

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ТРУДОВАЯ АКТИВНОСТЬ РАБОТНИКОВ

Переход России от плановой экономики к рыночной привел к необходимости изменения подходов к управлению организациями. При этом в центр внимания менеджеров любого уровня сегодня должен встать человек, выступающий не только как ресурс производственной системы, но и как главный субъект организации и особый объект управления, как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями, трудовая активность которого во многом определяет результаты функционирования организации.

На сегодняшний день существует три современных подхода к менеджменту: процессный, системный и ситуационный. Согласно системному подходу руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды [6]. Организации как социотехнические системы состоят из различных подсистем (отделов, цехов, служб), которые могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем (бюро, участков). Руководитель должен собирать информацию обо всех подсистемах организации для того, чтобы диагностировать проблемы и предпринимать корректирующие действия. Организации являются открытыми системами: их выживание полностью зависит от окружающего мира. Суть деятельности организации как открытой системы состоит в преобразовании входов (материальных, технологических, информационных, финансовых, человеческих ресурсов) в выходы (результаты – продукция или услуги, прибыль (в бизнесе), доля рынка, удовлетворенность работников, социальная ответственность). Результаты преобразований ресурсов зависят от эффективности управления.

При этом человеческие ресурсы существенно отличаются от других ресурсов своей особой ролью в общественном производстве, так как именно они осуществляют обработку и преобразование всех остальных ресурсов, входящих в организацию. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем: 1) люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и работником является двусторонним; 2) вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию (в то время как в условиях современного НТП технологии устаревают в течение нескольких лет), что является наиболее важным

и долговременным источником повышения эффективности организации; 3) трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер; 4) люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) в реализации этих целей; удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации. Данные особенности как раз и обуславливают происходящий сегодня в развитых странах переход от кадровой политики и управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Резко возросшая конкуренция, усиление внимания предприятий к вопросам снижения издержек, изменения в организационных структурах, усилившаяся тяга к знаниям и борьба за таланты и другие тенденции в российской экономике предопределяют необходимость такого перехода и в нашей стране.

Итак, в настоящее время результаты работы любой организации как системы во многом определяются результатами функционирования важнейшей и специфической ресурсной составляющей – человеческих ресурсов. Результаты же функционирования человеческих ресурсов находятся в прямой зависимости от их трудовой активности. Трудовая активность человеческих ресурсов выражает степень реализации работниками своих физических и умственных возможностей при выполнении конкретного вида трудовой деятельности [11]. Высокая трудовая активность работников организации может проявляться в нескольких направлениях: а) в производственно-экономической деятельности, характеризующей степень превышения работником нормативных показателей труда, повышения качества продукции, экономии всех ресурсов организации; б) в творческой деятельности, направленной на

решение творческих производственных задач (участие в рационализации и изобретательстве, разработке новых методов, средств, предметов труда и т. д.); в) в процессе развития личности вследствие трудовой деятельности посредством повышения квалификации, совершенствования профессионального мастерства, освоения смежных профессий и т. д.; г) в общественной деятельности в сфере производства, направленной на создание на производстве организационной культуры (норм и правил совместной работы, личностных установок и ценностных ориентиров, формирование коллективистских отношений, развитие взаимопомощи и сотрудничества), расширение участия работающих в управлении производством [11, 13]. Активность человека на производстве, конечно, во многом зависит от его личностных побуждений производить значимые преобразования, т. е. от его активной жизненной позиции. Однако это не уменьшает необходимости целенаправленного внешнего воздействия на человека как объект управления с целью активизации его деятельности. Последнее является сегодня одной из ключевых задач управления в любой организации.

Согласно существующему в настоящее время процессному подходу к менеджменту его рассматривают как процесс, состоящий из непрерывной серии взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, называются функциями управления [6]. Каждая отдельно взятая функция управления «выражает содержание (направленность) управленческого воздействия на объект управления, управляемую систему» [13].

Определение системы управленческих функций – одна из наиболее важных, но одновременно и сложных задач теории управления. Хотя положение о функциональной природе управленческой деятельности является общепризнанным, целостная и обобщающая система функций руководителя отсутствует, а ее создание сопряжено с рядом принципиальных трудностей, которые вызваны тем, что управленческие функции характеризуются чрезвычайным многообразием, разной степенью обобщенности, тесной взаимосвязанностью, большими различиями по их общей направленности (по их «предмету»). Отсюда в настоящее время в определении системы управленческих функций, в их дифференциации и интегрировании сохраняется исторически сложившаяся разноречивость. Прежде всего различный смысл придается самому понятию

«функции управления», в силу чего избираются неоднородные основания (критерии) для их выделения. Классификации, перечни (даже при единстве критериев) расходятся по числу выделяемых функций, степени их укрупнения и др. Однако чаще всего в определении функций встречается подход, направленный на выделение двух групп управленческих функций: обязательных к исполнению в любой организационной системе, отражающих содержание управленческой деятельности любого руководителя и ее этапы; отражающих специфику той или иной организационной системы. Первую группу называют общими (административными), вторую – конкретными или специальными (специфическими) функциями.

