

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО И ВОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН  
МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

---

ТАШКЕНТСКИЙ ИНСТИТУТ ИНЖЕНЕРОВ ИРРИГАЦИИ И  
МЕХАНИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

**Ф.А. Акназаров, И.Л. Абдурахимов,  
Х.Т. Ташматов, Е.Ж. Даулатов**

# **Менеджмент в ВОДНОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано межвузовским координационным советом Министерства высшего и среднего специального образования и Министерства сельского и водного хозяйства в качестве учебного пособия.*

ТАШКЕНТ  
ГЛАВНАЯ РЕДАКЦИЯ  
ИПАК «ШАРК»  
2003

Ответственные редакторы:

академик ГУЛЯМОВ С. С.,  
академик ШАРИФХОДЖАЕВ М. Ш.

Издание пособия осуществлено при финансовой поддержке Вегенингенского университета по проекту TEMPUS DESPES JEP—22124.

© Главная редакция  
ИПАК «Шарк», 2003.

*Отличительная особенность нашего земледелия в том, что оно базируется на поливных землях, которые обслуживаются мощной ирригационной системой. Свыше трех четвертей всех пахотных площадей — это орошаемые земли. Поэтому перспективы развития сельского хозяйства непосредственно связаны с развитием поливного земледелия, строительством и реконструированием действующих ирригационно-мелиоративных систем, решением вопроса, в чьей собственности эти системы будут находиться. Неослабленное внимание должно уделяться мелиоративному состоянию земель. Если мы этого не сделаем, то лишимся перспективы.*

И. А. Каримов

## Предисловие

Одно из важнейших направлений программы реформ, проводимых в нашей стране, это радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рельсы рыночных отношений. Особое значение эта проблема приобретает на уровне предприятия, положение которого в рыночной экономике меняется коренным образом. Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления (менеджмента), которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Рынок — как продукт правового государства и хозяйственная реальность должен стать главным «инструментом управления» (точнее, даже самоуправления) на уровне общественного производства в целом. Именно он определит сущность хозяйственного уклада нового общества, его внешнюю среду. Теперь уже товарно-денежные отношения будут стремиться приобретать «всеобщий характер», и общество вполне резонно будет ограничивать этот процесс в некоторых, прежде всего, духовных сферах: образовании, культуре, науке, здравоохранении и так далее.

Иерархия не отомрет и не разрушится — это было бы бедствием, она отойдет на второй план в некоторые сектора экономики, требующие большего контроля, а главное, переместится ниже — на уровень конкретных организаций, где ее полезная роль сохранится еще долго. Сами организации будут адаптироваться к новой внешней, отчасти — внутренней среде, в их недрах бюрократические, механистические структуры и системы управления будут все более сменяться органическими, гибкими, дебюрократизированными структурами и системами.

Параллельно должен произойти колоссальный, образно говоря, «тектонический» культурный сдвиг в нашем экономическом, управ-

ленческом мышлении, в психологии. Необходимо повернуть сознание руководителя, труженика к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к предпринимателю, а не к бюрократу; к новатору, а не к бездумному исполнителю; к плюрализму и многообразию, а не к унификации и обезличиванию. В общем и целом мы должны перейти от идеологизации управления к здравому смыслу, от наукообразия абстрактных схем и самодовольных назиданий к знаниям, дающим практический результат в деле улучшения поведения людей и функционирования организаций. Если не делать этого целенаправленно, упорно, — созная всю сложность задачи, — ничего не произойдет, как бы радикально иерархические отношения ни заменялись рыночными на правовом уровне, как бы тщательно ни прорабатывались новые «системы». Размягчение, атрофия культуры как «управленческого инструмента», невнимание к ней — это в новых условиях путь к краху. Без этого «организационного цемента», способного выдержать более высокие напряжения и нагрузки, нового здания не построишь.

Рыночные отношения кардинально изменяют подходы к образованию в целом и методике подготовки специалистов-менеджеров в частности. В учебный план включен целый ряд новых дисциплин, формирующих менеджера высшей квалификации, способного работать в новой социально-экономической среде. Важное место в такой подготовке, как показывает мировой опыт, занимает постижение науки и искусства менеджмента.

И учителям, и ученикам необходимо осознать значимость науки «Менеджмент» в рыночной экономике. Учиться управлять никогда не поздно и нужно это сделать системно в процессе трудовой деятельности. Изучение «Основ менеджмента» является начальным этапом такой системы образования. Это базовый курс менеджмента.

«Менеджмент» — слово английского происхождения. Трактовок менеджмента существует великое множество. И это оправданно, так как на любой стадии развития организации мы имеем дело с менеджментом различного типа. В упрощенном понимании, менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент — по-русски «управление» — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров — это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Далее возникает вопрос — можно ли считать, что английское понятие «менеджмент» и русское «управление» и, соответственно, «менеджер» и «руководитель» — это одно и то же. И да, и нет. В общем смысле, пожалуй — да. Вместе с тем есть и отличия в трактовке и применении этих понятий, интересные, правда, в основном лишь специалистам. Однако два отличия представляются существенными. Во-первых, говоря о «менеджменте», американцы почти всегда подразумевают фигуру «менеджера» — человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. И, наконец, менеджмент — совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, применяемых с целью повышения эффективности производства и достижения наивысших результатов.



В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент — это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

Термины «управление» и «менеджмент» являются синонимами. В классическом же представлении термин «управление» шире термина «менеджмент», так как применяется к различным видам человеческой деятельности, например, управление техническими средствами и иными более сложными техническими системами.

Термин «менеджмент» означает управление социально-экономическими процессами на уровне организации — управление хозяйственной деятельностью и личностью, персоналом.

В рыночной экономике организация сама принимает решения, бывшие раньше прерогативой вышестоящих органов управления. Она самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, изыскивает необходимые для их реализации средства, набирает работников, приобретает оборудование и материалы, решает множество структурных вопросов, в том числе и такие, как создание, ликвидация, слияние или наоборот разделение подразделений и филиалов, вхождение в состав ассоциаций и других объединений, реорганизация производственной, перестройка организационной структур управления и др.

Иначе говоря, организации приобретают все черты самостоятельности, характерные для работы в условиях рынка. А это требует значительного расширения сферы управления и самоуправления, увеличения объема и усложнения характера выполняемых работ. Существенно растет и ответственность за своевременность и качество принимаемых решений. Повышается роль маркетинговых исследований, позволяющих изучать динамику потребностей на рынке товаров и услуг. Научно-технический прогресс превращается в одно из орудий управленческих нововведений, направленных на создание условий для эффективной работы. Все большее значение приобретает и решение вопросов, связанных с управлением персоналом, занимающим в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и по существу предопределяющим успех организации в достижении ее целей. Менеджмент, обеспечивающий устойчивое управление производством в условиях динамично меняющейся среды, также переходит на новые принципы организации.

Менеджмент организации, работающей в рыночной среде, предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала. Современный управленец — это человек, владеющий и общими основами науки управления, и специфическими знаниями и умениями в области стратегии управления, инновации, маркетинга, управления персоналом и производством.

Кто же такой менеджер? Менеджер обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной управленческой деятельности. Следует иметь в виду, что есть профессии, которые может освоить человек независимо от данных ему природой психофизических характеристик. Однако существуют профессии, для которых помимо профессиональных знаний обязательно наличие совокупности психофи-

зиологических свойств. К таким профессиям относится и профессия менеджера. То есть управленческая работа принадлежит к числу видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной, а при отсутствии таковых — профессионально непригодной к работе в должности менеджера.

Менеджер — это человек, субъект управления, работающий в некоторой организации, профессиональный управляющий, представитель особой профессии, а не просто экономист-бухгалтер, занимающийся управленческой деятельностью.

Менеджер — самостоятельная профессия с собственными профессионально-специфическими инструментами и навыками, явно отличающимися от других профессий. Способствовать тому, чтобы результаты достигались самими сотрудниками может только менеджер, а все другие специалисты выполняют конкретные задачи, но только не задачи руководителя.

Менеджер — это человек, прошедший большую специальную подготовку и добивающийся результатов посредством других людей. Это признанный лидер любого коллектива. Следовательно, менеджер — это профессия, которой нужно специально учиться.

Менеджментом стало овладевать все большее количество людей. И это не случайно, поскольку появилось великое множество предприятий различных форм собственности, которыми нужно управлять.

В высших учебных заведениях стран с развитой рыночной экономикой на протяжении десятилетий ведется целенаправленное обучение управлению производством, фирмами, компаниями и корпорациями, руководители которых, умеющие, как известно, считать деньги, шли и идут на значительные затраты, чтобы извлечь максимальную выгоду из науки управления.

Наиболее развита система обучения менеджменту — как науке об эффективном управлении — в Соединенных Штатах Америки, которые являются главным популяризатором так называемых школ бизнеса и школ менеджмента.

Вместе с тем, в США особое внимание уделяется переподготовке управленческого аппарата, на том основании, что высшее учебное заведение дает много обязательных сведений, определенный теоретический материал, но не способно дать готового управляющего.

Переход к рыночной экономике в Республике Узбекистан настоятельно требует включения в программу обучения экономическим специальностям курса «Менеджмент», так как определенного успеха в любой сфере бизнеса и предпринимательства можно достичь лишь посредством эффективного управления ею.

Предлагаемое пособие написано в соответствии с программой курса «менеджмент» и требованиям к необходимому содержанию и уровню подготовленности бакалавров по направлению В 5340200 — менеджмент (в водном хозяйстве) и представляет собой учебное пособие по теории и практике современного менеджмента, предназначенное для студентов Ташкентского института ирригации и инженеров механизации сельского хозяйства, а также слушателей курсов повышения квалификации и школ бизнеса в сфере деятельности водного хозяйства.

Является логическим продолжением и исполнением создание нового поколения учебной литературы в системе непрерывного образования, утвержденного министерством высшего и специального образования Республики Узбекистан 07.03.2002 г. № 71/22/44.

Необходимость написания учебного пособия обусловлена большой потребностью в специальной литературе, в знании и освоении принципов рыночной экономики в отрасли водного хозяйства. Кроме того, практика обучения менеджменту показала, что глубокое изучение студентами основы и главные положения этой науки, пользуясь специально подготовленными для них учебными пособиями, позволит лучше освоить оригинальные материалы зарубежных авторов.

Пособие написано на основе изучения литературы по управлению в развитых странах Японии, Европы и Америки и анализа работы водного хозяйства нашей страны за двадцатый век, опыта строительства гидротехнических сооружений, создания ирригационной техники, управления водными ресурсами, опыта сбора и сохранения в водохранилищах и сардобах воды, использования ее для питья и орошения сельхозугодий, сложившихся концепций, принципов и методов управления водным хозяйством в Центральной Азии и Узбекистане за период с VI по XIV век.

Авторы пособия вынуждены определять свое отношение к столь важному вопросу — менеджменту (управлению) в Центральной Азии и в Узбекистане по следующей причине.

Возникает вопрос, почему у нации, которая внесла неизмеримый вклад в развитие медицины, математики, астрономии, архитектуры, техники проектирования и создания гидротехнических методов управления водными ресурсами, ирригационной техники, а составленные методы, принципы и правила хозяйствования (включая управления), которые удивляют ученых и передовые умы человечества в наши дни, но ни в одних зарубежных да и в бывших советских источниках нет каких-либо сведений об управлении (как теперь принято называть менеджмент). Разве построенные нашими дедами и прадедами (мирабами) крупные ирригационные сооружения (водохранилища, сардобы, каналы, кяризы, сооружения, регулирующие потоки русла рек, водоизмерительные системы) в Центральной Азии и на Кавказе, Афганистане, Египте не свидетельствуют о наличии еще тогда (в VII—X—XIV вв.) устойчивой школы управления.

С целью наведения справедливой ясности в этом вопросе, авторами учебного пособия выполнена неполная исследовательская работа, в процессе которой обнаружено огромное наследие ученых-мыслителей Центральной Азии и Узбекистана в науке управления. Обнаружено, что начиная с VIII по XVI века в Центральной Азии создана система методов, принципов и правил принятия решений по вопросам управления водными ресурсами, проектирования и сооружению каналов, оросителей, водохранилищ, водораспределительных сооружений. Выработана техника орошения, способная приспосабливаться к условиям водности, создана правовая основа водоиспользования.

Поэтому, в главе I наряду с эволюцией менеджмента в мире дается впервые информация о формировании в Центральной Азии и в Узбекистане менеджмента как науки (управления) вообще и в частности в водном хозяйстве. Приводится информация о работах ученых-мыслителей, стоящих у истоков науки о воде в Центральной Азии, дается характеристика, значение и важность этих работ и в наши дни.

Дается фактовый материал о способах и методах планирования, организации, мотивации и контроля, а также о правовых основах реализации намечаемых к осуществлению работ, намечаемых управляющими, мирабами и властями еще в VIII—XVI вв. Эти методы и способы ориентированы на вопросах методологии управления (менед-

жмента), их практического использования в процессе управления водохозяйственными мероприятиями и проблемы водообеспечения, развития земледелия. Особого внимания заслуживает тот факт, что наши предки решали проблемы водного хозяйства с учетом влияния внутренних и внешних переменных и сложившихся конкретных ситуаций. Особого удивления и уважения заслуживает тот факт, что методы и принципы, применяемые еще тогда в управлении, во многом идентифицируются с методами ситуационного подхода в современном менеджменте.

Нам представляется, что полученная на базе неглубокого исследования информация о менеджменте в Центральной Азии указывает на необходимость проведения более глубоких и обширных исследований по этой проблеме для целей использования их результатов в практике управления в регионе с учетом особенности менталитета.

Поскольку пособие посвящено менеджменту в водном хозяйстве и вопросам использования потенциала менеджмента в водохозяйственном производстве, авторами сделана попытка изыскать пути и показать способы использования функций, принципов и методов менеджмента, а также методов принятия управленческих решений в управлении водным хозяйством. Поэтому в соответствующих главах пособия приведены специфические особенности функционирования водохозяйственного производства, место водного хозяйства в системе отраслей народного хозяйства Республики Узбекистан, первоочередные проблемы и задачи менеджмента в водном хозяйстве на ближайшую перспективу.

В пособии вопросы курса рассмотрены во взаимосвязи с задачами сельскохозяйственного производства, то есть полагая, что проблемы водного хозяйства изначально возникали и продолжают возникать во взаимосвязи с проблемами сельского хозяйства, и существует диалектическая взаимообусловленность развития сельского и водного хозяйства. Рассмотрены вопросы интенсификации производства, повышения его эффективности, совершенствования системы водного хозяйства, структуры и методов управления во всех звеньях водного хозяйства. В связи с этим в каждой главе пособия наряду с учебным материалом дается специфика отрасли, касающаяся проблем, решаемых с использованием потенциала этой части (раздела) менеджмента, сделана попытка раскрыть, какие дисциплины или науки могут быть мобилизованы менеджментом для решения возникающих в этой главе проблем.

