

## Лекционное занятие 1.2. Менеджмент – наука и искусство

Научный менеджмент  
Искусство менеджмента  
Компетенции менеджера  
Методы и инструменты менеджера  
Система управления

### Научный менеджмент

Научный менеджмент – одно из новых явлений современного мира науки, которое имеет свою относительно самостоятельную научно-методическую основу, базируется на собственных концепциях, принципах и методах и представляет совокупность знаний о явлениях и процессах воздействия на поведение людей в организациях, методологии планирования и прогнозирования последствий изучаемых процессов и закономерностях лидерства, мотиваций, коммуникаций и контроля.

Научный менеджмент позволяет создавать теории, которые подтверждают или опровергают гипотезы о формах и направлениях эволюции явлений и процессов, а также предвидеть новые явления и процессы. Научный менеджмент располагает диалектическими методами познания, методами анализа и синтеза, восхождения мысли от абстрактного к конкретному и т.д.

**Научный менеджмент** направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, устанавливает связи между причиной и следствием, выявляет факторы и условия, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным.

**Научную основу** менеджмента представляет сумма знаний об управлении в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления людьми и их группами в процессе производства благ.

#### **Основные научные положения:**

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;
- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

В зарубежной науке управления сложились классические концепции, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления. Это концепции:

- научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гилбрет);
- бюрократических организаций (М. Вебер);

- администрирования (А. Файоль, М. Фоллет, Ч. Бернард);
- человеческих отношений (М. Фоллетт);
- человеческих ресурсов (А. Маслоу, Д. Макгрегор).

Современные научные подходы к управлению, которые получили развитие в современных условиях:

- поведенческий (Д. Макгрегор, К. Левин, Р. Лайкерт, Р. Блейк)
- ситуационный (Ф. Фидлер, Т. Митчел, В. Врум, П. Йетон);
- жизненного цикла (П. Герси, К. Бланшар, Л. Грейнер. И. Адизес);
- организационный (Г. Минцберг, Б. Мильнер, А. Пригожин);
- стратегический (М. Портер, Р. Рэнделл, Б. Клейнер);
- системный (П. Друкер, И. Ансофф, М. Уитли).

Благодаря научным разработкам в области управления, менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. Было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно применены в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении, которые позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и разрабатывать соответствующую стратегию и политику организаций. Научные знания менеджмента являются опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики. Можно сказать, что наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Менеджмент как наука сформировался в рамках классического направления менеджмента ближе к началу XX в. Создание крупного производства вызвало к жизни новые, неизвестные до той поры функции: оснащение техникой, организация профессионального управления, подготовка персонала, его обучение, планирование, мотивирование и стимулирование и т.д. Менеджмент того времени исповедовал рациональность производства и управления, рассматривал организацию как эффективно функционирующий механизм.

**Классический менеджмент** представлял три самостоятельных области знаний: научный менеджмент, концепция бюрократических организаций и административные принципы.

- Научный менеджмент. Основоположник Фредерик Тейлор (1856-1915 г.г.) высказал предположение о том, что основным препятствием роста производительности труда является низкий уровень менеджмента. Необходимо было изменить принципы управления и осуществлять их в строгом соответствии с научными рекомендациями. На смену руководству, основанному на практике и традициях, должны были прийти методы, разработанные на основе тщательного изучения конкретных ситуаций. Решая

эту задачу, Ф. Тейлор анализировал затраты времени на выполнение отдельных операций по разгрузке железнодорожных вагонов с железной рудой и погрузке готовой продукции. Результаты анализа показали, что устранение лишних движений в процессе труда, использование более совершенного оборудования и изменение процедуры позволят повысить производительность каждого работника втрое. Была предложена система стимулирующих мер по оплате труда.

Генри Гантт (1861-1919 г.г.) разработал метод, который позволил отобразить плановые и реальные объемы на всех стадиях процесса производства. Лилиан Гилбрет (1878-1972 г.г.) и Фрэнк Гилбрет (1868-1924 г.г.) разработали метод анализа движений работников в процессе труда, особое внимание при этом уделялось рационализации труда и стремлению найти наилучший способ выполнения работы.

