаконично ответить на каждый из вопросов, свидетельствует о полном понимании и усвоении информации, формировании знания о отдельном аспекте (теме) изучаемого курса. В противном случае, вопросы, которые вызывают затруднения, следует повторно изучить и разобрать.

Учебно-методические материалы содержат лишь краткое изложение вопросов лекций, поэтому в процессе подготовки самостоятельной или реферативной работы, в случае необходимости, следует использовать литературу, рекомендуемую в НМКД по дисциплине "Административный менеджмент". Помимо учебников и учебных пособий целесообразно почитать научные статьи по интересующей проблеме, а также соответствующие законодательные и нормативные акты Украины.

Наличие конспекта лекций не является основанием для отсутствия студента на лекциях, поскольку они являются одним из важнейших видов учебных занятий и составляют основу теоретического обучения. В ходе лекционных занятий формируются систематизированные научные знания по дисциплине, рассматривается их прикладное значение, раскрывается состояние и перспективы развития конкретной области науки, концентрируется внимание на наиболее сложных ключевых вопросах, стимулируется активная познавательная деятельность студентов, формируется проблемное мышление и мотивация к самостоятельному углубленному изучению предмета. Все лекционные занятия проводятся в форме презентации, с демонстрацией рисунков, схем, таблиц и других наглядных способов предоставления информации, благодаря чему материал легче воспринимается и запоминается, возникшие вопросы можно выяснить или уточнить, чтобы избежать "пробелов" и последующих трудностей в изучении дисциплины.

Список источников информации

- 1 ДСТУ 1.5-2003. Національна стандартизація. Правила побудови, викладання, оформлення та вимоги до змісту нормативних документів.
- 2 ДСТУ ISO 9000 : 2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2007. – 42 с.
- 3 ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги. –К.: Держстандарт України, 2001. –42 с.
- 4 ДСТУ ISO 9004:2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. –К.: Держстандарт України, 2001. – 75 с.
- 5 ДСТУ 2926-94. Системи якості . Комплекси керування якістю системні, технологічні. Основні положення. – К., 1994.
- 6 ДСТУ 2927-94. Системи якості. Комплекси керування якістю системні технологічні. Загальні вимоги до інформаційно-технологічних моделей керування якістю. – К., 1994.
- 7 ДСТУ 3230-95. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення. – К., 1995.
- 8 ДСТУ 3410-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення. – К., 1996.
- 9 ДСТУ 3419-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Сертифікація систем якості. Порядок проведення. – К., 1996.
- 10 ДСТУ 3514-97. Статистичні методи контролю та регулювання якості. Терміни та визначення . – К., 1997.
- 11 ДСТУ ISO 9004-2-96 Управління якістю та елементи системи якості . Ч. 1. Настанови щодо послуг . – К., 1996.
- 12 Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/ Б. Андерсен ; пер. с англ. С. Ариничева. –М. : РИА "Стандарты и качество", 2003. –272 с.
- 13 Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб./ Под ред. проф. Э.М.Короткова. М.:ИНФРА-М, 2009. – 620 с.
- 14 Арзуманов Р.М., Климахина О.М. Планирование деятельности предприятия: Учеб.пос. – Феодосия:ИЦФЭА КУРО, 2008. – 283 с.
- 15 Баєва О.В., Новальська Н.І., Зглат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 524 с.
- 16 Баринов В.А. Организационное проектирование : учебник / В.А. Баринов. – М. ИНФРА-М, 2005. – 399 с.
- 17 Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В.Бовыкин. – М.: Экономика, 2004 р. – 368 с.
- 18 Боргено Я. Я. Офисные технологии : учеб. пособие / Я. Я. Боргено, М. В. Кирсанова. – М. : Инфра-М, 2006. – 256 с.
- 19 Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010. – 165 с.
- 20 Верников Г. Основные методологии обследования организаций. Стандарт IDEF0. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
- 21 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби ; Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
- 22 Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 421 с.
- 23 Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – СПб, 2003. – 528 с.
- 24 Внутрифирменные стандарты деятельности – необходимость и преимущества внедрения: Материалы консалтинговой компании «Euromanagement». [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.emd.ru>
- 25 Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. – М.: Дело, 1999.- 392 с.
- 26 Гордеев М.Ю., Соболев М.Б. Кому и для чего нужен регулярный менеджмент. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://consulting.ru>