Приняты во внимание предложения и пожелания, высказанные учеными-водниками, специалистами водохозяйственных организаций. В частности в первую главу пособия введен параграф 1.1.2. — «Формирование и развитие управления (менеджмента) в сфере водохозяйственного производства в Центральной Азии и в Узбекистане».

Придавая особую важность значению и роли организационных структур управления в реализации потенциала менеджмента в главе б даны два параграфа «Диагностика действующей организационной структуры управления и ее совершенствование» и «Проектирование организационных структур».

Расширено толкуются функции и принципы менеджмента, вопросы коммуникации, искусство общения, вопросы самоуправления в рыночной экономике.

Учитывая специфику водного хозяйства, выражающуюся в вытянутости объектов водного хозяйства в линию и их немобильность, а также их рассредоточенность в пространстве, в пособие введен пара-

граф «Фактор времени и эффективность использования основных фондов».

Учитывая специфику орошаемого земледелия в засушливых зонах и в условиях дефицита воды введены новые главы: «Правовые основы управления водохозяйственными организациями», «Управление водными ресурсами» и «Управление качеством».

Вопросам рациональной организации управленческого труда уделено особое внимание и введена глава «Управление трудовыми процессами».

В пособии уделено большое внимание вопросам организационной культуры, власти, авторитету менеджера, стилю управления, конфликтам и стрессам. Этим вопросам посвящены соответствующие главы.

Оценке экономической эффективности систем менеджмента в водном хозяйстве посвящена последняя глава пособия.

Учебное пособие состоит из 20 глав, каждая из которых содержит в себе основной учебный материал (несколько параграфов), вопросы для повторения, перечень тем для выполнения выпускной работы. В основном материалы взяты из оригинальных источников без изменения их содержания и смысла, но с некоторыми сокращениями.

В приложении №14 дан перечень основных водохозяйственных объектов и их краткая техническая характеристика для формирования представления о них читателю.

Приводятся также таблицы, модели, помогающие лучше усвоить обсуждаемые вопросы, список использованной литературы.

Авторы пособия выражают надежду, что предлагаемая ими работа поможет студентам, слушателям курсов повышения квалификации и специалистам отрасли водного хозяйства в освоении ряда ведущих характеристик современного менеджмента, использовании менеджмента как системы управления для обеспечения высокой эффективности работы, конкурентоспособности и устойчивости положения на рынке.

В учебном пособии использованы фотоснимки, выполненные заслуженным ирригатором Республики Узбекистан Э. М. Пенсоном.

Авторы пособия выражают искреннюю благодарность первому заместителю министра сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан А. А. Джалалову, начальнику управления кадров и учебных заведений Х. Х. Хамидову, начальнику управления эксплуатации водохозяйственных объектов У. А. Азимову, начальнику управления балансов водных ресурсов и водосберегающих технологий Х. К. Гапарову, управляющему Республиканским организационно-технологическим трестом по мелиорации «Узташтехмелиорация» А. З. Дауранову, давших ценные советы по совершенствованию рукописи пособия.

# Глава 1

## Развитие теории и практики менеджмента, этапы, школы

---

Основные этапы формирования и развития менеджмента в сфере водохозяйственного производства в Центральной Азии, в Узбекистане.

Индустриальный период.

Период систематизации.

Основные школы управления.

Школа научного управления.

Классическая школа управления.

Школа человеческих отношений.

Школа поведенческих наук.

Эмпирическая школа управления.

Современный менеджмент.

Процессный или функциональный подход.

Количественный подход.

Системный подход.

Ситуационный подход.

---

### 1.1. Основные этапы возникновения и развития менеджмента в мире и в Центральной Азии

Мы живем в эпоху перемен. Наше общество осуществляет весьма трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. Узбекистан, как суверенное и независимое государство, взял курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан республики, экономическое возрождение страны, рост и процветание экономики. Такая перестройка в социально-политической жизни — это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике — от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека — превращение его из «винтика» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны и трудны тем, что они требуют изменения нас самих.

Пережившие аналогичную ситуацию американцы и призывающие к резким поворотам судьбы, к конкуренции, определяют ее словом «вызов». По их понятиям, каждый вызов таит в себе для личности, организации, страны как возможности, так и угрозы. Чтобы справиться с этим беспрецедентным в жизни нынешних поколений вызовом, нам, кроме всего прочего, нужно овладеть новыми знаниями, научиться пользоваться ими

на практике. Важная часть этих знаний, как показывает мировой опыт, — постижение науки и искусства менеджмента.

Это английское слово с легкой руки американцев стало известно сегодня практически каждому образованному человеку. В упрощенном понимании, менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент — управление — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающая осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров — это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в начале XX века и стало очевидным, что деятельность эта превратилась в область знаний — в самостоятельную дисциплину, а социальный слой — в весьма влиятельную общественную силу.

Можно заключить, что изложенное выше — это менеджмент сегодня, потребность в нем.

А каков в масштабе человеческой истории был день вчерашний и позавчерашний менеджмента, где его точка отсчета, начало — возникновение, когда и где была осознана его значимость. Рассмотрим это.

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародились искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в трех сферах человеческого общества:

*политической* — необходимость установления и поддержания порядка в группах;

*экономической* — необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;

*оборонительной* — защита от врагов и диких зверей.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т. п.). К примеру, египетские пирамиды, уникальные шедевры архитектуры, созданные в Бухаре, Самарканде, Хиве и в других городах Центральной Азии — это памятники управленческого искусства того времени, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, организации работы великого множества людей, контроля за их деятельностью.

Рассматривая развитие теории и практики управления, можно выделить несколько исторических периодов.

### 1.1.1. Древний период

Наиболее длительным был первый период развития управления — начиная с 9—7 тыс. лет до н. э. примерно до XVIII в.

Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно в 9—7 тысячелетии до н. э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т. п.) к принципиально новой форме получения продуктов — их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000—2800 гг. до н. э.) сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сфере деятельности, был *Сократ* (470—399 гг. до н. э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

*Платон* (428—348 гг. до н. э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

*Александр Македонский* (356—323 гг. до н. э.) развил теорию и практику управления войсками.

### **1.1.2. Формирование и развитие управления (менеджмента) в сфере водохозяйственного производства в Центральной Азии и в Узбекистане**

Развитие процесса получения продуктов путем их производства (производящая экономика) стало в Центральной Азии началом зарождения менеджмента, главным направлением в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

Известно, что управление — это процесс, когда люди воздействуют на людей, на их отношения к производству. И тогда естественно возникает объективный вопрос как и по каким правилам люди в далеком прошлом принимали управленческие решения и воздействовали друг на друга, что определяло и как формировались их производственные отношения, существовали ли такие правила или принципы, а если да, то какими они были. А ведь в Центральной Азии 3000 и более лет тому назад



тоже в обществе функционировало производство, торговля, земледелие, скотоводство, производились продукты питания и общество пользовалось ими, функционировало государство. Иначе говоря, возникают еще много, много вопросов. Если функционировало производство, то были ли организации, какова была их структура, было ли управление, каково оно было, какие правила, принципы и методы лежали в основе этого управления. Чтобы получить на эти вопросы хотя бы в общих чертах ответы будет единственно правильным если мы обратимся к многовековому опыту земледелия, ирригации, марабонов, трудам ученых и мыслителей, поэтов, политических и государственных деятелей, деятелей культуры и искусства тех далеких времен, нашим предкам, будем руководствоваться **принципами историзма**.

Известно, что в системе методологических принципов изучения проблем управления важное место занимает исторический подход. Отношения управления производством необходимо изучать в их развитии. Это диктуется потребностями хозяйственной практики. Для того, чтобы знать, как действовать, необходимо знать, в каком направлении развивается система управления производством. Такое развитие не может быть делом произвола людей. Вне зависимости от их воли и сознания развитие системы управления подчинено определенным закономерностям, которые носят исторический характер.

Принцип историзма в науке управления предполагает раскрытие внутренних закономерностей, связи явлений в процессе организации труда, управления производством. С другой стороны, изучая прошлые периоды науки об организации управления, мы устанавливаем закономерности этого развития, тенденции движения научной системы.

Современные проблемы организационной науки, будучи весьма сложными по своей структуре и специфике, требуют глубокого анализа под углом зрения не только перспективы, но и их исторического происхождения.

Сами по себе поиски новых путей, несомненно, нужны, но прокладывать их в отрыве от богатого опыта, накопленного в прошлом, у нас в стране и за рубежом, нерационально и бесперспективно. Идти вперед можно лишь обогатив себя знанием опыта, выработанного в прошлом. Современные производственники должны хорошо знать источники организационной науки, знать историю ее развития.

Таким образом, для применения принципа историзма в изучении обстоятельств и путей развития теории управления необходимо раскрытие и верное понимание логики общественной жизни, выявление динамики, связи и взаимодействия факторов, обусловивших характер и закономерности развития управления.

Практическое значение истории науки управления для современного этапа исследования состоит также в том, что исто-

рия выступает хранительницей накопленного в производстве опыта. Ни один крупный вопрос управления общественным производством не может быть рационально решен без учета имеющегося организационного опыта. Метод открытия давно открытого — самый непродуктивный из всех возможных. Забвение истории, концентрированного опыта прошлых поколений, игнорирование исторической обусловленности явлений современной экономической жизни вместе с другими причинами порождают субъективизм в решении практических вопросов.

Учитывая, что принцип историзма является стержнем диалектической логики, следует положение дел в Центральной Азии, связанное с обеспечением земледелия водой, рассматривать исторически на фоне специфических природных условий региона и конкретного исторического опыта, накопленного на протяжении многих веков.

**Природный фон.** Как известно, нынешняя территория Узбекистана как и всей Центральной Азии, относится к районам древнейшего поливного земледелия, и сегодня является одним из самых крупных районов современного орошения в регионе. Природные факторы и ресурсы выступают как объективные условия, влияющие на результативность земледелия и другой деятельности человека.

Природный фон региона представляет следующее. Рассматриваемый район в целом характерен очень высоким природным потенциалом, определяемым благоприятными агроклиматическими условиями и, прежде всего, очень большими тепловыми ресурсами, а также громадным фондом пустынных земель, потенциально чрезвычайно плодородных. Эти естественные ресурсы в условиях орошения позволяют выращивать практически все сельскохозяйственные культуры, в том числе и такие особо ценные, как тонковолокнистый хлопчатник. Кроме того, умение большого числа населения в совершенстве владеть способами орошения и приемами агротехники хлопчатника и других сельхозкультур также обуславливает интенсивное развитие орошаемого земледелия в республике.

Сухость воздуха и палящая жара, ничтожно малое количество осадков, обилие солнечных дней и суховеи — все это приводит к испарению большого количества воды из почвы, с поверхности водоемов и за счет транспирации растений. Так, в Ташкенте испаряемость в 3,5 раза превышает количество выпадаемых осадков в год, а в Нукусе — в 27 раз. 80-85 % испаряемости приходится на период с мая по октябрь.

Для Узбекистана, как и для всего Центральноазиатского региона, характерна чрезвычайная засушливость, ограниченность водных ресурсов и наличие огромных территорий, безжизненных пустынных земель. Так называемый такир — гладкий, голый, не имеющий ничего на поверхности, голая степь. Только небольшая часть территории республики освоена и орошается.



Р и с. 1.1. Такир.

Основой для широкого развития ирригации в Узбекистане являются благоприятные, уникальные естественные условия и богатые природные ресурсы.

Определяющим фактором в развитии сельскохозяйственного производства в Узбекистане являются водные ресурсы, которые, как и в целом в Центральноазиатском регионе, имеют ограниченный объем стока.

Все реки Узбекистана относятся к бассейну Аральского моря; основные водотоки — это образующие море реки Амударья и Сырдарья, на стоке которых и идет развитие орошения в этом регионе.

Водосборная площадь р. Сырдарьи охватывает территорию 150 тыс. км<sup>2</sup> и образует сток, равный 37 км<sup>3</sup>, из которых только 4 км<sup>3</sup> формируется в пределах Узбекистана.

Большинство рек Узбекистана имеет истоки, расположенные за пределами республики. Исключение составляют бассейны Кашкадарьи, Ахангарана, большая часть бассейна Сурхандарьи и часть бассейна Чирчика.

Наиболее водоносная река Центральной Азии — Амударья, общей длиной 2600 км, образующаяся от слияния рек Вахш и Пяндж. По территории Узбекистана она проходит средним и нижним течением и впадает в Аральское море. Амударья имеет притоки лишь на первых 176 км.

Река Сырдарья является второй по величине рекой Центральной Азии. Она проходит по территории Узбекистана в своем верхнем и частично среднем течении, имеет длину от истока в Центральном Тянь-Шане до Аральского моря 2790 км. Образуется от слияния рек Нарына и Карадарьи. Сырдарья на протяжении около 300 км протекает по Ферганской долине, принимая значительное число притоков, большая часть которых, однако, разбирается на орошение и до Сырдарьи не доходит.

Среднеазиатские реки имеют снегово-ледниковое питание с соответствующим гидрогеологическим режимом. Для них характерны большие колебания стока — как внутригодовое, так и между годами. При этом отмечается цикличность лет разной водности с затяжными периодами маловодных лет 2—6 лет.

Гидрологический режим рек в последние годы резко изменился в сторону уменьшения стоков и расходов за счет интенсивных разборов воды на орошение. Как следствие уменьшения стоков рек Амударьи и Сырдарьи, поступающих в Аральское море, уровень в нем за последние 20 лет резко понизился.

Вследствие неравномерности водного режима рек как в годовом, так и в многолетнем разрезе, при практическом использовании водных ресурсов в Центральной Азии широкое применение нашло сезонное и многолетнее регулирование стока больших и малых рек путем строительства водохранилищ, оказывающих с каждым годом все возрастающее влияние на режим водных источников. Необходимо отметить, что в связи с этим большинство рек уже не имеет естественного режима стока.

Помимо речного стока в Узбекистане имеются запасы подземных вод. Как во всей аридной зоне, они являются частью водных ресурсов республики и рассматриваются как основной источник воды для хозяйственно-питьевого водоснабжения населения, обводнения пастбищ, оазисного орошения в пустыне, как резерв для водоснабжения промышленных предприятий, а также для орошения земель в маловодных системах.