Можно выделить следующие особенности общих функций управления: 1) они всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия; 2) они не зависят от объекта, так как применимы: а) к любым объектам (процессам или факторам организации) (так, правомерно говорить о контроле финансов, маркетинга, производства и т. д.); б) к самим функциям управления как специализированным видам деятельности (например, имеет место понятие организации контроля производства); в) к самому процессу управления и к системе управления (например, существует понятие организации управления); 3) между ними нет жестких, однозначных границ.

Анри Файоль, первоначальный разработчик процессного подхода, в начале XX века выделил пять исходных функций административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль. На сегодняшний день специалисты по управлению предлагают несколько иные перечни общих функций управления. Результат систематизации показывает, что, несмотря на существенные отличия перечней, тем не менее можно выделить общее во всех классификациях: 1) все авторы без исключения выделяют среди общих функции планирования, организации (или организации) и контроля; 2) большинство современных авторов выделяют среди общих функцию мотивации (стимулирования, активизации), относящиеся же к меньшинству не отрицают необходимость осуществления этой функции, но рассматривают ее как составляющую других функций, таких как функция «руководство» (Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина [3]) или функция «управления персоналом» (А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов [1]).

В список общих для управления современные авторы добавляют также такие функции, как координация (А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Н.А. Саломатину [14]); целеполагание (А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин [13], А.К. Казанцев [8], А.В. Карпов [2]); прогнозирование (А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин [13], Э.А. Смирнов [12], А.К. Казанцев [8], А.В. Карпов [24]); регулирование (Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных [5], А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов [1]); учет работы (А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин [13], А.Я. Кибанов [16], А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов [1]), коррекция (А.В. Карпов [2]); делегирование (А.К. Казанцев [8]); руководство (лидерство) (А.Я. Кибанов [16], Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина [3]); принятие решений (А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин [13], А.К. Казанцев [8], А.В. Карпов [2]); коммуникации (А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин [13], Э.А. Смирнов [12], А.К. Казанцев [8], А.В. Карпов [2]). Однако, на наш взгляд, каждая функция представляет собой деятельность по координации и предполагает постановку целей управления; прогнозирование является частью функции планирования; регулирование, учет работы и коррекция – составные части функции контроля; делегирование – часть функции организации; лидерство можно рассматривать как самостоятельную деятельность; а принятие решений и коммуникации как процессы, связующие между функциями. Отсюда количество выделяемых самостоятельных категорий можно ограничить и выделить как наиболее обоснованную классификацию общих функций, данную М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури [6], В.И. Мухиным [7], В.В. Парахиной и Л.И. Ушвицким [9], в соответствии с которой процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации (стимулирования) и контроля, объединенных двумя связующими процессами: коммуникациями и принятием решений.

Конкретные (специальные) функции управления связаны со спецификой объекта управления. Отсюда перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций. Анализ современной литературы по управлению (А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин [13], В.В. Парахина и Л.И. Ушвицкий [9], Дж. К. Лафта [4], Игнатьева А.В., Максимцов М.М. [1], Э.А. Смирнов [12], Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных [5] и др.) показывает наличие самых разнообразных критериев классификации. Результат систематиза-

ции дает возможность представить следующую классификацию конкретных функций управления (с некоторой корректировкой классификационных групп, выделяемых авторами исходных классификаций, для их уточнения): 1) по ресурсам (факторам производственного процесса): управление материальными, технологическими, информационными, финансовыми, человеческими ресурсами; 2) по сферам деятельности внутри организации: управление маркетингом, производством, финансами, персоналом; 3) по этапам производственного процесса: управление подготовкой производства, процессом производства, процессами реализации продукции; 4) по сферам развития объекта управления: управление технологическими, экономическими, организационными, социально-психологическими процессами; 5) по ресурсам, процессам и результатам: управление ресурсами (запасами, финансами, персоналом и т. д.), процессами (МТС, основным производством, маркетингом и т. д.), результатами (качеством, производительностью, затратами и т. д.); 6) по организационной роли: управление интеграцией, дифференциацией; 7) по направлению деятельности (на внутреннюю или внешнюю среду): интрафункции, инфрафункции управления; 8) по масштабу времени: стратегическое, текущее, оперативное управление; 9) по типизации функций для организаций: базовые (для любой организации), отраслевые (для конкретной отрасли), групповые (определяются правовой формой организации), специфические функции управления (например, управление подсобным хозяйством); 10) По уровню управления организацией: управление предприятием в целом, отдельными подразделениями предприятия. Определение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры. При этом основной, наиболее подходящей для этой цели классификацией, по нашему мнению, можно считать группировку функций управления по сферам деятельности внутри организации.