Использование новых подходов позволило разработать стандартные процедуры: организации труда по видам деятельности, отбора работников, обладающих соответствующими способностями, обучения работников эффективным методам труда, обеспечения процесса выполнения рабочих заданий и устранения возможных препятствий, материального стимулирования. Практическое применение принципов научного менеджмента позволило добиться повышения производительности труда. Однако, недостаточное внимание к возрастающим потребностям сотрудников и социальному контексту труда привело к усилению конфликта между менеджментом и рабочими. Распространение научного менеджмента способствовало более интенсивной эксплуатации наемных работников, что негативно влияло на отношения менеджеров и рабочих.

- Концепция бюрократической организации была разработана Максом Вебером (1864-1920 г.г.). Акцент в данной концепции сделан на рационалистической основе, безличном управлении, четком определении должностных обязанностей, ответственности работников, ведении формальной отчетности и отделении собственности от управления. Основанная на рациональной власти организация отличается более высокой эффективностью и гибкостью, быстрее приспосабливается к переменам, поскольку она в меньшей степени зависит от воли и желаний конкретных людей. Организационная рациональность означала, что критерием отбора и продвижения работников по службе выступает их компетентность. Согласно концепции Вебера, все в организации должно быть основано на правилах и ведении отчетности, что и позволяет обеспечить преемственность. Эффективность работы менеджера зависит не от его личностных характеристик, а от формальной власти, которой он располагает на данной должности. Бюрократические правила и процедуры являют собой стандартный способ взаимодействий: к каждому из сотрудников предъявляются одни и те же требования, и все работниками руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия позволила многим организациям добиться чрезвычайно высокой эффективности деятельности.

- Административные принципы концентрируют внимание не на проблемах организации труда рабочих, а проблемах непосредственно организации в целом, по таким сферам (функциям менеджмента) как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных рабочих. Основной вклад в развитие концепции административных принципов внесли Анри Файоль, Мари Паркер Фоллет и Честер Бернард. Анри Файоль (1841-1925 г.г.), обобщил свои взгляды на менеджмент и выделил базовые принципы менеджмента, некоторые из которых сохраняют свою значимость для теории управления и по сей день: единовластие, разделение труда, специализация управленческого и технического труда, единство направления и единый план работы, скалярная цепочка управления и т.д. Эти принципы должны применяться в любой организации вне зависимости от ее внутреннего устройства. Были определены основные функции менеджмента: планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль, которые сохраняют свое значение и в современных концепциях управления.

Мари Паркер Фоллет (1868-1933 г.г.) разработала концепцию лидерства и привлечения внимания к людям, а не к решению проблем технического процесса. М. Фоллет анализировала проблемы взаимодействия менеджеров и организации, этики, власти, лидерства, максимизации отдачи подчиненных. Концепции наделения властью и оказания работникам помощи, нежели осуществление жесткого контроля, независимо от властных полномочий работников, открыли новую эру в теоретических исследованиях менеджмента.

Чарльз Бернард (1896-1961 г.г.) исследовал неформальную сторону деятельности организации. Неформальная организация существует внутри любой организации; ее образуют естественным образом сложившиеся социальные группы. Ученый настаивал на том, что неформальные отношения представляют собой мощную силу, которая может быть использована менеджментом в целях повышения эффективности организации. Кроме того, была разработана теория принятия власти, утверждающая, что обладающие свободой воли индивиды имеют право решать, следовать ли им приказам менеджмента или нет. Как правило, люди подчиняются приказам, потому что это приносит выгоду им самим, однако они должны помнить и о наличии другого пути. Менеджеры обязаны обращаться со своими работниками подобающим образом, так как принятие власти последними может стать критическим фактором успеха организации в наиболее ответственных ситуациях.

Период доминирования классического направления менеджмента был очень насыщенным. В теории и практике управления появились новые понятия, ставшие вскоре фундаментальными, повышалась производительность организаций, улучшались отношения менеджмента и рабочих.

**Гуманистический менеджмент.** Приверженцы этого направления уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, отношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов. Рассмотрим области гуманистического направления менеджмента: движение человеческих отношений, концепцию человеческих ресурсов и научный бихевиоризм.