Своеобразна природа Узбекистана — страны солнца, гор, пустынь и оазисов. Черты резкого контраста проявляются и в характере поверхности, и в климате, и в водообеспеченности. При всем разнообразии природных факторов преобладающим ландшафтом являются пустынные и предгорные равнины, а также долины. Резким контрастом на фоне пустынь и степей выделяются густонаселенные освоенные территории, обеспеченные водой, утопающие в сочной и яркой зелени полей, садов и виноградников. Это — оазисы, центры хозяйственной жизни республики. Размеры каждого из них тем больше, чем более многоводны орошающие их источники.

Неоценимым природным богатством республики являются, прежде всего, ее солнечное тепло и огромные резервы пока не используемых земель. Умелые руки сельских тружеников, имеющих многовековой опыт орошаемого земледелия, являются другим главным богатством Узбекистана, умноженным на большие трудовые ресурсы.

Однако природные условия и географическое положение земель относительно водных источников таковы, что природные богатства республики могут служить народу только при искусственном орошении с подачей воды на значительные расстояния. Поэтому ирригационное строительство является древнейшей отраслью хозяйственной деятельности человека на территории Узбекистана.

Являясь по своей природе уникальным краем орошаемого земледелия, Узбекистан целиком и полностью базирует свое сельскохозяйственное производство на ирригационно-мелиоративном и водохозяйственном строительстве, позволяющем осваивать все новые массивы земель, превращая их в цветущие оазисы.

**Формирование ирригационной техники и методов управления водными ресурсами.** Приведенные выше естественно-природные и почвенные условия Центральной Азии и Узбекистана, земледелие, осуществляемое как правило посредством искусственного орошения и в прошлом требовало от земледельцев совершенствования ирригационной техники, устройства каналов и оросителей, строительства гидротехнических сооружений и водохранилищ, велась постоянная борьба с дефицитом водных ресурсов, изыскивались пути бережного водопотребления.

Проведенные археологические раскопки в Зарафшанской, Ферганской, Сурхандарьинской долинах и Хорезмском оазисе позволяют констатировать, что образование системы орошения и на этой основе земледелие приходится на период «Жез» (бронза), то есть 3500—3750 лет тому назад. Период от начала поливного земледелия до наших дней — это история орошаемого земледелия в Центральной Азии и Узбекистане, история кропотливого труда и борьбы народов этого региона за воду, а следовательно за выживание. В этом регионе на его территории властвует такое обстоятельство — без воды земля мертва, вода — это источник жизни, вода — это сама жизнь.

На протяжении этого длительного периода постоянно осуществлялся процесс регулирования стоками и управления водными ресурсами таких крупнейших рек Центральной Азии как Амударья, Сырдарья, Заравшан, Кашкадарья и Чирчик. В результате долины превращались в цветущие сады, бурно развивалось земледелие, скотоводство, строились новые города, благоустраивались существующие. Одновременно предпринимались меры по предотвращению затоплений и разрушений, вреда, приносимого селявыми потоками.

Ирригаторы, наши предки — мирабы и земледельцы изыскивали естественные водные ресурсы (источники) в предгорных зонах и зонах, граничащих с пустынями, разрабатывали методы бережливого и рационального использования водных ресурсов. Население на протяжении многовековой ирригационной деятельности исходя из состояния и разновидности водных источников, их протяженности и водности, скорости протекания, естественных (геологических, климатических) условий изобретало уникальные ирригационные системы и гидротехнические сооружения, совершенствовало их. Наступило время, когда ирригационной деятельностью начал управлять человек, то есть люди уже начали управлять реками, ирригационной деятельностью, водными ресурсами, а следовательно земледелием.

Нам известно по источникам, что в истории народов Туркестана период с IX и до начала XIII века, то есть до нашествия

монголов, стал периодом пробуждения, его основные черты выразились в открытиях в области образования, науки, культуры.

Великие мыслители и ученые этого времени Ахмад ал-Фаргоний (797—861 гг.), Мухаммад ал-Хоразмий (783—850 гг.), Абу Наср Фарабий (873—950 гг.), Абу Райхан Беруний (973—1048 гг.), Абу Али ибн Сина (980—1037 гг.), Бурханиддин Маргиланий (... — 1197 гг.) и другие мыслители оставили огромное научное наследие в математике, астрономии, геодезии, геологии, географии, гидрологии, управлении, истории, языковедении.

**Использование количественных методов принятия решений в управлении водными ресурсами.** Среди упомянутых выше мыслителей Ахмад ал-Фаргоний (полное имя Абул Аббас Ахмад ибн Мухаммад ибн Касир ал-Фаргоний) занимает особое место, и он является одним из великих наших соотечественников, оставивших неизмеримый след в мире науки и науки о воде.

Ахмад Фаргоний наряду с перечисленными выше науками одновременно был и знатоком науки о воде — гидрологии. Построенное под его руководством сооружение для измерения уровня воды на острове Ревзо реки Нил (на территории Египта) вот уже 1150 лет работает исправно. Это сооружение — «Микёс ан-Нил» на протяжении тысячелетий удивляет умы ученых и специалистов. Источник глубокого знания науки о воде Ахмада Фаргоний, его корни, естественно следует искать на земле Турона, где он родился и вырос. Для этого необходимо обратиться к истории развития науки о воде, точнее отношениям к земледелию и воде во все периоды человечества и особенно на Востоке, в Туркестане.

Известно, что каждой науке присуща специфика ее формирования и истории развития, а уровень развития от ее места в экономической, социальной, культурной и политической жизни общества. Если рассматривать с этой точки зрения, наука о воде считается самой древней и имеет древнейшую историю, так как жизнь человека непосредственно связана с водой, а потому — начиная от древних поселений до современных городов — все они располагаются непосредственно или вблизи источников воды (родники, реки, озера и т. п.).

У нас, где вода приравнивается к жизни — «вода это источник жизни, но и сама жизнь» — знания об озерах, водоемах, реках, саях, родниках и даже о высокогорных снегах и ледниках на протяжении веков сохранились в памяти народа. Свидетельствуют об этом исторические памятники и археологические находки, устные и письменные источники. Здесь уместно все же отметить, что эта проблема на примере Центральной Азии — Туркестана недостаточно освещена, если не принимать во внимание работы узбекских ученых Гулямова Я. Г. и Мухамеджанова А. В известной нам специальной литературе по этой отрасли в основном отражаются работы западных ученых. Имеющая давнюю историю, наука о воде как правило дается очень кратко, а в ряде случаев вовсе не упоминается.

Ахмад Фаргоний четко представлял себе важность и необходимость точного измерения уровня воды в реках и был убежден, что только этим путем можно решать проблемы, связанные с водораспределением. Поэтому он не ограничился только проектированием водоизмерительного сооружения, руководством по его сооружению и сдачи его пользователям. В целях практического использования водоизмерительного сооружения он разработал специальное руководство по его использованию — «Микёси Жадид».

Основная жизненно важная проблема, которую решил Ахмад Фаргоний, это инструментальное измерение уровня воды в реке Нил и выявление зависимости урожайности от колебания уровня воды в реке. Он сумел решить эту задачу и дал соответствующую методику по ее решению.

Мы сегодня являемся свидетелями того, что методы принятия решений современного менеджмента базируются на количественных методах, которые основываются на установлении аналитических зависимостей с помощью математики и статистического анализа, то есть сперва выявляют законы изменения аналитических зависимостей, а потом на этой основе принимают решения.

Научную необходимость, обоснованность и объективность такого подхода для процесса принятия решения познал Ахмад Фаргоний еще в IX веке и только на этой основе принимал решения, и эту концепцию рекомендовал для принятия решений при водораспределении и налогообложении. Здесь уместно вспомнить записки арабского ученого ал-Мукаддасия во время его путешествия по Туркестану в IX веке о том, что в Мавераннахре осуществлялись работы по измерению уровня воды в реках и устанавливали связь между водностью рек (уровень воды в реке) и урожайностью.

Это свидетельствует о том, что издревле используемый в Туркестане метод теперь использовался на реке Нил, точнее теперь начал внедряться в Египте.

Из исторических источников известно, что до сооружения «Микёс ан-Нил» имело место несправедливость в системе водораспределения и налогообложения Египта. Ахмад Фаргоний объективно оценив зависимость между урожайностью и фактически установленным уровнем воды в реке Нил с помощью «Микёс ан-Нил» предотвратил имевшие место несправедливости. То есть, при чрезмерном уровне воды происходило затопление полей и это отрицательно повлияло на урожайность, а чрезмерное понижение уровня воды в реке также хорошего не обещало, можно было ожидать падение урожайности, вплоть до голода. А учет этого фактора в действующих в то время правилах водораспределения и налогообложения еще не отражалось.

Узбекский тележурналист М. Обидов во время поездки в Египет так изложил отзывы ученых Каира по этому вопросу: «Когда беседа шла о нашем соотечественнике, они с огром-

ным уважением и чувством благодарности отозвались и сказали, что «Ахмад Фаргоний, построив в XII веке «Микёс ан-Нил», установил действующие весы справедливости, которые функционируют и в наши дни».

«Микёс ан-Нил» — как капля из научной и практической деятельности Ахмада Фаргоний вселило вдохновение и поэтам. Великий В. Шекспир в неповторимом произведении «Антоний и Клеопатра» воспекает «Микёс ан-Нил» так:

*Там ежегодно отмечают след  
Разлива на ступенях пирамиды,  
Чтобы судить по высоте черты,  
Что предстоит им, голод или сытость.  
Чем выше Нил, тем больше урожай.*

Сегодня можно с удовлетворением отметить, что макет «Микёс ан-Нил» — сооружение для измерения уровня воды реки Нил на острове Ревзо, у нас в стране изготовлен Республиканским организационно-технологическим трестом «Узташ-техмелиорация» Минсельводхоза Республики Узбекистан и в настоящее время хранится в экспозициях музея факультета гидромелиорации Ташкентского института инженеров ирригации и механизации сельского хозяйства.

Таким образом, еще в IX веке в Центральной Азии, в частности на территории нынешнего Узбекистана, выдающимся мыслителем и ученым Среднего Востока Ахмадом Фаргоний в результате научно-практического подхода, предполагающего выбор наилучших решений путем обработки больших массивов информации [данных наблюдений], разработан **количественный метод принятия решений** и на базе этого метода были решены практические задачи земледелия и управления водными ресурсами.

Рассматривая управленческое решение как результат управленческой деятельности, как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач можно заключить, что уже тогда в IX веке было сформировано и выработано одно из основных концептуальных направлений науки управления — менеджмента. И в это дело внес свой вклад великий астроном, ученый и мыслитель, инженер-исследователь Ахмад Фаргоний.

**О требованиях, предъявляемых к руководителю.** Развитие градостроительства и городской инфраструктуры, создание крупных архитектурных и гидротехнических сооружений, ирригационных систем, земледелия, новых земельных массивов, скотоводства и экономики создало востребованность в способных, сообразительных и быстро ориентирующихся и владеющих искусством управления производством людях. Первым и остро



почувствовавшим эту востребованность в конце IX века и начале X века был великий мыслитель средневековья Абу Наср Фарабий. Он внес огромный вклад в формирование жизне-творного мышления, с его именем связано развитие философской мысли на Среднем и Ближнем Востоке, он создал более 160 научных работ, которые содержали в себе вопросы естествознания, социологии, проблем почти всех отраслей. Особо важное место в управлении производственными силами того периода — X века — и в управлении общественной жизни имеет его работа «Город мудрецов». Абу Наср Фарабий в упомянутой работе (илм ал-маданий-шахар хакида илм, шахарни бошқариш илми) — наука о городе, наука об управлении городом, в разделе «Качество хакима города мудрецов» пишет «...Первый управляющий города мудрецов будучи имамом этого периода должен быть от природы способным человеком, объединять в себе двенадцать качеств.

Во-первых, хаким города мудрецов должен быть всесторонне здоровым, ему не должен мешать ни один недостаток в его теле при решении дел, за которые он ответственен, наоборот, он должен легко их решать с помощью своего хорошего здоровья.

Во-вторых, хаким такого города должен быть от природы тактичным и четким, должен сразу понимать слова и мысли своего собеседника, осознавать и понимать каковы обстоятельства в определенной ситуации.

В-третьих, он должен сохранять в памяти все, что он видел, слышал и не должен забывать свои впечатления.

В-четвертых, он должен быть четким, чувствительным, должен осознавать и чувствовать все заметные и не заметные знаки и должен знать что они означают.

В-пятых, он должен уметь красиво выражать свои мысли, чтобы объяснять все что он хочет.

В-шестых, он должен быть заинтересован в получении знаний, культуры. Он не должен утомляться от получения знаний и не должен избегать все трудности, встречающиеся на пути.

В-седьмых, во время еды, питья, в отношениях с женщинами он не должен быть нетерпеливым, наоборот, он должен уметь сдерживать себя и должен держаться подальше от игр и развлечений.

В-восьмых, он должен быть справедлив, правдив, любить правду и справедливых и должен ненавидеть ложь и лгунов.

В-девятых, он должен знать себе цену и должен быть приличным, стоять выше низостей, быть врожденным аристократом и стремиться к благородным и добрым делам.

В-десятих, он не должен интересоваться и гнаться за богатством.

В-одиннадцатых, он должен быть от природы справедливым, любить честных и умных людей, должен ненавидеть зло и злых людей. Также он должен всех, чужих и родных, призывать

к справедливости, должен помогать несправедливо обвиненным, и должен желать всем хорошего и того, чего они хотят. И сам, стоя перед справедливостью, не сопротивляясь должен быть объективным перед несправедливостью.

В-двенадцатых, он должен быть решительным, благоразумным, мудрым при решении своих проблем, не должен допускать трусость, нерешительность и колебание.

Трудно представить, чтобы человек вобрал в себе все эти качества, так как очень редко встречаются люди, у которых от природы есть такие качества и таких людей очень мало. Если в городе мудрецов окажется такой совершенный человек, или если даже у него есть 5 или 6 из таких качеств, то он отличается неподражаемостью и может руководить городом мудрецов.

Если иногда в городе мудрецов не окажется такого человека (например, когда он умрет или удалится куда-нибудь), то правилам этого хакима должны следовать его последователи.

У следующего хакима, пришедшего вместо прежнего, должны быть развиты все эти качества с детства. В этом случае у следующего хакима должны развиваться еще 6 качеств:

1 — мудрость;

2 — иметь силы, чтобы следовать и оставить в памяти правила и нормы, которые составили прежние хакимы;

3 — если со времен прежних хакимов не осталось правил для определенного обстоятельства, то он должен проявлять изобретательность для составления необходимых правил;

4 — быстро вникать в сложившуюся ситуацию, иметь такое качество, как предсказуемость для того, чтобы предвидеть то, что случится в будущем и то, на что не обращали внимание прежние хакимы;

5 — быть хорошим оратором и уметь убеждать других, чтобы народ прислушивался к его правилам и правилам, которые установили прежние хакимы;

6 — должен быть физически развит, чтобы при необходимости руководить военными делами, обязан знать военную тактику, чтобы руководить военными операциями, должен уметь воевать.