Выделение функций управления имеет большое значение. Нередко для повышения эффективности работы организации бывает полезно провести анализ функций управления – исследование всей их суммы и установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления. Анализ эффективности реализации функций позволяет более четко определить обязанности и права работников аппарата управления. Результаты анализа функций

управления могут быть выражены в виде функциональной модели управления, отражающей взаимосвязь функций управления с конкретными исполнителями и показывающей, как связаны между собой отдельные подразделения [1] и использованы для совершенствования существующей системы управления.

Подводя итоги вышесказанному, сформулируем свой функциональный подход к управлению. Управление любой организацией включает выполнение ряда конкретных взаимосвязанных функций в различных подсистемах предприятия, таких, как, например, управление маркетингом, управление финансами, управление производством, управление персоналом. Конкретные функции могут подразделяться на подфункции, представляющие собой комплекс задач, направленных на достижение одной или нескольких целей организации. Так, управление производством может включать такие подфункции, как управление технической подготовкой производства, управление основными производственными процессами, управление качеством продукции, управление производственной инфраструктурой (материально-техническим снабжением, транспортным хозяйством, энергетическим хозяйством, инструментальным хозяйством, ремонтным хозяйством). Для реализации каждой конкретной функции (подфункции) необходимо применять полный набор взаимосвязанных общих функций управления, а именно планирование, организацию, контроль, стимулирование. Планирование – это непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов. Организация нацелена на претворение намеченных планов в жизнь и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих. Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей, который состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер. Так для реализации функции управления производством следует осуществлять планирование производства, организацию производства, контроль производства. В рамках каждой из названных функций управления необходимо сформулировать полный набор управленческих решений, реализующих эти функции. Для создания возможности эффективного при-

нятия и реализации управленческих решений следует, во-первых, создать эффективные внутренние и внешние организационные коммуникации, во-вторых, задействовать функцию стимулирования, позволяющую на основе формирования системы мотивации добиться высокой трудовой активности работников.

В процессе управления может использоваться множество разнообразных способов и средств, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать выполнение функций менеджмента. Способы реализации функций менеджмента в управленческой литературе носят название методов менеджмента (управления), а средства реализации – инструментов менеджмента (управления).

Методы управления характеризуются большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом. В управленческой литературе методы менеджмента классифицируются по различным критериям (признакам). Традиционная общепризнанная классификация группирует методы менеджмента по характеру воздействия: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические [7, 13]. Названные группы методов отличаются по степени опосредованности воздействия. Административным методам присущ прямой характер воздействия (любой административный акт подлежит обязательному исполнению), а экономическим и социально-психологическим – косвенный (трудно определить силу их воздействия и конечный эффект). Несмотря на почти всеобщее признание, рассмотренное деление методов управления на административные, экономические и социально-психологические весьма условно, так как четко разграничить каждый метод не представляется возможным: они взаимно проникают друг в друга и имеют немало общих черт. Исходя из этого, по мнению Р.А. Фатхутдинова, в основание классификации методов управления следует положить иной признак – степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта – и разбить методы управления на следующие три группы: методы принуждения; методы побуждения; методы убеждения [10].

З.П. Румянцева, А.Г. Поршнева, А.К. Казанцев, Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных предлагают классифицировать методы менеджмента по трем основным направлениям: методы управления функциональными подсистемами (производством, маркетингом и т. д.); методы

выполнения функций менеджмента (планирования, организации и т. д.); методы принятия управленческих решений [5, 8, 15]. Приняв за основу данную классификацию, в соответствии с принятым нами функциональным подходом можно выделить две группы методов в зависимости от объектов управления: общие методы, служащие для выполнения общих функций и связующих процессов управления; конкретные или специальные методы, используемые соответственно для выполнения конкретных функций управления. Исходя из того, что методы менеджмента предназначены для реализации функций менеджмента, классификацию методов управления можно осуществлять также и на основе тех же признаков, что и классификацию функций управления, – ресурсы, сферы деятельности внутри организации и т. д. Помимо названных классификаций в управленческой литературе встречаются и другие группировки методов управления. Так, например, Гапоненко А.Л. и Панкрухина А.П. предлагают классифицировать методы управления по сферам применения, по роли на различных этапах жизнедеятельности организации, по уровню обобщения управленческих знаний [13] и др.