- 27 Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 545 с.
- 28 Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 444 с
- 29 Информатизация менеджмента : учеб. / под ред. М. С. Клыкова, Э. С. Спиридонова. — М. : Изд-во ЛКИ, 2008. — 584 с.
- 30 Керівництво організацією: навч. посібник. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. — Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. — 244 с.
- 31 Кибанов, А. Я. Управление персоналом: регламентация труда : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2003. — 480 с.
- 32 Кондратьев В. Матрица для изменений бизнес-процессов // Управление компанией. — 2002. — № 3. — С. 1-8.
- 33 Контроллинг / А. М. Карминский [и др.]. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
- 34 Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием : монография / И. Ю. Ладыко, А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко. —К. : Либра, 2006. —384 с.
- 35 Мартыненко Н. Технология менеджмента: учебник [для студ. вузов] / Н. Мартыненко. — К.: МП «Леся», 1997. — 480 с.
- 36 Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы / Н.М. Мартыненко. — К.: МП «Леся», 1995. — 368 с.
- 37 Менеджмент процессов/ Под ред. Й.Беккера, Л.Вилкова, В.Таратухина, М.Кугелера, М.Роземанна; [пер. с нем.]. — М.: ЭКСМО, 2007. — 384 с.
- 38 Можаяев, А. В. Административный менеджмент : учеб. пособие / А. В. Можаяев, В. С. Мингалев. — М. : Гардарики, 2008. — 207 с.
- 39 Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініюк, П.В. Круш. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 560 с.
- 40 Основы теории управления : учеб. пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 560 с.
- 41 Панасенко Ю. А. Документирование управленческой деятельности / Ю. А. Панасенко. — М. : Изд-во РИОР, 2006. — 138 с.
- 42 Пшенников В.В. Японский менеджмент. Уроки для нас. М: изд-во "Япония сегодня", 2000. — 215 с.
- 43 Райченко А.В. Административный менеджмент: учебник / А.В. Райченко. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 416 с.
- 44 Райченко А.В. Общий менеджмент / А.В. Райченко. — М. ИНФРА-М, 2005. — 384 с.
- 45 Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин. —М. : РИА "Стандарты и качество", 2004. —408 с.
- 46 Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Серия: Практический менеджмент. М.: Стандарты и качество, 2008 г. 408 с.
- 47 Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 2003.
- 48 Русецкая О.В. Технологии административного менеджмента: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 126 с.
- 49 Семь нот менеджмента. 5-е изд. доп. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2010.- 224 с.
- 50 Соколов Н.Н. Навыки эффективного руководителя при принятии и реализации управленческих решений. Учебно-методическое пособие. М.: Изд-во "Спутник+", 2014. - 52 с.
- 51 Социальный менеджмент : учеб. / под ред. Д. В. Валового. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — 384 с.

- 52 Управление персоналом организации: [Учебн.] / Под ред. А.Я.Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
- 53 Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. – М. : Республика, 1992. – 642 с.
- 54 Федюкин В. К. Управление качеством процессов /В. К. Федюкин. — СПб.: Питер, 2004. — 208 с.
- 55 Фомичев А.Н. Административный менеджмент / А.Н. Фомичев. – М.: Издат. дом Дашков и К°, 2006. – 228 с.
- 56 Черников, Б. В. Информационные технологии управления : учеб. для вузов / Б.В. Черников. – М. : Форум, 2008. – 352 с.
- 57 Шаповал М. І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації. Підручник. – 3 -є вид., перероб. і доп. – К.: Європ. ун-ту., 2000. –174 с.
- 58 Шельмин Е. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение. М.: Вершина, 2007. – 224 с.
- 59 Щенников, С. Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление и оценка / С. Ю. Щенников. – М. : Ось-89, 2004. – 133 с.

www.klapau.kr.ua