В том случае, когда не найдется человек, которому свойственны все эти качества, и если двое совместно сумеют совместить эти качества (то есть один из них мудрец, а другой обладает всеми остальными качествами), то им следует руководить городом мудрецов. Если же группа людей сумеет совместить эти качества, (то есть у одного одно, у другого другое, а у третьего еще другое качество), то руководить городом следует поручить этой мудрой группе. Если члены этой группы будут действовать сообща, то каждый из них может стать мудрым хакимом.

Если когда-нибудь городом мудрецов управляет хаким или группа людей, у которых имеются все качества кроме мудрое-

ти, то город мудрецов останется без хорошего хакима и такому городу грозит беда».

Таким образом, Абу Наср Фарабий в своей работе «Город мудрецов» с глубоким знанием меры ответственности человеческой психологии сумел 1150 лет назад сформулировать правила, состоящие из 12 требований (критерий для оценки работника), которым должен соответствовать отбираемый на эту или другую должность работник.

Для сравнения отметим, что современный менеджмент также утверждает, что такие критические оценки как образование, профессионализм, личная культура и этика работника приобретает новый смысл. Это обусловлено требованиями творческого подхода работников к производству. И это является основой для отбора персонала включая и руководителя.

**Опыт сооружения водонаправляющих, водосборных и гидротехнических сооружений в X — XVI веках.** Ирригаторы в древнем Хорезме путем устройства неглубоких каналов мастерами забирали необходимое количество чистой незасоренной воды из Амударьи для орошения. Для отвода части воды из Амударьи и Заравшана под высокими их берегами устраивали тоннели (лагм). Для орошения земель, расположенных выше уровня воды, в реке еще в начале нашей эры были изобретены напоминающие часовой механизм водоподъемные сооружения — чигиры. Быстротечные родотоки (саи) Ферганской долины управлялись с помощью прутьев, но крайне устойчивых против течения струенаправляющих сооружений так называемых «сепоя», «чорпоя» и «лабигардон» (сепоя — сооружение, состоящее из трех бревен, закрепленных между собой в виде треноги, чорпоя — то же состоящее из четырех бревен, лабигардон — сооружение, устраиваемое на берегу реки из камней, бревен, хвороста, кустарника, которое отражает напор струи воды и направляет ее в общее русло реки).

Озадаченные необходимостью решения многовековой проблемы дефицита воды земледельцы и ирригаторы Нураты для добычи дополнительных водных ресурсов и на пути их эффективного использования изобрели интересную ирригационную технику своего времени. Для сбора незначительных вод родников и использования их для орошения строили небольшие водоемы «Кулфакли ховуз» — то есть водоем, который закрывался на замок с последующим открытием замка и использования его воды для орошения по мере необходимости.

Для орошения сельхозугодий строились подземные каналы (кяризы) протяженностью до 3 км, объединяющие систему (несколько десятков) колодцев и выводящие подземные воды на поверхность земли, которая и попадала в систему орошения.

Для сбора весенних селевых и талых вод из горных ущелий в одном месте и использования их летом в период дефицита воды было изобретено достаточно сложное инженерное сооружение — баиды (водохранилища).

Древние ирригаторы при создании оросительных сооружений, такие сложные технические вопросы как назначение уклонов каналов, обеспечивающие сток воды, определение месторасположения водохранилищ и его плотины, учет опрокидывающих сил и определение их величин под воздействием гидравлического давления разрешали творчески. Наши предки-ирригаторы (мирабы) наряду с использованием при строительстве сооружений местных материалов (грунт, гравий, камень, чим, хворост) изобретали специальные водоустойчивые гидравлические растворы, в состав которых входили гравий, песок, известь, недогоревшая зола камыша, рисового хвороста и других водорослей. Эти сложные растворы обладали свойством гидроустойчивости, по своему качеству приближались к современным гидротехническим цементам.

Таким образом, начиная с давних времен в Центральной Азии на территории нынешнего Узбекистана на базе строительства водных сооружений появился богатый и интересный опыт ирригационной техники. В истории ирригации Узбекистана древние гидротехнические сооружения занимают особое место, они являются материальными и культурными памятниками, созданными нашими предками и сохранившимися до наших дней.

Они являются доказательством того, что создание таких сложных и наукоемких сооружений могли осуществляться при наличии огромного научного потенциала, знаний планирования организации и контроля, умения интегрировать достижения точных и естественных наук и использовать их в процессе управления.

Сказанное выше находит свое подтверждение на примере строительства в X веке водохранилища «Хонбанди» на территории нынешней Джизакской области, построенного в XII веке водохранилища «Гиштбанд» на территории нынешней Самаркандской области и наконец знаменитой плотины водохранилища «Абдуллахонбанди», построенной в XII веке на территории нынешней Бухарской области. Эти гидротехнические сооружения созданы используя многовековой опыт узбекских мирабов и земледельцев. Особого внимания заслуживает их строение, принятые проектные решения, архитектурный облик, рациональность конфигураций, приспособляемость их к рельефу и геологическому строению местности, их устойчивость статическим и динамическим нагрузкам, к гидравлическим параметрам как скорость протекания и гидравлический расход воды и другим изменениям.

Такая глубоко-убедительная предусмотрительность при принятии решений в проектах гидротехнических сооружений обеспечивали их устойчивость и долговечность. Это результат использования при принятии решений метода, когда интегрируются достижения множества наук и только на этой базе принимаются решения.

Судя по принятым нашими предками решениям можно констатировать, что такие методы современного менеджмента были им известны и они еще в XVI веке успешно пользовались ими. И, конечно по такой методике принятые решения и использование многовекового опыта строительства гидротехнических сооружений обеспечивали их долговечность, они очень продолжительно использовались (эксплуатировались) для орошения поливного земледелия и обеспечения населения питьевой водой.

Особого внимания заслуживает конструкция плотины водохранилища «Абдуллахонбанди», где предусмотрен аварийный катастрофический сброс воды, используемый во время селевых паводков, гасители скорости истечения воды и ряд других конструктивных решений, которые по своим формам, устойчивости и целесообразности строго идентифицируются с современными проектными решениями, принимаемыми для подобных сооружений. Сохранившиеся до наших дней в Узбекистане древние водохозяйственные сооружения, свидетельствуют о владении нашими предками — мирабами — точными науками — основами гидравлики и гидромеханики. Даже за 7 веков до открытия французского физика Блеза Паскаля в XVII веке основные положения его закона «О водяном давлении», то есть еще в X веке на практике было использовано мухандисами-мирабами Мавераннахра при конструировании и строительстве плотины водохранилища Хонбанди.

**О сардобах.** Большой интерес представляют построенные в XI—XVI веках на пустынных и степных территориях Центральной Азии, где вовсе отсутствовали проточные воды, сардобы. В зимний и весенний периоды года сток дождевых и снежных вод в отдельных низменностях образовал небольшие водоемы, которые называли — «кок». Население пользовалось этими водами, поило скот. В прошлом этими видами «кок» пользовались и торговые караваны, держащие путь через Кызылкум, Карши, Мирзачуль и другие пустыни. В этих ямах — «кок»ах — естественно вода не могла храниться круглый год, вследствие ее интенсивного испарения, а обеспечение водой скота, людей и торговых караванов было необходимо. И вот здесь древние ирригаторы собирали воды «кок» в небольшие, но уже глубокие ямы, приурочив их к караванным путям, а иногда к родникам и строили специальные сооружения, их называли сардобами. Сардоба — слово таджикского происхождения, означает водохранилище или ледохранилище. Они по форме напоминают озеро закрытое сверху куполообразной сферической крышей. Строились из обожженного кирпича размером 27 x 27 x 5 см. Диаметр сардобы составляет 15,2 м, глубина 10—15 м, толщина стены 1,4 м. С трех сторон и в центре купола сардобы устраивались вентиляционные отверстия. Интересно и то, что вода в сардобе не портилась, не меняла цвета и не загрязнялась и была в течение года прохладной. Чтобы не заилить дно сардобы и не загрязнять воду в ее емкости перед ней устраивали отстойник и фильтр,



Р и с. 1.2. Сардоба.

поступающая из вне вода протекала через них. По данным исторических источников на территории Узбекистана и его окрестностях было 44 сардоба из коих в Каршинской степи более 29, 3 в Мирзагуле, еще 3 на торговой дороге Ташкент — Фергана и одна близ Карманы в «Чул Малике». В свое время в зоне расположения сардобов строились каравансарай и раваты.

**О роли мусульманского права в формировании концепций и принципов управления.** Определяющее значение в формировании концепций и принципов управления имело наряду с многовековым опытом строительства, эксплуатации водохозяйственных сооружений мусульманское право. Уже в XII веке знаменитым факихом-правоведом Мавераннахра Бурханитдином Маргиланий была написана «Хидоя фи фаруль ал-фикх» — «Хидоя. Комментарий мусульманского права» — оригинальное произведение познавательного правового и исторического характера. Это бесценное издание в IV томах было переведено на русский язык и издано в 1893 году в Ташкенте по разрешению военного губернатора Сырдарьинской области. В части «XIV о возделывании мертвых земель. Раздел I — о водах. Раздел II об углублении и чистке рек. Раздел III — о ширбе или праве на воду» — эта система фундаментальных правил для принятия решений с учетом складывающихся условий и конкретной ситуации в реальной действительности, имеющие глубокие, справедливые обоснования и как правило не создающие протест со стороны водопотребителей и земледельцев.

Значительная часть этой бесценной работы посвящена обсуждению прав на воду, которая по климатическим условиям представляется особенно ценной для обеспечения успеха какого бы ни было земледельческого труда; для чего главным образом представляется необходимым правильное устройство ис-

кусственного водоснабжения. В ней к примеру находим решения для следующих ситуаций:

«Под мертвыми землями разумеются те земли, которыми нельзя пользоваться за отсутствием на них воды.

В случае разногласий относительно количества воды, которой могут пользоваться совладельцы реки, таковы определяют пропорционально размеру их земель, если размер пользования водой не был заранее определен.

Углубление и чистка рек, не составляющих частную собственность, должны производиться за счет общественной казны.

Средства для покрытия расходов берутся за счет податей и поголовного налога.

Если в казне нет денег, то имам имеет право принудительно заставить жителей углублять и чистить общественную реку за их счет для общественной пользы в случае, если они не согласятся на то добровольно».

Также с большой объективностью и убедительностью оговорены в каких ситуациях, кем и когда, как и за счет каких средств и их источников должны осуществляться практические мероприятия по обеспечению земледелия поливной водой и даны конкретные и справедливые решения, выполнения которых будут обеспечивать их эффективность.

В этой бесценной работе приводятся убедительные и справедливые решения исходя из реально сложившихся отношений в обществе и ситуаций с учетом особенностей природных условий. В этих решениях просматриваются наличие методов и принципов, правовые нормы, которые легли в основу их принятия и функционирования управления. Если учесть, что эти нормы, принципы и методы входят в основы мусульманского права, то можно представить себе о силе их воздействия и влияния на общество, хотя они не были выделены как элементы, скажем науки управления. Наряду с нормами и рекомендациями мусульманского права в процессе решения вопросов земледелия, ирригации, проектирования, строительства и эксплуатации гидротехнических сооружений использовались достижения в области математики, геодезии, геометрии, гидравлики, гидрологии, материаловедении, архитектуры, психологии и других наук.

**Великий Темур и методы управления.** Огромной силы воздействия и убедительности содержат в себе положения, которые мы находим в «Уложении» Амира Темура. Они являются основами методов управления, основой для принятия управленческих решений, принципами для реализации функций управления. В основе своей они базируются на многовековых устойчивых ценностях, особенностях привычек национальных черт народов, населяющих регион, естественно-природные и географические особенности региона.

Амир Темур постоянно уделял пристальное внимание земледелию и вопросам водообеспечения как основе благосостояния народа.

Необходимо подчеркнуть, что Тему́р всячески поощрял инициативу по оживлению «мертвых земель» — так в то время назывались залежные и заброшенные земли. Например, лицам, взявшимся за такое трудное и благородное дело, в государстве Тему́ра предоставлялись определенные льготы. Об этом в «Уложении» сказано; «... в первый год с них не взымали ничего, на второй год довольствовались тем, что они сдавали по своему усмотрению, и только на третий год взымали с них харадж по установленной норме». При этом право владения заброшенной землей строго регламентировалось законом. В «Уложении» говорится: «Если земли были заброшены или никому не принадлежали, то возделывать их за счет халиса (земля и имущество, принадлежащее казне), если же есть собственник, но он не в состоянии ее обрабатывать, то следует представить ему необходимые для возделывания земли вещи и орудия, дабы он смог привести в порядок свою землю». И далее: «Повелел, чтобы строили кяризы (подземный канал) в заброшенных землях, чинили разрушенные мосты, строили новые мосты над реками и каналами; на дорогах, на расстоянии однодневного перехода, построить рабат...»

Налоговая система при Тему́ре была отлажена. Точно устанавливались размеры налогов и повинностей с земли, со скота и с ремесел, жестко контролировалась деятельность налоговосборщиков.

В «Уложении» читаем: «Велел всячески избегать разорения подданных при сборе хараджа и не ввергать страну в пучину бедности, ибо лишение подданных крова и семьи влечет за собою иссякание государственной казны, а иссякание казны является причиной роспуска рати, что, в конечном итоге, приводит к ослаблению государственной власти».

Тему́р и Темуриды уделяли исключительно большое внимание ирригации и считали ее основой земледелия. Тему́р не только на своей родине Мавераннахре, но также и в Хорасане, Иране, на Кавказе и в других регионах осуществлял ряд ирригационных работ. К их числу можно отнести построенные по указу Сохибкيرانа каналы в долине Мургаб, созданный близ Кабула в долине Жуйинов анхора Бодон, построенная в районе Байлакон на Кавказе система оросителей Барлос.

Построенный по указу Амира Тему́ра в 1401 году на Кавказе в долине Байлакон канал соединял реку Аракс и долину, являлся одним из крупнейших оросительных сооружений того времени (длина канала 70 км, ширина 10 м, глубина 4 м) и является примером проявления отеческой заботы о благосостоянии народов, проживающих на Кавказе.