- Движение человеческих отношений. Приверженцы этого направления – Элтон Мэйо (1880-1949 г.г.) и Фриц Ротлисбергер (1898-1974 г.г.) считали, что истинный контроль над процессом труда исходит от самого работника, а не из авторитарной системы управления. Кроме того, принадлежащие к этой школе исследователи отстаивали необходимость и возможность социального давления в поддержку более просвещенного обращения с работниками. Однако ранние работы в области промышленной психологии и отбора персонала не нашли понимания у менеджеров-практиков, руководствовавшихся идеями доминировавшего в то время научного менеджмента.

- Концепция человеческих ресурсов строится на положении, утверждающем, что удовлетворенные работники достигают более высоких результатов. Со временем у теоретиков и практиков возник интерес к участию работников в процессе управления и лидерстве. Возникла концепция человеческих ресурсов, суть которой состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с теориями мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои потребности. К наиболее известным представителям концепции человеческих ресурсов относят Абрахама Маслоу (1908-1970 г.г.) и Дугласа Макгрегора (1906-1964 г.г.). Их наблюдения привели к выводу, что многие проблемы организаций связаны с неспособностью людей удовлетворить свои потребности. В результате были сформулированы основные теоретические предположения X и Y.

Предположения Теории X:

- средний индивид обладает врожденной неприязнью к труду и по возможности избегает его;

- поскольку большинство людей относятся к работе с антипатией, для достижения целей организации менеджмент обязан принуждать подчиненных к труду, контролировать и направлять их действия, угрожать нерадивым работникам наказаниями;

- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он не желает брать на себя ответственность, обладает относительно невысокими амбициями и наиболее высоко ценит безопасность.

Предположения Теории Y:

- физические и умственные усилия индивидов так же естественны, как игра или отдых; утверждение о врожденной неприязни к труду среднего индивида ошибочно;

- неправомерно рассматривать внешний контроль и угрозы наказаний как единственные способы побуждения индивидов к направленным на достижение целей организации усилиям; человек, который стремится к целям, которые он разделяет, демонстрирует эффективное самоуправление и самоконтроль;

- в определенных условиях средний индивид не только принимает на себя ответственность, но и готов исполнить дополнительные обязательства;

- большинство работников способны проявлять относительно высокие уровни воображения, изобретательности и мастерства;

- в условиях индустриализации интеллектуальный потенциал среднего индивида используется далеко не полностью.

Классический менеджмент основан на положениях Теории Х. Реалистичный – на положениях Теории Y. Основная идея Теории Y заключается в том, что организации, более полно использующие интеллект и воображение своих работников, имеют возможность извлекать дополнительные преимущества. Если создать необходимые условия, сотрудники организации будут осознанно стремиться к достижению организационных целей, проявляя и ответственность, и самоконтроль. Управление некоторыми компаниями и сегодня осуществляется в соответствии с принципами Теории Х; многие организации внедряют идеи Теории Y.

• Научный бихевиоризм предполагает использование научных методов исследований для изучения поведения людей. Главная задача приверженцев бихевиоризма заключается в идентификации и анализе движущих мотивов поведения работника и его взаимодействия с другими людьми в организационной среде. В соответствии с бихевиористическим научным подходом отношение современных менеджеров к стратегии и структуре организации было во многом сформировано под влиянием социальных и экономических факторов. Психология же определяет такие аспекты деятельности менеджеров, как мотивация, коммуникации, лидерство, а также общие принципы управления людьми.

В полной мере менеджмент стал рассматриваться как наука во второй половине XX в. Новое направление отличалось от предшествующих широким применением в принятии управленческих решений математических и статистических методов, призванных решать задачи, которые часто сводились к задачам быстрого и эффективного перемещения больших объемов материалов и людей. Возникла новая концепция менеджмента: исследование операций (построение математических моделей и применение других методов количественного анализа для решения проблем управления). Для решения производственных задач стали широко использоваться математические методы и, прежде всего, прогнозирование, моделирование запасов, линейное и нелинейное программирование, теория массового обслуживания, построение графиков производства, моделирование, анализ безубыточности.