Результат систематизации различных классификаций методов менеджмента может быть представлен следующим образом: 1) по характеру воздействия: административные (организационно-распорядительные), экономические, социально-психологические методы; 2) по степени опосредованности воздействия: прямые, косвенные методы; 3) по степени свободы объекта управления: методы принуждения, побуждения, убеждения; 4) по зависимости от объекта управления: общие, конкретные (или специальные) методы; 5) по ресурсам: методы управления материальными, технологическими, информационными, финансовыми, человеческими ресурсами; 6) по сферам деятельности внутри организации: методы управления маркетингом, производством, финансами, персоналом; 7) по этапам производственного процесса: методы управления подготовкой производства, производством, реализацией продукции; 8) по сферам развития объекта управления: методы управления технологическими, экономическими, организационными, социально-психологическими процессами; 9) по ресурсам, процессам и результатам: методы управления ресурсами, процессами, результатами; 10) по организационной роли метода: методы интеграции, дифференциации; 11) по направлению деятельности:

интраметоды, инфраметоды; 12) по масштабу времени: методы стратегического, текущего, оперативного управления; 13) по типизации для организаций: базовые, отраслевые, групповые, специфические методы управления; 14) по уровню управления организацией: методы управления предприятием в целом, отдельными подразделениями предприятия; 15) по этапам жизнедеятельности организации: методы формирующие, упорядочивающие, стабилизирующие, развивающие, ликвидации, банкротства; 16) по сфере применения: методы государственного управления, управления бизнесом; 17) по уровню обобщения управленческих знаний: методы теории, практики управления.

Необходимо отметить, что наряду с собственно методами управления в теории и практике менеджмента активно используются общенаучные методы (наблюдения, эксперимента, анализа, синтеза, дедукции и индукции, сравнения, оценки, диалектики, моделирования, системного, комплексного, конкретно-исторического подходов, другие методы из арсенала философии, логики и методологии науки [5, 15]), методы многих конкретных наук (математики, экономики, социологии, психологии, статистики, педагогики, обучения, образования, менеджмента знаний и др. [13]), методы, сформировавшиеся на стыке отдельных наук (в частности, экономико-математические методы).

Разнообразие методов, используемых в управлении, ставит руководителей организаций перед проблемой выбора. При выборе методов управления следует руководствоваться ситуационным подходом к менеджменту, согласно которому вследствие обилия факторов как в самой организации, так и в окружающей среде не существует единого лучшего способа управлять организацией; самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации (конкретному набору обстоятельств) [5, 6].

Методы управления – это способы работы с конкретными инструментами, средствами управления. Слишком большое разнообразие инструментов менеджмента – по-видимому, одна из основных причин отсутствия на сегодняшний день их классификации в управленческой литературе. По нашему мнению, инструменты управления можно классифицировать по функциям (общим и конкретным), для реализации которых они предназначены. Так, к инструментам менеджмента, позволяющим реализовать функцию

стимулирования и тем самым способствовать повышению трудовой активности, на наш взгляд, могут быть отнесены следующие системы: система проектирования работы, система проектирования условий труда, система оплаты труда и социальных льгот, система организационной культуры, система управления карьерой и система обучения персонала, система аттестации рабочих мест и система комплексной оценки работников. При этом каждый из названных инструментов может быть реализован с помощью различных групп методов менеджмента, представленных нами выше.

Наряду с собственно инструментами менеджмента в управлении организацией могут

быть использованы и инструменты многих других наук. Так, основой для разработки программы повышения трудовой активности работников, выбора методов и инструментов менеджмента должна быть информация об ориентации работников в сфере труда. Лучший способ получения такой информации – проведение социологического исследования. При этом методом исследования может выступать такой метод социологии, как опрос, а инструментом – такой инструмент социологии, как анкета.

Современный подход к управлению организацией на основе всего вышесказанного представлен на рис. 1.



Рисунок 1. Современный подход к управлению организацией

Список использованной литературы:

- Игнатьева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 98-104.
- Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 1999. – С. 62-64.
- Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2001. – С. 6-7.
- Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – С. 102-105.
- Менеджмент: Учебн. пособие для вузов / Под. ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. – С. 29, 33, 75, 136-162.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1993. – С. 71-84.
- Мухин В.И. Основы теории управления: Учебник для вузов / В.И. Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – С. 30-36, 96-107.
- Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 75-86, 168-169.
- Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 265-274.
- Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. Учебник – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – С. 201-216.
- Ромашов О.В. Социология труда: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2001. – С. 157-160.
- Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – С. 84-90.
- Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – С. 84-94, 101-103, 475.
- Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2000. – С. 70-75.
- Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2003. – С. 68-80.
- Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие/ Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002.– С. 91.