В первой половине XV века во времена правления в Мавераннахре Улугбека ирригационные работы получили также свое развитие. В это время Темуридами и их хакимами в долинах Самарканда, Бухары, Кашкадарьи, Мирвы, Туса и Хирота созданы крупные ирригационные системы и значительно улучшено водообеспечение земель и населения. Крупным ирригаци-



онным сооружением, построенным во времена правления Те-муридов в долине Самарканда, является восстановление древнего канала Даргом, берущий свое начало в реке Заравшан. С помощью этого крупнейшего сооружения своего времени часть стока реки Заравшан перебрасывалась в Кашкадарью и прилегающие к ней земли обеспечивались водой. Разрушенное в результате нашествия монголов водное хозяйство Бухарской долины уже к XV веку полностью восстановлено и границы орошаемых земель начинают расширяться в сторону Урганжской степи. Во времена правления Улугбека (1409—1449) осуществляется переброска воды в юго-восточную зону — Самаркандскую степь и начинается освоение новых земель.

Узбекские мирабы и мухандисы, издревле известны умением качественно сооружать самые уникальные, но и сложные гидротехнические сооружения и как бы продолжая традиции своих предков и в XX веке строили крупнейшие водохозяйственные объекты в таких странах мира как Сирийская Арабская Республика, Демократическая Республика Афганистан, Народная Республика Ангола, Социалистическая Республика Вьетнам.

### **Формирование управленческих концепций в Центральной Азии.**

Изложенный выше опыт земледелия, создание гидротехнических сооружений, ирригационной техники, способы управления водными ресурсами, а также исторический материал позволяет проследить за процессом формирования и развития концепций управления в сфере водохозяйственной деятельности в Центральной Азии и заметить следующее:

**Первое.** Уже к началу VIII века был накоплен целый арсенал самых простых методов использования земель и природных водных источников, управления ими. У земледельцев уже формировались отношения к природным водным источникам, проявлялись методы рационального использования, водозабора, доставки воды к месту ее потребления посредством устройства искусственных каналов, оросителей и другое.

**Второе.** Земледельцами и мирабами (ирригаторами) уже были замечены закономерности и на их основе управлялись водные ресурсы, их распределение. На основе этих закономерностей решались проблемы справедливого водораспределения, налогообложения и экономики. К этому времени на практике начал использоваться потенциал ряда наук для решения задач водообеспечения, земледелия. Были четко выработаны 12 принципов и требований, предъявляемых к руководителю (хакиму), выполняющему функции (обязанности) управленца. Эти принципы основывались на многовековом опыте управления людьми, строго соотносились с ценностями, формировавшимися в течение многих веков в обществе и мусульманским правом.

**Третье.** XI—XVI века характерны поисками и решениями в области проектирования и создания гидротехнических сооружений, водохранилищ, кяризов (подземных каналов), сардобов. Началось формирование методов принятия решений, которые

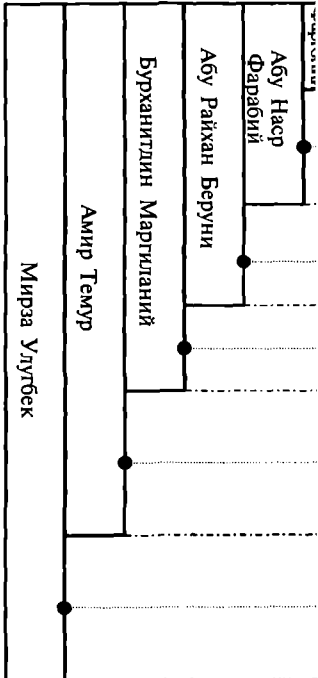
Ученые и мыслители Центральной Азии, внесшие значительный вклад в науку о воде, строительство гидротехнических сооружений, каналов, оросителей и создание ирригационной техники в зоне орошаемого земледелия.

Ахмад Фаргоний (797—861)	Абу Наср Фарабий (873—950)	Беруний (973—1048)	Маргиляний (...—1197)	Амир Темур (1336—1405)	Мирза Улугбек (1394—1449)
На основе многовекового опыта и интуиции выработан новый подход, предполагающий выбор наилучших решений путем тематической обработки фактических данных наблюдений. Разработан метод, позволяющий выявить математические закономерности изменения признака с изменением фактора, находить экстремальные значения этой зависимости и на этой основе принимать решения.	Научно обосновано востребованность в качествах руководителя и его последователя (приемника). Установлено, что руководитель должен сочетать в себе 12 качеств (свойств), а его последователь еще шесть, дана характеристика этим свойствам. Выявленные 1150 лет тому назад требования к руководителю по своей глубине заметно превосходят своей принципиальностью нынешним, признанным современным менеджментом.	Во времена Абу Райхана Беруний функциональные зависимости задавались в конкретных случаях с помощью таблиц и правил, выражаемых словесно. Беруний же изучает свойства этих зависимостей с самой общей точки зрения. Такой метод был крайне необходимым и оказался наилучшим при решении задач устойчивости плотин, водохранилищ, гидротехнических сооружений, каналов и управления водными ресурсами.	Создано бесценное оригинальное произведение познавательно-правового и исторического характера. В ней востребована система фундаментальных правил для принятия решений с учетом складывающихся условий в конкретной ситуации. Эти правила имеют глубокие, справедливые обоснования и как правило в них не содержится создающие протест со стороны водопотребителей и земледельцев и могут быть использованы в стратегических предвидениях (планах).	Огромной силы воздействия на людей, убедительности содержат в себе положения в уложениях Амира Темура. В них разрешаются стержневые вопросы оживления «мертвых земель» — залежные и заброшенные земли, уделено огромное внимание ирригации и признано, что ирригация — основа земледелия. На этой основе сформированы методы управления, особенно четко и пронзительно просвечены организационно-административные и экономические методы. В уложениях прослеживаются методы воздействия на психологию людей, его подчиненных. Эти положения имеют огромную силу влияния и сегодня. В уложениях находим решения для различных ситуаций и с учетом многовековых установившихся ценностей, особенностей, привычек, национальных черт населяющих регион народов, естественно-природных условий.	Благородные и созидательные дела, начатые великим Амиром Темуром успешно продолжены во времена правления Мирза Улугбека. Дальнейшее развитие получило ирригационное строительство, освоение новых земель в Самаркандской степи и Бухарской долине. Образована Самаркандская академия, в ней были объединены более 100 ученых и мыслителей. Бурно начало развиваться градостроительство, музыкальное и изобразительное искусство, литература, книгоиздание, культурная жизнь, наука.

VIII IX X XI XII XIII XIV XV XVI XVII время

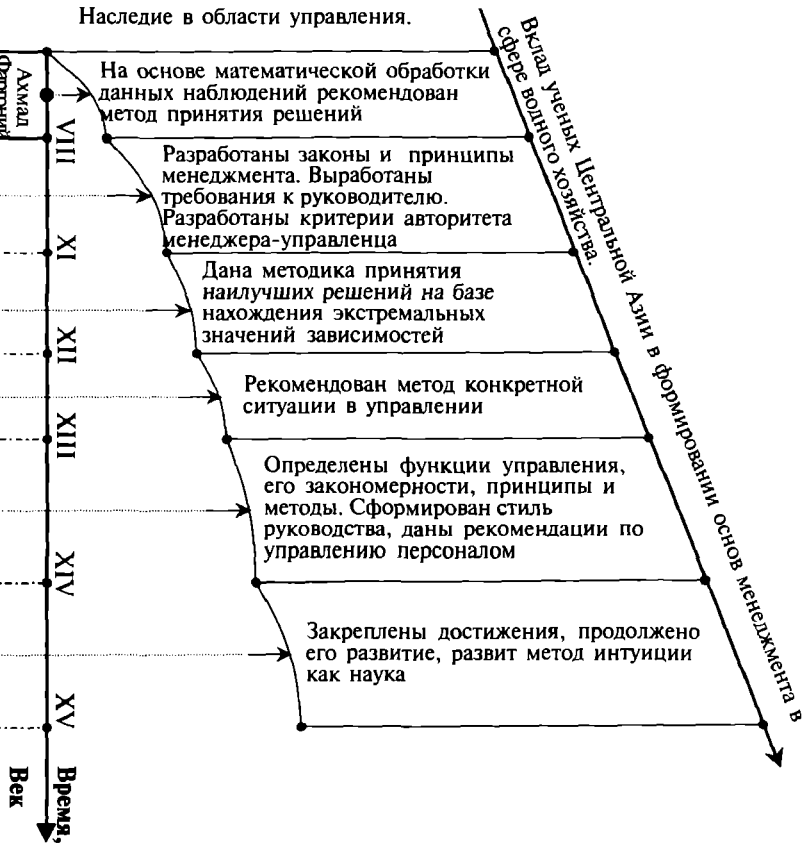
Р и с. 1.3. Развитие науки о воде и формирование управленческих концепций в сфере водохозяйственного производства и орошаемого земледелия.

Ученые мыслители.



**Рис 1.4. Этапы формирования науки менеджмента как основа управления  
вошным хозяйством в Центральной Азии.**

## Наследие в области управления.



начали приниматься базируясь на достижениях естественных и точных наук, наряду с эвристическими методами принятия решений использовались количественные методы, базирующиеся на достижениях математики и статистического анализа.

Многие положения, правила, законы и порядки водопотребления были включены в мусульманское право и закреплялись законодательно. Формировались черты управления землеиспользованием, а вместе с этим и водным хозяйством, водными ресурсами. Теперь проблемы воды и обеспечения водой земледелия и населения начали решаться с использованием потенциала естественных и точных наук и мусульманского права, также формировались методы управления и уже все четче начали просматриваться черты функций управления ныне называемого «Менеджмент».

**Четвертое.** Можно констатировать, что необходимость научно обоснованных положений управления уже к началу XVII века были сформированы и использовались в земледелии и в сфере управления водными ресурсами и рационального водопотребления.

Огромный вклад в формирование концепций управления в Центральной Азии внесли Ахмад Фаргоний, Абу Наср Фарабий, Абу Райхан Беруний, Бурханиддин Маргиланий, Амир Темур, Улугбек и другие мыслители Востока (рис. 1.4.).

Приведенные материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления, однако данный обзор позволяет в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства и новейшей науки — управления.

### **1.1.3. Индустриальный период (1776—1890)**

Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиуту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 году английский математик Ч. Беббидж разработал проект «аналитической машины» — прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

#### **1.1.4. Период систематизации (1856—1960)**

Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Некоторые из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX веке. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников — обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры.

### **1.2. Школы управления в период с конца XIX века и до настоящего времени**

#### **1.2.1. Школа научного менеджмента (научного управления) или «Классическая школа управления»**

Школа научного менеджмента (научного управления) имеет еще одно название «классическая школа управления». Само слово «классическая» говорит за себя — это теория, которая сыграла первостепенную роль в развитии капиталистического управления производством. Зародилась школа научного менеджмента в 80—90-х годах XIX-го столетия в США. Ее основоположником явился американский инженер Ф. Тейлор (1856—1915). Разработанная Тейлором система управления явилась первой и очень плодотворной попыткой создания научного менеджмента.

Большинство исследователей полагали, что менеджмент — это искусство. Такое понимание менеджмента связано с тем, что не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности. Имеются определенные черты характера и навыки, которые свойственны всем преуспевающим менеджерам. Поэтому многие исследователи приняли подход при изучении личности с точки зрения характера. То есть если установить черты характера, свойственные менеджеру, то можно найти людей, которые обладают такими качествами.

Результаты этих исследований показали, что определить параметры по чертам характера невозможно, что даже такая вещь, как ум, в некоторых случаях может не иметь в менеджменте первостепенного значения. В итоге было установлено, что *концепция черт характера* просто не срабатывает. В связи с этим и возник вопрос: есть ли наука менеджменту?

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тейлором, который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что положило начало развитию *школы научного управления*.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911) Ф. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Его основополагающие принципы управления состоят в следующем: если я могу на научной основе отобрать людей, на научной основе их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой. Главная заслуга Ф. Тейлора состоит в том, что он как основатель школы «научного управления» разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Величайший вклад Ф. Тейлора состоит в том, что он начал революцию в области менеджмента.

Сущность системы Тейлора сводится к следующим трем моментам, послужившим общими исходными принципами в последующем развитии теорий управления:

- рациональной организации труда;
- разработке формальной структуры организации;
- определению мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.

Рациональная организация труда по Тейлору, предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформулированных на основе «изучения работы», то есть учета и измерения отдельных операций, правильной расстановки рабочих в соответствии с их обучением и тренировкой. Он исходил из того, что для каждой работы существуют свои наилучшие приемы и способы исполнения, при применении которых можно быстрее и лучше ее выполнять.

Большой заслугой Тейлора в развитии научного менеджмента является предложенная им новая структура управления. Суть ее разделения труда на труд исполнительский и труд распорядительский. Она свелась к резкому разграничению труда

рабочего и труда управляющего им, а также непосредственно внутри низшего звена управления.

Тейлор исходил из того, что в производственной системе каждый работник должен выполнять свои функции. Так, в функции администрации входит составление плана работы, разработка научными методами каждой рабочей операции, отбор и обучение рабочих. Основная функция рабочих, согласно тейлоровской концепции, исполнительская. В его функциональной системе особое, очень важное значение придается категории людей, выполняющих функции непосредственного управления рабочими — мастерами. Это специально подготовленные работники, которые следят за работой, учат рабочих применять наиболее совершенные, наиболее производительные приемы. Указания всех мастеров (заведующих) в пределах компетенции каждого из них являются обязательными для рабочих.

Как своего рода революцию в производственном менеджменте можно определить одно из ведущих положений тейлоровской теории о взаимодействии администрации и рабочих. Он считал, что эти отношения из антагонистических должны превратиться в совместную деятельность управляющих и рабочих, основанную на общности взаимных интересов. Это должно быть отношения взаимопомощи между друзьями, выполняющими общую работу. Причем менеджмент в этих отношениях играет роль научного организатора производства, то есть управленческий персонал должен проанализировать производство, выявить наиболее эффективные методы работы, классифицировать их, создать и написать соответствующие правила, законы и формулы, помогающие рабочим лучше, эффективнее работать. Такой вид отношений между управляющими и рабочими, по мнению Тейлора, должен способствовать процветанию предприятия в целом и приносить максимум благосостояния каждому работнику.

Система Тейлора заложила основы «классической школы» капиталистического управления, которая развивалась параллельно в США и ведущих капиталистических странах Европы в виде различных теорий, течений и пр.

Развитие научного менеджмента в США происходило в направлении рационализации производства и тесно связано с такими именами, как Ф. Гильберт и Г. Эмерсон.

Американский специалист по управлению производством Френк Гильберт (в ряде изданий на русском языке его фамилия пишется как Джильберт) первый в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда (НОТ) в специальной школе в г. Провиденсе. Следуя за Тейлором, Гильберт выработал «единственный наилучший метод» выполнения работ и установил условия, нужные для этого: целесообразное устройство рабочего места, способы подачи материалов, а также создал необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т. д.