Относительно новая область менеджмента – управленческие информационные системы, призванные своевременно и эффективно обеспечивать менеджеров необходимыми данными и сведениями. Полномасштабное развитие управленческих информационных систем связано с созданием быстродействующих компьютеров и их сетей; потенциал этого направления предстоит раскрыть.

**Современные теории в научном менеджменте.** Основными современными дополнениями к принципам научного менеджмента являются теория систем и ситуационный подход.

- Теория систем – развивающаяся в рамках гуманистического менеджмента концепция, в которой организации рассматриваются как открытые системы, характеризующиеся энтропией, синергизмом и взаимозависимостью подсистем. В соответствии с теорией систем деятельность организации описывается в терминах входящих ресурсов (сырья и материалов), трансформации (производственных технологий), выходящих ресурсов (товары и услуги), обратной связи (информация о полученных организацией результатах) и внешней среды (социальные, политические и экономические силы). Идеи теории систем оказали значительное воздействие на управленческое мышление, и прежде всего, такие научные категории, как открытая и закрытая система, энтропия, синергизм и взаимозависимость подсистем.

Функционирование открытой системы предполагает ее взаимодействие с внешней средой. Закрытой системе этого не требуется. В классическом менеджменте организации рассматривались как закрытые системы, что позволяло упростить использование методов количественного анализа. Очевидно, что в действительности каждая организация является открытой системой, а игнорирование факторов внешней среды может стать одной из причин кризиса.

Энтропия – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «загниванию» и исчезновению. Отсутствие поступающих из внешней среды ресурсов и энергии приводит систему к гибели. Организации должны осуществлять непрерывный мониторинг среды, в которой они находятся, подстраиваться к происходящим в ней переменам и постоянно находить новые ресурсы. Задача менеджмента заключается в организации такого взаимодействия компании и среды, которое позволяет уменьшить энтропию.

Синергизм означает, что система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности. Организация предполагает появление новых, ранее не существовавших функций управления, производства, координации действий. Подразделения организации могут добиться большего эффекта, работая совместно, нежели чем работая по отдельности.

Подсистемы – части системы, функционирование которых зависит друг от друга; изменение какого-то одного элемента организации неизбежно

затрагивает и другие. Управление организацией осуществляется как воздействие на единое целое. Менеджеры должны четко осознавать взаимосвязь всех систем своей компании.

- Ситуационный, или вероятностный подход делает акцент на случайностях и обстоятельствах. В классическом менеджменте предполагалось, что эффективная для одной организации концепция управления будет так же эффективна и для другой организации. Тем самым признается наличие наилучшего метода управления для всех организаций. Однако, в деловом мире альтернативные точки зрения широко распространены. Принцип универсальности сменился принципом конкретных обстоятельств. Таким образом, в каждой ситуации менеджер должен принять решение о применении наиболее эффективных, а не универсальных средств.

Приверженцы ситуационного подхода считают, что успешное решение проблем, возникающих в организациях, зависит от способности людей идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации. Знание менеджерами наиболее важных элементов своих организаций позволяет им выработать решения, наиболее адекватные обстоятельствам.

Реализация ситуационного подхода на практике осуществляется в процессе, который состоит из относительно самостоятельных этапов:

Во-первых, ознакомление руководителя со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность, и получение соответствующих навыков и опыта. На этом этапе формируется понимание практики процесса управления, смысла индивидуального и группового поведения, тонкостей системного анализа, методов планирования и контроля.

Во-вторых, познание сильных и слабых сторон концепций менеджмента, используемых в практике управления людьми, т.е. применительно к конкретной ситуации; развитие умений и навыков предвидения вероятных положительных и отрицательных последствий научного менеджмента.

В-третьих, получение навыков правильной интерпретации различных ситуаций в менеджменте, определения совокупности наиболее важных факторов для развития конкретной ситуации и вероятного исхода событий.

В-четвертых, использование в комплексе отдельных приемов и методов менеджмента для минимизации отрицательного эффекта применяемых концепций управления в конкретных ситуациях, что обеспечивает достижение целей организации наиболее эффективным образом.

- Процессный подход рассматривает функции управления во взаимосвязи. Управление, согласно данному подходу, представляет серию непрерывных взаимосвязанных действий, т.е. процесс. Каждое из действий, осуществляемое в процессе управления, выполняет базовые функции: планирования, организации, мотивации и контроля.



## **Искусство менеджмента**

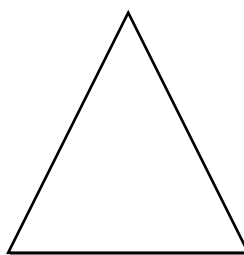
Менеджеры не всегда принимают решения, руководствуясь принципами и методами научного менеджмента. Большое значение имеет искусство менеджмента, которое состоит в творческом применении научных достижений в управленческой практике (Рис. 1).

Творческий подход к менеджменту обеспечивается: талантом, интуицией, воображением, креативностью, готовностью к восприятию нового.

Искусство менеджмента заключается в творческом использовании накопленного опыта и приобретенных знаний на практике, что требует определенного врожденного дара – лидерства. Менеджер должен тонко чувствовать все, что происходит вокруг, и уметь увлекать за собой подчиненных, направлять их. Лидер, помимо интуиции, воображения, знаний, должен обладать организаторскими способностями.

Искусство менеджмента, как и всякий другой вид творчества, имеет в основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре.

### **Искусство менеджмента** (видение перспектив, озарение)



**Научный менеджмент**  
(наблюдение, анализ, синтез)

**Деятельность менеджера**  
(компетенции, опыт)

Рис. 1. Единство искусства, науки и практической деятельности менеджера

Искусство менеджмента проявляется в различных формах:

а). Особое внимание уделяется диалогу, который развивается в процессе общения при непосредственном словесном контакте и является интерактивным поиском истины, искусством рассуждений и доказательств.

Диалог строится на блестящем умении создания логической цепи умозаключений, в результате которых оппонент вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога.

б). Поэтапное ведение диалога: первоначально излагается суть проблемы, демонстрируется согласие с доводами оппонента, чем вызывается его положительная реакция; затем предлагается несколько вариантов решения проблемы, при этом обязательно упоминается свой, желанный; в заключительной части диалога оппонент сам понимает, что ненавязчиво упомянутый вариант лучший, и с ним следует согласиться.

в). Разработка управленческого решения, которое часто касается структурных изменений, перестройки привычного хода производства и постоянно сопровождается негативными реакциями сторонников сложившихся форм и методов работы. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удается даже опытным специалистам, и приходится искать нестандартные пути диалога.

г). Поиск новых методов решения проблемы в неординарной ситуации, не исключая метод хаотичных проб и ошибок.

### **Компетенции менеджера**

**Компетенция** – область знаний, которыми менеджер владеет и готов применить для выполнения своей деятельности в определенной сфере.

**Компетентность** – характеристика комплекса личных качеств менеджера, которые приобретены в процессе всех видов обучения, образования, воспитания в семье, школьном, студенческом и трудовом коллективах: физические характеристики (активность, энергетика, мобильность, интеллект, непринужденность речи, работоспособность, внешность и др.); особенности характера (представления о морали, этические ценности, честность, креативность, уверенность в себе, целеустремленность, ответственность и др.); социальные черты (способность привлекать к сотрудничеству других людей, умение работать в коллективе, популярность, репутация, общительность, навыки межличностного общения, участие в общественной жизни, дипломатичность, тактичность).

**Профессиональные компетенции** – способность менеджера выполнять работу в соответствии с должностными обязанностями, принятыми в организации. К этой группе компетенций, прежде всего, относят:

- Видение стратегических и тактических целей организации.
- Формулирование миссии организации.
- Создание ценностей организации.
- Способность подбирать сотрудников.
- Формирование деловых коммуникаций.
- Организация собственного рабочего времени.

- Умение отдыхать.

## **Методы и инструменты менеджера**

**Методы менеджмента** – методы управляющего воздействия, которые учитывают особенности и характер воздействия на объект управления:

*Административные:* совокупность средств правового воздействия на отношения сотрудников в процессе производства. К таким методам относятся:

- нормирование деятельности сотрудника;
- наделение сотрудника полномочиями и обязанностями;
- регламентация сфер деятельности подчиненных;
- постановка задач и контролирование их выполнения и т.д.