Ф. Гильберт написал широко известные книги «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений», издававшиеся в России в 1924—1931 годы несколько раз.

Путь Гильберта к исследованию вопросов рационализации труда рабочих повторил в определенной степени путь Тейлора. Более того, именно Тейлор натолкнул его на такую деятельность. Вот характерный пример. Одно время Гильберт работал подрядчиком строительных работ. Тейлор, посетивший его строительство, заметил, что работы ведутся непроизводительно. Гильберт со свойственной ему горячностью протестовал:

— Как! У меня работают непроизводительно? Посмотрите, к вечеру у рабочих рубахи мокрые бывают.

— Когда у них будут сухие рубашки, тогда будет производительная работа, — ответил Тейлор.

После длительного, тщательного изучения работы каменщиков Гильберт пришел к выводу, что на кирпичную кладку в среднем приходится тридцать движений. Ему удалось сократить число движений до пяти и увеличить часовую производительность каменщика до 350 кирпичей вместо 120 кирпичей при прежней работе. Такой рост производительности труда был достигнут не только за счет улучшения движений, но также благодаря продуманному устройству рабочего места, специальному усовершенствованию конструкции лесов, введению облегчающих работу инструментов и приспособлений.

Вопросы научной организации труда получили особенно широкое освещение в работах еще одного американского организатора производства Г. Эмерсона. Г. Эмерсон разработал комплексный, системный подход к организации и управлению. Основные его положения освещены в широко известной книге «Двенадцать принципов производительности». Эта книга переиздавалась несколько раз, в том числе и в бывшем СССР и рассматривается специалистами как классическая работа по рационализации.

Двенадцать принципов, о значимости которых говорит тот факт, что они введены в заглавие книги, Г. Эмерсон давал в следующей последовательности:

- 1) точно поставленные идеалы и цели;
- 2) здравый смысл;
- 3) компетентная консультация;
- 4) дисциплина;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) диспетчирование;
- 8) нормы и расписание;
- 9) нормализация условий;
- 10) нормирование операций;
- 11) написанные стандартные инструкции;
- 12) вознаграждение за производительность.

Как видно, во главу угла Г. Эмерсон ставит два принципа:

принцип точно поставленных целей и принцип здравого смысла. В них отражена общая тенденция развития классической школы управления в 90-е годы XIX и начала XX столетия — тенденция рассматривать производственную организацию как некий «рациональный инструмент» по достижению поставленных целей.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий, — «научного менеджмента», «классическая», «традиционная».

### **1.2.2. Классическая или административная школа в управлении**

Эта школа занималась изучением вопросов роли и функции менеджеров. Считалось, что, как только определялась суть работы управляющего, легко можно было выявить наиболее эффективные методы руководства.

Одним из первопроходцев разработки этой идеи в Европейском направлении школ научного менеджмента конца XIX — 20-х годов XX века был А. Файоль (1841—1925), который сочетал в себе черты предпринимателя, организатора и ученого. В течение 20 лет он являлся директором-распорядителем крупного горнопромышленного и металлургического комбината. Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль.

А. Файоль развил и углубил ряд важных концепций научного управления. Первая из них — вопрос о функциях руководства. А. Файоль разделил весь комплекс работ по руководству промышленной компанией на 6 основных групп и определил оптимальное время затрат на выполнение соответствующих функций:

1. администраторская деятельность управленческого аппарата. Сюда входят функции: планирование, организации, руководства, координации — затраты времени 40% от общего количества;

2. коммерческая деятельность: покупка, продажа, обмен — 15% рабочего времени;

3. техническо-производственная деятельность (производство, отделка, опробывание, контроль) — 10% рабочего времени;

4. финансовая деятельность — осуществление финансового контроля, в частности, по наиболее эффективному приложению капитала — 10% времени;

5. деятельность, связанная с охраной, то есть техника безопасности — 10%;

6. контрольная функция, или деятельность по учету положения дел на производстве — 15% рабочего времени.

Второе, очень важное положение в теории управления, которое выдвинул и обосновал А. Файоль, — это положение об оптимальности соотношений организаторских (административных), технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупном предприятии. Он выразил его в процентном соотношении в виде следующей таблицы:

*Таблица 1.1.*

**Положение об оптимальности соотношений способностей и знаний**

№№ п/п	Уровень руководства	Администраторские (организаторские)	Технические	Социальные
1.	Для директора	40	15	45
2.	Для технического директора	35	30	35
3.	Для зав.отделением	30	30	40
4.	Для нач.мастерской	25	45	30
5.	Для мастера	15	80	5
6.	Для рабочего	5	85	10

В таблице показано, что все три вида способностей присущи всем категориям работающих на предприятии, но в очень различных соотношениях. Так, основными функциями директора являются административная и социальная. Доля технических способностей невелика — 15%. А вот в работе низшего звена управления — мастеров, именно производственная функция является ведущей — 80%. У рабочих технические способности должны быть еще на 5% выше.

Как можно видеть, система А. Файоля построена на линейном (иерархическом) принципе управления. Он создал ее, опираясь на опыт управления большими войсковыми соединениями. У него директор завода — это способный и верящий в себя генерал, ближайшие помощники — своеобразные консультанты, составляющие главный штаб, все остальные служащие и рабочие, распределенные по отделам, службам и цехам — своего рода подразделения для выполнения приказов и распоряжений. По Файолю, главный штаб представляет собой группу людей, обладающих знаниями, компетентностью, временем в такой мере, в какой их может не доставать директору. Этот способ как бы представляет «расширение» личности директора.

Укажем еще одну заслугу А. Файоля — научную разработку системы эффективного функционирования органов управления. Третья концепция А. Файоля — это научная разработка системы эффективного функционирования органов управления. Он представил такую систему в виде последовательности из 14 принципов, определяющих организаторские и социально-психологические функции менеджмента. В числе первых можно

назвать принципы распределения работ (разделение труда), единство дачи распоряжений (командования), внутренней иерархии и др. Ко второй категории принципов А. Файоля можно отнести: равенство прав и обязанностей, стабильность персонала, единство персонала, вознаграждение и др.

Вот эти 14 принципов управления А. Файоля:

1. *Разделение труда* — реализация этого принципа позволяет уменьшить число объектов, к которым прикованы внимание и усилия каждого участника управленческого процесса; он применим к любому труду, охватывающему любое количество людей и требующему разнообразных способностей.

2. *Власть и ответственность* — они взаимосвязаны: власть — это право отдавать приказы и сила, требующая повиновения; она бывает официальной (должностной) или же личной (идущей от индивидуальных качеств). Но нет власти без ответственности. Ответственность — род мужества, и ее бояться настолько же, как и ищут власти. Страх ответственности парализует инициативу.

3. *Дисциплина* — это прежде всего повиновение. Цель благосостояния концерна не позволяет отрицать возможность применения санкций к нарушителям дисциплины.

4. *Единство распоряжения* — для любого рода деятельности работник должен получать приказы только от одного вышестоящего лица.

5. *Единство дирекции* — единый глава и единый план работ, преследующих единую цель. Двуглавое тело как в животном, так и в социальном мире, есть монстр.

6. *Подчиненность индивидуальных интересов общим*. Интересы одного человека или группы работников не должны превалировать над интересами всего концерна.

7. *Вознаграждение персонала* — это цена оказываемых услуг. Она должна быть честной и приносить удовлетворение как работнику, так и предпринимателю.

8. *Централизация* — в любом организме должен быть мозг, иначе говоря, управляющий центр. Проблема централизации или децентрализации — это попросту вопрос пропорции между ними.

9. *Скалярная цепь* — это цепь подчинения от верхних эшелонов иерархий вплоть до ее низших звеньев. Власть прокладывает себе путь через каждое звено этой цепи.

10. *Порядок* — данный принцип говорит о том, что должно быть рабочее место для каждого работника и каждый работник должен быть на своем рабочем месте.

11. *Справедливость* — глава организации должен стараться вселить дух справедливости на все уровни скалярной цепи; лишь в этом случае персонал будет поощрен к выполнению своих обязанностей со всей отдачей и преданностью.

12. *Стабильность* пребывания персонала в должности — этот принцип гласит, что работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном профессиональном уровне.

13. *Инициатива* — продумать план действий и приложить силы к его успешному выполнению — не в этом ли источник глубокого удовлетворения интеллигентного человека?

14. *Корпоративный дух* — гармония между членами персонала составляет огромную силу концерна.

И наконец, четвертый момент в подходе А. Файоля к управлению. Он значительно внимание уделял социальному вопросу на производстве. Об этом свидетельствует тот факт, что из его 14 принципов эффективной организации труда почти половина носит социальный характер. В этом отношении его концепция является определенным развитием концепции Тейлора о взаимодействии управленческого персонала и рабочих в общем труде. Так, он считал большой ошибкой руководителей, которые применяли в управлении древний римский принцип «разделяй и властвуй». Файоль требовал от руководящего персонала проявления большой тактичности к подчиненным, чтобы возбуждать и поддерживать их старание, и полагал, что начальство должно уметь приносить иногда в жертву свое самолюбие, давая удовлетворение инициативе подчиненных.

В заключение характеристики управленческой концепции А. Файоля отметим еще одну ее черту. В ряду условий эффективного менеджмента Файоль поставил личность администратора. По его мнению, менеджер должен обладать набором таких качеств, как интеллектуальные и организаторские способности, хорошее общее образование, высокая компетентность в своей области, искусство обращения с людьми. Сюда следует добавить личностные качества: энергичность, самостоятельность, настойчивость, чувство долга и др. Файоль написал специальные рекомендации для молодых инженеров, где каждая из перечисленных характеристик нашла свое практическое обоснование.

На базе учения А. Файоля в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры организации, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий функций управления.

Разработанные А. Файодем принципы управления следует признать самостоятельным результатом науки управления, «администрирования» (отсюда и название «административная школа»). Не случайно американцы называют француза А. Файоля отцом менеджмента.

Суть разработанных А. Файодем принципов управления сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива.

Из других представителей «административной школы» можно выделить М. Блумфилда, разработавшего концепцию «ме-

неджмент персонала», или управление рабочей силой (1917), и М. Вебера, предложившего концепцию «рациональной бюрократии» (1921). Он дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия — порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации.

Основная черта «классической школы» (научной и административной) заключается в том, что существует только один способ достижения эффективности производства. Поэтому цель классических менеджеров состояла в том, чтобы обнаружить этот совершенный и единственно приемлемый метод управления.

«Классическая школа» — один из первых камней в фундаменте управленческой науки. Однако это не единственное течение в развитии управленческой мысли.

#### *Начальный период.*

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.

2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемые для эффективного выполнения их задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

#### *Последующий период.*

1. Развитие принципов управления.

2. Описание функций управления.

3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Указанные достоинства школы научного менеджмента неоспоримы. И тем не менее очень важно рассмотреть еще одну сторону этой теории, как своего рода «обратную сторону медали».

Со временем такие положительные элементы научного менеджмента, как научно разработанные принципы, правила, рекомендации и регламентированные нормы, привели к созданию строго определенной принудительной системы работы на предприятии. Труд рабочего стал более интенсивным и в определенной степени более тяжелым (пример — работа на конвейере).

В результате усилились антагонистические элементы в отношениях: управляющий — рабочий. Причиной такого поворота событий явилось то, что несмотря на провозглашенный еще Тейлором принцип внимания к рабочему, к его нуждам, в целом в производственной системе работающий рассматривался как своего рода машина, живая, но все-таки машина. И хотя авторы научного управления признавали значение человеческого фактора, их рекомендации свелись (и претворялись на практике) в большей степени только к экономическим моментам: справедливой оплате, экономическому стимулированию. Человеческий фактор как основной элемент эффективности

организации не был полностью осознан. Организация (предприятие, фирма, корпорация) стала переживать этап, когда производительность перестала расти такими высокими темпами, как это было раньше.

Выявился и еще один недостаток. Школа научного менеджмента создала организацию закрытого типа (замкнутую систему). И оказалось, что если поначалу улучшение такой системы возможно было за счет элементов ее внутренней реорганизации, то впоследствии их стало явно недостаточно. Необходимость в учете внешней среды была очевидной.

Менеджмент стоял перед задачей поиска новых путей.

### **1.2.3. Школа человеческих отношений**

Недостатки классического (научного) подхода в менеджменте и реакция на них предопределили возникновение школы человеческих отношений.

Основателем и самым крупным авторитетом в развитии школы человеческих отношений в управлении является американский психолог Э. Майо (1880—1949 гг.).

Суть концепции Э. Майо состоит в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве. Он обнаружил, что группа рабочих — это социальная система, в которой есть собственные системы контроля. Определенным образом воздействуя на такую систему, можно улучшить результаты труда.

В результате движение «человеческих отношений» стало противовесом всему научному движению. Это связано с тем, что акцент в движении «человеческих отношений» делался на заботе о людях, а в движении научного управления — на заботе о производстве. Идея состоит в том, что простое проявление положительного внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда. То есть речь идет о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Отсюда Э. Майо делает вывод, что все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений.

Профессор психологии Гарвардской школы Э. Майо также хорошо владел и знаниями современного менеджмента, его положительными и отрицательными сторонами. В своей научной концепции управления он сделал упор на значимость в то время мало изученного социально-психологического фактора — мотивации.

Э. Майо провел большую серию экспериментов с 1927 по 1932 годы по изучению причин низкой производительности и текучести кадров на ряде предприятий фирмы «Вестерн электрик компании» в г. Хоторне.

Главный вывод, который Э. Майо сделал из своих шестилетних экспериментов, сводился к утверждению, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают, главным образом, социальные и психологические факторы.

Э. Майо ввел понятие социальной системы предприятия, обобщил социально-психологические процессы, происходящие на предприятии.

По мнению Э. Майо, основная задача менеджмента — поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к «групповому чувству, сплоченности и действиям». Благодаря рекомендациям Э. Майо руководители стали обращать внимание на поведение людей в процессе труда, узнали, что удовлетворенность работой сводится не только к получению высокой заработной платы. Мотивом эффективной работы становится установка в коллективе, хорошие внутренние взаимоотношения.

Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» был сделан в 40—60-е гг., когда учеными-бихевиористами (от англ. behavior — поведение) было разработано несколько теорий мотивации.

Одной из них является иерархическая теория потребностей А. Маслоу. Он предложил следующую классификацию потребностей личности:

- 1) физиологические;
- 2) в безопасности своего существования;
- 3) социальные (принадлежность к коллективу, обобщение, внимание к себе, забота о других и пр.);
- 4) престижные (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, самоуважение);
- 5) в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте.

Школа «человеческих отношений» получила распространение не только в виде различных теоретических исследований, но и в виде практических попыток внедрить эти концепции в фирмах, корпорациях в расчете на создание «гармонии между трудом и капиталом».