*Психологические:* представлены совокупностью средств, используемых в управлении социальными процессами:

- способы мотивации сотрудников;
- подходы к созданию режима благоприятной атмосферы для всестороннего развития каждого члена коллектива;

*Экономические,* которые направлены на реализацию экономических интересов учредителей и сотрудников в пределах достигнутых результатов функционирования и развития организации. Включают в себя:

- коммерческий расчет, призванный обеспечить необходимое соотношение затрат и результатов в процессе достижения целей, поставленных перед организацией;
- ценообразование, предполагающее установку уровня цен на основе целевой нормы прибыли с учетом издержек производства;
- обеспечение необходимого финансирования подразделений;
- страхование и т.д.;

В настоящее время наблюдается постепенный переход от административных методов к экономическим.

**Инструменты менеджмента** – совокупность методов, методик и моделей, используемых при решении задач и достижении целей менеджмента, его информационного, методического и организационного обеспечения. Эффективность и перспективность управленческой деятельности в сегодняшних сложных и крайне динамичных условиях невозможна без использования современных инструментов менеджмента (методик, методов, концепций и т.д.).

### **Инструменты современного менеджера:**

*экономические* – применяются в процессе воздействия на людей, вступивших в экономические отношения с организацией: заработная плата, себестоимость продукции, ценообразование, прибыль и т.д.;

*организационные* – методы проектирования, планирования,

регламентации и нормирования процессов функционирования, развития организации и повышения уровня дисциплины в коллективе. Данные инструменты применяются благодаря силе и авторитету власти на основе законов, приказов, распоряжений, инструкций и т.д.;

*институциональные* – используются при воздействии на индивидуальное и групповое сознание людей. Инструменты этой группы основываются на нормах морали, этики, воспитания и т.д.;

*технические* – нацелены на активное использование новейших технических средств для установления коммуникаций в управленческой системе, установления ее связи с внешней средой и для реализации функций менеджмента: планирования, организации, координации, принятия решений, контроля и т.д.

*целевые* – предназначены для применения в критических, нештатных ситуациях, например, в условиях кризиса, стихийного бедствия, аварии или чрезвычайной ситуации: тренинги и сборы, которые позволяют оперативно скоординировать действия руководства и подразделений, выявить неверно принятые решения.

## **Система управления**

**Система управления** – совокупность органов, взаимодействие которых позволяет реализовать функции управления организацией: планирование производства, мотивация и стимулирование сотрудников, контроль над использованием ресурсов и т.д.

**Структура управления** – совокупность органов управления, которые находятся в определенном соотношении и соединены коммуникационными каналами.

**Система управления** характеризуется:

- соответствием целям организации;
- техническим оснащением;
- составом, направленностью элементов;
- соподчинением звеньев по уровням управления;
- специализацией функций управления;
- централизацией или децентрализацией полномочий;
- характером внутренних и внешних связей;
- стабильностью или изменчивостью поведения;
- восприимчивостью к внешним влияниям.

**Принципы построения системы** управления:

- сопряженность целей, функций, полномочий;
- компетентность персонала;
- допущение неформальных связей;
- обеспечение эффективного контроля;

- гибкость и адаптивность.

Система управления находится в постоянном изменении. Это может быть рост (увеличение числа элементов, связей между ними) и развитие (рационализация функций, процедур и пр.). Рост ведет к увеличению численности управленческого персонала и количества внутренних взаимосвязей, например, сокращение размеров и деградация (сокращение количества элементов, изменение их размеров и качества и т.д.).

Система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем. Границы между этими подсистемами весьма условны. Взаимодействие между ними осуществляется управленческим аппаратом посредством механизма управления.

#### **Элементы системы управления:**

- Управляющая подсистема принимает и транслирует управленческие решения и посредством планирования, мотивации, стимулирования и контроля оказывает влияние на их выполнение. Имеет иерархическую структуру, элементы которой находятся в соподчинении. К понятию «управляющая подсистема» близко понятие «субъект управления», однако они не тождественны. В состав субъекта можно включить элементы, которые связаны с выработкой решений. Субъектом является лицо, способное к выбору деятельности, исполняемой роли для себя и для других, выработке целей и способов их достижения. Субъекты классифицируются по характеру, содержанию и масштабу деятельности. Сила и глубина воздействия управляющей подсистемы должна соответствовать восприимчивости управляемой.

- Управляемая подсистема воспринимает управляющие воздействия и преобразует в соответствии с ним поведение объекта, на который оно направлено (личные интересы, цели работников и т.д.). В условиях иерархичности управления большинство его звеньев, в зависимости от конкретной ситуации, может принадлежать то к управляющей, то к управляемой подсистеме. К понятию «управляемая подсистема» близко понятие «объект управления», однако они не тождественны. К объекту управления следует относить те элементы организации (а не только системы управления), которые воспринимают управленческое воздействие и подчиняют ему свое поведение и развитие. Так, в качестве объекта можно рассматривать группу людей, отдельную личность, процесс, отношения людей и т.д.

Объект управления возникает не сам по себе, а только в случае использования его в этом качестве. Объект выполняет определенную роль в конкретных субъектно-объектных отношениях. Объект отличается от субъекта функцией, а не субстанцией, поэтому одно и то же образование в одной ситуации бывает субъектом управления, а в другой его объектом. Обычно субъект управления по масштабу меньше объекта, и сложность его

ниже, но он более активен и динамичен. Объект, наоборот, обладает инерционностью, на преодоление которой обычно требуется немалая энергия.

В развитии объекта управления может наступить момент, когда дальнейшее движение продолжается по нескольким направлениям. Возникает неопределенность, называемая энтропией. Чем больше существует вариантов движения, тем выше степень энтропии, и тем сложнее управлять. Энтропия зависит также от степени приемлемости вариантов решений теми, кто должен их исполнять.

- Управленческий аппарат – субъект управленческой деятельности, который имеет организационное и юридическое оформление в виде руководящей должности или совокупности должностей, образующих подразделение организации. Это может быть отдельный руководитель или группа руководителей. Субъект управления генерирует и реализует решения, регламентирующие функционирование объекта управления.

От субъекта управления следует отличать субъектов управленческой деятельности: людей, в которых персонифицируются управленческие отношения; руководителей и сотрудников подразделений управления.

Чтобы взаимодействие между управляющей и управляемой подсистемами было эффективным, необходимо выполнение ряда условий: подсистемы должны соответствовать друг другу;

- управляющая и управляемая подсистемы должны быть совместимыми друг с другом;
- в рамках единства управляющая и управляемая подсистемы должны обладать относительной самостоятельностью;
- управляющая и управляемая подсистемы должны осуществлять между собой обратную связь, определенным образом реагируя на информацию, полученную от другой стороны;
- управляющая и управляемая подсистемы должны быть заинтересованы в четком взаимодействии.

Перечисленные условия должны обеспечить управляемость объекта, его реакцию на управляющее воздействие. Эта реакция может проявляться как готовность выполнения соответствующих требований, бездействия, противодействия, формальных действий, сотрудничества. Управляемость зависит от таких обстоятельств, как знания и опыт управляющего, соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации, достаточность полномочий руководителя, социально-психологический климат.

В рамках системы управления между ее управляющей и управляемой подсистемами существуют самые разнообразные связи: непосредственные и опосредованные; главные и второстепенные; внутренние и поверхностные; постоянные и временные; закономерные и случайные. Через эти связи осуществляется действие механизма управления.

Механизм управления – совокупность способов и средств воздействия

управляющей подсистемы на деятельность управляемой подсистемы. Механизм управления состоит из административных, экономических, организационных и иных методов управления.

Механизм управления должен:

- соответствовать целям и задачам объекта управления;
- учитывать реальные условия осуществления управленческой деятельности;
- предусматривать надежные, сбалансированные методы воздействия на управляемый объект;
- находиться под контролем;
- планомерно развиваться.

Признаки эффективности механизма управления:

- оперативность, надежность, качество принимаемых решений при минимуме связанных с этим затрат времени;
- экономия расходов на содержание аппарата управления;
- улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и условий труда, снижение доли работников управления в совокупном персонале организации.

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей, своевременности и полноты информации, развития социально-психологических качеств менеджеров.