Развитие концепции человеческих отношений приходится на 30—50-е годы XX столетия. Давая ее оценку, можно сказать, что эта концепция сыграла чрезвычайно важную роль в развитии менеджмента. Две школы — научного менеджмента и человеческих отношений — создали по существу науку управления. И если классическая школа (научный менеджмент) разработала основы общего управления (структурно-функционального аспекта менеджмента), то главным вкладом школы человеческих отношений явилась разработка второго, не менее важного аспекта управления — социально-психологического. Современники школы человеческих отношений высоко оценили ряд конкретных ее достижений в научной мысли, например, внима-



ние менеджмента к рабочему, его нуждам, привлечение рабочих и служащих к решению важных производственных вопросов и т. д.

Однако те же современники подвергали концепцию сторонников школы человеческих отношений весьма резкой критике. Причиной явилось то, что тот социальный заказ и те цели, которые поставили перед собой представители этой школы — достичь высокой производительности труда только с помощью ее методов — оказались не выполнимыми.

Критике подверглись два момента:

1. Главный тезис школы человеческих отношений о приоритете социально-психологических факторов в производстве над экономическими. Реальная действительность свидетельствует о первостепенной роли все-таки технологических и экономических факторов трудовой деятельности человека.

2. Вызвало критику и еще одно воззрение сторонников школы: надежда на возможность бескомпромиссного отношения между капиталом и трудом, а в менеджменте — на достижение дружеских отношений между управляющими и подчиненными.

При всей правильности рассмотренных критических замечаний в адрес школы человеческих отношений целесообразно еще раз вернуться к оценке значимости ее теории (и практики), но уже не в историческом аспекте, а в ракурсе современного менеджмента развитых стран.

Менеджмент конца 80-х годов и ближайших десятилетий стоит на пороге значительных перестроек, связанных с переходом общественного производства развитых стран в новую, индустриальную эру. В качестве самого главного условия успешности настоящих и будущих перестроек западные специалисты управления рассматривают фактор человеческих отношений. Несомненно, что все разработки представителей школы человеческих отношений 30—50-х годов: теории, отдельные положения, практические рекомендации и пр. — могут оказать неоценимую услугу современному менеджменту. Таким образом, к положительной оценке школы человеческих отношений следует, вероятно, добавить фактор, усиливающий эту оценку, возможно, в несколько раз — фактор актуальности ее теории и практики для настоящего времени.

#### **1.2.4. Школа поведенческих наук (теория человеческих ресурсов)**

В 30-е годы двадцатого столетия в западном менеджменте возникла школа поведенческих наук. Широкое распространение ее идей началось после второй мировой войны и своего расцвета достигла в 50—60-е годы XX века. Название «поведенческих наук» она получила от широко известных психологических терминов бихейвизма, бихейвиоризм (поведение, наука и

поведении). Таким образом, отличительной особенностью этой управленческой школы является ее ориентация на психологию, в частности, на одну из самых распространенных и хорошо разработанных в XX веке психологических теорий — бихейвиоризм.

Бихейвиоризм предполагает необходимость изучения не сознания, а поведения человека. В свою очередь, согласно этой теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повтор положительных стимулов (подкрепление) закрепляет положительную реакцию, то есть вырабатывает устойчивое поведение.

Бихейвиористский подход в теории и практике менеджмента явился попыткой ученых преодолеть недостатки, ограничения школы человеческих отношений. Начало новому течению в науке управления положил Ч. Барнард, опубликовавший в 1938 году работу «Функции администратора».

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, главным образом, на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход был направлен на разработку таких приемов менеджмента, которые способствовали бы осознанию человеком его возможностей на основе применения психологической теории поведения человека.

Цель, которую ставили перед собой исследователи этой школы — добиться повышения эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов. Отсюда происходит название теории этой школы — теория человеческих ресурсов.

Заслуга теоретиков школы поведенческих наук состоит в разработке ими вопросов о взаимодействии формальной и неформальной организаций (структур). Этот вопрос мы частично рассмотрели в предыдущем разделе о концепции школы человеческих отношений.

Добавим несколько уточняющих из концепции Ч. Барнарда. Интерес представляет его определение условий возникновения и существования формальной организации. Это: 1) если существуют индивиды, способные общаться друг с другом; 2) если они желают совместных действий; 3) если стремятся к достижению общей цели.

Таким образом, всем известная формальная структура организации (предприятия), представляющая собой управленческие и производственные службы, в концепциях школы поведенческих наук несет в себе очень заметный персонифицирующий (личностный) момент — роль индивида и соответственно внимание к индивиду.

Заслугой школы поведенческих наук являются проведенные в ее рамках исследования проблемы мотивов, потребностей и возможностей их эффективного использования в менеджменте. Эта проблема имеет самостоятельное значение в силу ее важности и актуальности и рассмотрена в 7 главе пособия. Выде-

лим только несколько положений для краткой характеристики ее значимости.

Исследователи теории человеческих ресурсов (школы поведенческих наук) были пионерами в научном обосновании роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали мотивы как главный показатель отношения людей к труду. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. Положительная мотивация — главный фактор успешности выполнения работы. МЕНЕДЖМЕНТ должен взять на вооружение этот психологический фактор, разработать мотивационное управление (в противовес командному), чтобы обеспечить добровольное, активное подключение рабочих к задачам организации.

Мотивация работника имеет три уровня: потребности, цели, вознаграждения. Каждый из этих уровней несет свою функциональную нагрузку. Следует учитывать еще два фактора, говоря о положительном влиянии мотивации на деятельность: фактор усилий и фактор способностей человека. Работа человека будет только в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определенными способностями. Если мотивация и способности являются высокими (равны, скажем, 1), достигается наивысший результат деятельности. Когда или мотивация, или способность равна нулю, их взаимодействие даст нулевой результат.

В структуре мотивации: потребности, цели, вознаграждение — проблема потребностей выделилась в самостоятельную область и была блестяще разработана в 50—60-е годы XX века психологом А. Маслоу (см. подробности в гл. 1.2.3).

Менеджмент взял на вооружение данную Маслоу оценку потребностям и предложенные им и его последователями приемы удовлетворения этих потребностей как условия производительной деятельности работающих. По Маслоу, в развитых капиталистических странах физические потребности и другие первых двух-трех уровней уже гарантированно удовлетворены. Соответственно, задачей менеджмента является организация такой работы человека, в которой могли бы удовлетворяться потребности более высоких уровней. Исследователи проблемы определяют возможности повышения производительности труда при такой постановке дела от 5 до 40 %.

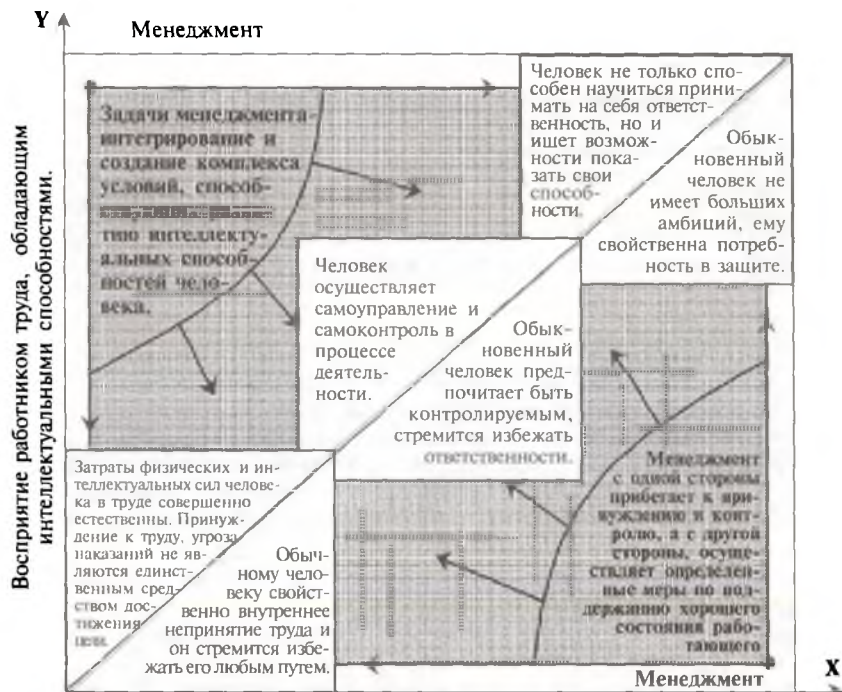
К числу ярких представителей концепции человеческих ресурсов относится американский ученый Дуглас МакГрегор (1906—1964). В теории и практике менеджмента он известен дихотомией теорий «Х» и «Y» (символы условные).

Теория «Х», по мнению автора, отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем понимании психолого-социальных факторов: 1) обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избежать его любым путем; 2) обыкновенный человек предпочитает быть кон-

тролируемым, стремится избежать ответственности; 3) обыкновенный человек не имеет больших амбиций, ему свойственна потребность в защите. Естественно, что при таком восприятии работающего человека МЕНЕДЖМЕНТ должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой стороны, осуществлять определенные меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Противовесом такой управленческой теории должна стать, согласно МакГрегору, теория «У». В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями. Исходные положения теории «У» таковы: 1) затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде совершенно естественны. Принуждение к труду, угроза наказаний не являются единственным средством достижения цели; 2) человек деятельности; 3) обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности показать свои способности.

Соответственно, МЕНЕДЖМЕНТ в теории «У» играет качественно иную роль — его задача интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, способствующий развитию ин-



Восприятие работника, сформированного в условиях традиционного подхода к управлению.

Р и с. 1.5. Восприятие труда работником и функция менеджмента (по Дуглас МакГрегору).

теллектуальных способностей человека. При таких условиях есть гарантия эффективности труда человека.

Теорию «Y» МакГрегора можно определить как отражение концепции управления человеческими ресурсами, а также общих теоретических положений школы поведенческих наук (рис. 1.5).

В качестве резюме по вопросу можно привести следующее высказывание социолога Дональда Найтингейла в 60-е годы: «Озабоченность менеджеров преимущественно экономическими задачами (и опора на авторитарные методы их достижения) создала те стандарты материального благополучия, которыми мы сегодня располагаем. Все это, однако, было достигнуто дорогой ценой. Система власти, основанная на приказе — повиновении, и фрагментированный, бессмысленный труд были приняты в эпоху широкого распространения неграмотности, нищеты и недооказания. Эти бесчеловечные условия были устранены возросшим материальным благосостоянием, созданным трудовыми организациями. Однако осуществлять эту практику сегодня — значит пожертвовать человеческим достоинством и правами, а вместе с ними оставить втуне человеческие ресурсы рабочей силы» (А. В. Попов. Теория и организация американского менеджмента. М.: Изд. Московского Государственного университета, 1991.).

Притягательность идей и разработок школы поведенческих наук в 50—60-е годы была настолько велика, что они охватили почти всю область управления того времени. Затем наступила эпоха управленческих школ новых направлений. И вот теперь идеи этой школы, как и идеи школы человеческих отношений, вновь занимают приоритетное положение уже в современном менеджменте, в новую эпоху развития общественного производства.

### 1.2.5. Управленческие концепции в 40—60-е годы XX века

**Эмпирическая (прагматическая) школа управления.** В основе этой школы лежало изучение и распространение конкретного опыта управления фирмами, правительствами, военными организациями в качестве наиболее полезного способа совершенствования менеджмента. Это и определило название школы — эмпирическая (эмпирия — опыт). Представители этой школы Э. Петерсон, Г. Сайтон, П. Друкер, Р. Девис, А. Чандлер, Э. Дейл и др. ученые.

Эмпирическая школа внесла существенный вклад в практику внутрифирменного менеджмента. Она дала большое число ценных рекомендаций по управленческим структурам, по организации функциональных служб, линейных служб, систем технического и информационного обеспечения и пр. Большая рабо-

та была проведена по исследованию и внедрению в практику новых, эффективных приемов обучения менеджеров. В качестве примера можно привести создание А. Слоуном, бывшим президентом «Дженерал Моторс», специального центра по подготовке менеджеров. Этот центр, получивший имя его основателя, — «слоуновская школа», — является в настоящее время всмирно известным центром по воспитанию управленческих кадров.

Представители эмпирической школы выдвинули и приняли попытку разработать ряд проблем, которые стали особенно актуальными в последующие 70—80-е годы. Среди них можно назвать следующие:

— Школа уделяла значительное внимание вопросам централизации и децентрализации управления.

— Школа способствовала введению целевого управления.

— Эмпирическая школа занималась проблемами классификации функций управления, организации труда руководителей.

Ее исследователи утверждали профессионализацию менеджмента, то есть превращение труда по управлению в особую профессию. Первая особенность такого профессионального управления — умение менеджера из всех имеющихся ресурсов создать целое единство. Вторая особенность — необходимость при принятии решений ориентироваться на перспективы развития организации.

По мнению основателей этой школы Э. Петерсена и Э. Плумена, менеджмент можно определить как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления. Менеджмент осуществляет руководство путем принятия на себя власти, распределения обязанностей и установления подотчетности за все действия людей в данной организации.

Менеджмент может иметь и более узкое значение. Это — принципы теории и практики управления именно предприятием (фирмой).

И в том, и в другом случае менеджмент и менеджерский корпус рассматривались представителями эмпирической школы как всесильный фактор развития и эффективности организации (производства).

#### **Теории технократического менеджмента (1950—1960 годы).**

В американском менеджменте, а также менеджменте стран западной Европы в 50—60-е годы начало развиваться направление, которое можно объединить как теория технократического менеджмента. Среди известных школ этого направления назовем теорию элит, теорию технократии и теорию индустриального общества. В задачу их представителей входило выявить факторы управленческого характера, которые способствовали и еще в большей степени будут способствовать прогрессу капиталистического производства в будущем. Во всех трех теориях

роль создателя этого прогресса отводится менеджменту и корпусу менеджеров.

**Теория элит.** Сторонники этой концепции делили общество на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу, в управлении — на «квалифицированных» руководителей и «неквалифицированные массы».

**Теория технократии.** Ее основателем являлся американский социолог Т. Веблен. Исследователи этой школы занимались вопросами прогнозирования развития общественного производства в будущем. Идея их концепции — грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и технической интеллигенции. Соответственно, менеджмент будущего — это менеджмент технократии — представителей науки и техники.

**Теория индустриального общества.** Самым видным представителем этой теории был американский экономист Дж. Гелбрейт.

Положения теории индустриального общества в значительной степени совпадают с позициями представителей теории элит и теории технократии. Это два момента: 1) подход к объяснению разделения и противоречий в обществе степенью образованности различных категорий людей; 2) отведение технократическому менеджменту роли ведущей силы в управлении.

Но в отличие от школы элит представители теории индустриального общества не столь категоричны в разделении общества на «всемогущую» элиту и толпу. А от школы технократов рассматриваемую теорию отличает направленность ее исследования не на будущее, а на современное общество 50—60-х годов XX века.

Главные черты теории индустриального общества:

1. Дж. Гелбрейт и его сторонники рассматривают современное капиталистическое производство и сложившиеся в нем отношения как высоко развитое индустриальное общество. В предшествовавшие эпохи власти капитала существовал социальный конфликт между богатыми и бедными. В современном обществе такого конфликта нет, так как работающий человек зарабатывает достаточно денег, чтобы удовлетворить свои материальные нужды. Людей, по мнению представителей этой теории, разделяет образование. Фактор образования является базисным в экономическом аспекте, образованию принадлежит главная роль в возможности человека иметь хорошо оплачиваемую или престижную работу. Безработица также в значительной степени связана с образовательным уровнем групп людей — обычно под нее попадают менее образованные слои населения.

2. Разрабатывая проблему эффективного управления в индустриальном обществе, Дж. Гелбрейт отдает предпочтение групповому решению и в структуру такого менеджмента вводит не только руководителей и главных администраторов фирмы, но и полностью средний (белые воротнички) и низший (синие

воротнички) слою управления. Всю эту управленческую организацию он предлагает назвать техноструктурой (с понятием «технократия», в другой теории).

Опыт последующих лет подтвердил высокую степень правильности рассмотренных положений теории Дж. Гелбрейта и его сторонников. В качестве доказательства приведем краткий прогноз трудовых ресурсов в США на 2000 год, сделанный министерством труда:

● Что будут делать рабочие? — Министерство труда предполагает, что будут созданы миллионы новых рабочих мест управленческого, профессионального, технического и маркетингового профиля к 2000 году. Предполагается, что количество квалифицированных и неквалифицированных рабочих мест в производственной сфере сократится.

● Что должны будут знать рабочие? — Министерство труда предполагает, что работа в 2000 году потребует образование более высокого уровня. В то время как сегодня, нормой считается уровень неполной средней школы (девять классов), в 2000 году рабочему потребуется по крайней мере двухлетний колледж, чтобы выйти на уровень стандартных требований.

### 1.2.6. Современный менеджмент

Большие изменения, происшедшие в 80-е и в начале 90-х годов двадцатого столетия в производстве и в определенной степени в менеджменте, позволяют именно об этих годах говорить как о современном менеджменте.

Для этого периода характерно одновременное развитие нескольких подходов к управлению, внутри которых возникали свои школы и теории. Западные теоретики выделяют четыре таких подхода: системный, ситуационный, процессуальный и количественный. В известной степени они самостоятельны либо связаны один с другим как дополняющие или развивающие отдельные идеи какого-нибудь направления.

Рассмотрим их.

#### **Процессный или функциональный подход.**

Время его интенсивной разработки в менеджменте — 50—70-е годы XX века. Особенностью этого подхода является повышенное внимание управленцев к самому процессу руководства предприятием. Процесс означает серию непрерывных, взаимосвязанных действий. Такие действия получили название управленческих функций. Вопрос об управленческих функциях будет рассмотрен как самостоятельный в следующей 4 главе пособия. В этой части ограничимся только двумя положениями:

1. Процессный подход берет свое начало в школе научного менеджмента. В ней появились первые разработки концепции о функциях менеджмента.



2. В современной литературе по менеджменту выделяются следующие функции: планирование, организация, руководство, координация, контроль, мотивация и некоторые другие.

#### **Количественный подход.**

Это обобщенное название всех приемов в управлении, связанных со знанием математики, статистики, инженерных наук, кибернетики. О нем можно говорить как о своего рода новой школе в менеджменте. Количественный подход был реакцией (положительной) на достижения в области производства, техники и был вызван необходимостью совершенствования управленческого труда. В 60—80-е годы XX века в западном менеджменте широкое распространение получили количественные и статистические методы анализа, моделирование. Компьютеризация позволила освободить управленческий труд от большого числа рутинных, технических операций.

Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях этого периода. Наиболее известные из них: концепция операционного менеджмента, концепция теории решений, математический, или научный менеджмент.

Сторонники операционного менеджмента считали, что недостаточно знать только науку управления производством. Менеджер должен обладать более широкими знаниями, поскольку менеджмент основывается на ведущих положениях и теориях таких наук как: социология, психология, математика, экономика, теория систем, индустриальное производство и пр.

Концепция теории решений во главу деятельности менеджера ставит фактор принятия решений. Ее представители, опираясь на научные дисциплины математического цикла и на психологию, разработали большое число подходов к выявлению управленческих проблем и их правильному и своевременному решению.

Представители математической школы управления считали, что менеджмент должен носить более научный характер. В качестве средств повышения научного уровня управления они предложили использование математических моделей, концепций и символов в практике руководства предприятием.

#### **Системный подход.**

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы.

Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер, может быть сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера в этой ситуации состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 70-е годы появилась идея *открытой системы*. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Общие положения системного управления следующие:

- Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей. Каждый элемент системы вносит свой вклад в характеристику целого.

- Организация (предприятие) является системой. Как и в биологическом организме, в организации все ее части взаимосвязаны.

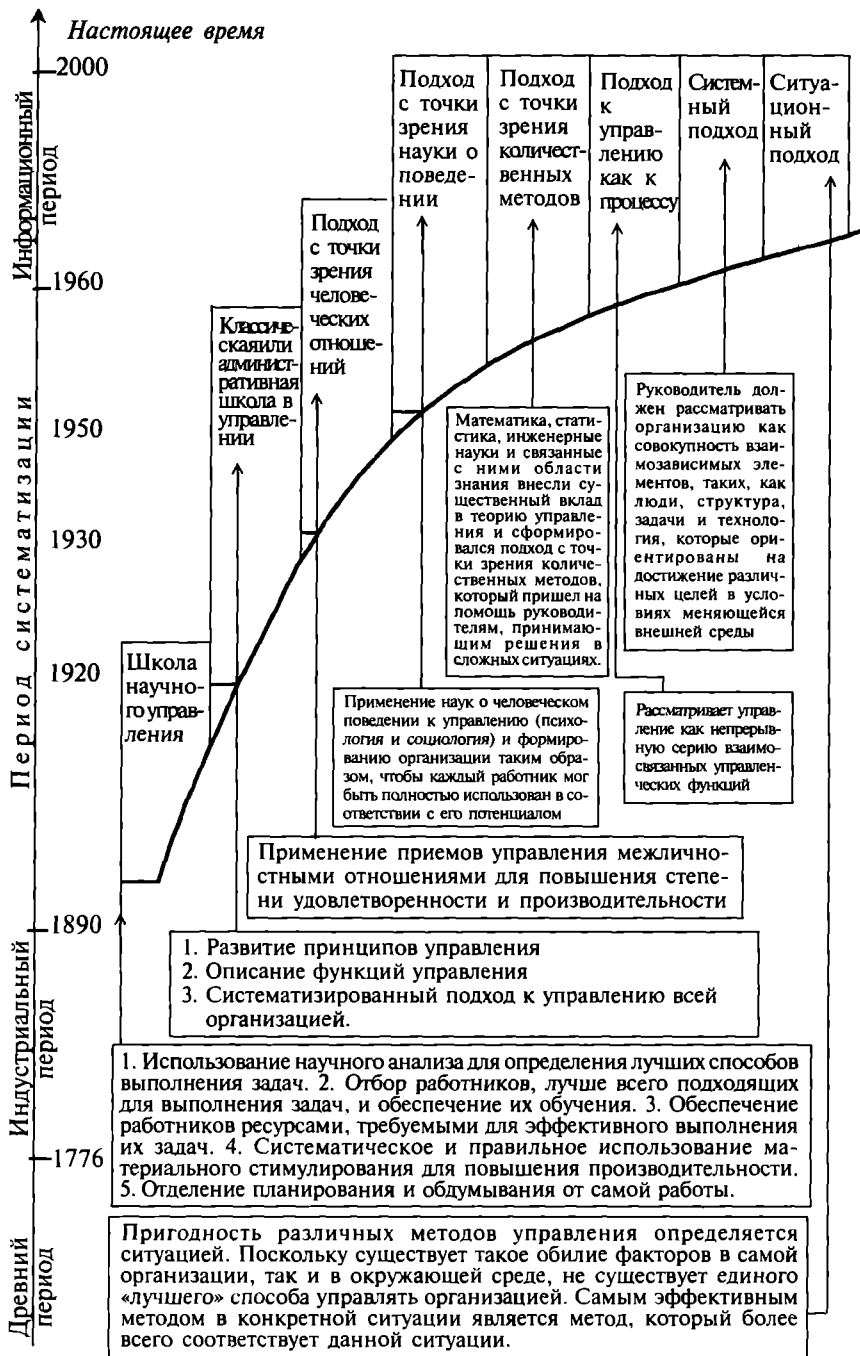
- Важным понятием в управлении являются подсистемы. В организации подсистемами являются, например, отделы. В более широком плане подсистемами могут быть производственные и социальные составляющие.

- Организация представляет собой открытую систему, то есть она взаимодействует с внешней средой. Внешняя среда в существенной степени определяет выживаемость организации.

Таким образом, следуя теории систем, можно предположить, что любая формальная организация должна иметь систему функционализации (то есть, различные формы структурного деления); систему результативных и эффективных стимулов, побуждающих людей вносить вклад в групповые действия; систему власти; систему логического принятия решений.

#### **Ситуационный подход.**

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках *ситуационного подхода*. Суть ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, то есть центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута. То есть, пригодность различных методов управления определяется ситуацией.



Р и с. 1.6. Возникновение и этапы развития менеджмента.

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках *ситуационного подхода*. Суть ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, то есть центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута. То есть, пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Эффективный менеджмент, по мнению ее представителей, должен обладать такими чертами, как мобильность и приспособляемость к той среде (ситуации), в которой работает данное, конкретное предприятие. Главный тезис сторонников ситуационного подхода к менеджменту: не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации (рис. 1.6).

### ***Вопросы для повторения***

1. Что вы знаете об основных этапах возникновения и развития менеджмента в Центральной Азии?
2. Что вы знаете об Ахмаде Фаргоний?
3. Расскажите вкратце о развитии науки о воде?
4. Что вы знаете о строительстве в Центральной Азии кяризов, сардобов, водохранилищ?
5. Какие сооружения строил Амир Темур после завоевания Грузии на Кавказе? Какова цель создания этих водохозяйственных сооружений?
6. Сколько эволюционных этапов пережил менеджмент? Дайте их краткое описание.
7. Классическая школа менеджмента начинается с теории Ф. Тейлора. Сам автор называл ее научным управлением. Объясните такое определение.
8. Какие новые управленческие положения разработал А. Файоль?
9. Дайте характеристику принципов А. Файоля.
10. Когда зародилась школа поведенческих наук? Назовите имена ее представителей и объясните их концепции.
11. За что эмпирическая школа управления получила свое название? Назовите ее основные положения.

12. Какие три теории можно объединить под названием «теории технократического менеджмента»? Дайте их характеристику и по возможности оценку.

13. 60–80-е годы XX века рассматриваются как часть современного этапа эволюции менеджмента. Какие подходы включила в себя школа науки управления? Дайте их общую характеристику.

14. Что объединяет системный и ситуационный подходы в менеджменте? Как они соотносятся между собой?

**Рекомендуемые темы  
выпускных работ, предлагаемые к выполнению  
для присвоения степени бакалавра по направлению  
«Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Основные этапы возникновения и развития менеджмента в Центральной Азии (VIII–XV вв.).

2. Опыт управления проектированием и строительством ирригационных каналов, крупных гидротехнических сооружений в Центральной Азии до начала XIX века.

3. Школы управления в период с конца XIX века и до настоящего времени в мире.

4. Преимущества и недостатки школ менеджмента.

## Глава 2

### Менеджмент в системе понятий рыночной экономики, его предмет и методы

*Кто учился наукам и не применяет их,  
похож на того, кто пахал, но не сеет.*

С а а д и

---

Характерные черты менеджмента.

Отличие менеджмента от управления, присущего административно-командной экономике.

Деятельность человека по управлению производством — искусство или наука менеджмента в системе понятий рыночной экономики.

Виды менеджмента.

Уровни менеджмента.

Структура менеджмента как науки.

Содержание менеджмента.

Схема парадигмы управления.

Самоуправление.

Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора управления.

Стратегия развития в первые годы XXI века.

---

#### **2.1. Менеджмент, его характерные черты и отличие от управления, присущего административно-командной экономике**

Менеджмент (manage — управлять) — слово английского происхождения и переводится на русский язык как управление, организация, руководство. Таким образом, менеджмент означает управление, то есть организацию и руководство тем или иным видом деятельности, экономикой, финансами и другими сферами деловой жизни человека.

Трактовок менеджмента существует великое множество. И это оправданно, так как на любой стадии развития организации мы имеем дело с менеджментом различного типа (технологический, финансовый, корпоративный, функциональный и т. п.)

В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент — это че-

ловеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

Термины «управление» и «менеджмент» являются синонимами. В классическом же представлении термин «управление» шире термина «менеджмент», так как применяется к различным видам человеческой деятельности, например, управление техническими средствами и иными более сложными техническими системами.

Термин «менеджмент» означает управление социально-экономическими процессами на уровне организации — управление хозяйственной деятельностью и личностью, персоналом.

В упрощенном понимании, менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент — по-русски «управление» — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающая осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров — это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

В настоящее время в мировой литературе встречается множество определений понятия менеджмента (управления) как, например:

первое, менеджмент — это достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих в ней людей;

второе, менеджмент — это особый вид деятельности, превращающий неорганизационную группу в эффективную, целенаправленную и производительную группу — организацию;

третье, менеджмент — это процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

На первый взгляд приведенные выше определения различны, однако содержат в себе общие черты: указывается на обязательное наличие цели при управлении; отмечается особый интеллектуальный характер этого вида деятельности; сообщается, что управление имеет место в организации (управление превращает неорганизационную группу в эффективную, целенаправленную и производительную группу — организацию).

Мы замечаем также, что в третьем определении содержание менеджмента уточняется и конкретно состоит из совокупности пяти процессов: планирования, организации, руководства, координации и контроля.

Возникает вопрос — можно ли считать, что английское понятие «менеджмент» и русское «управление» и, соответственно, «менеджер» и «руководитель» — это одно и то же. И да, и

нет. В общем смысле, пожалуй — да. Вместе с тем есть и отличия в трактовке и применении этих понятий, интересные, правда, в основном лишь специалистам. Однако два отличия представляются существенными. Во-первых, говоря о «менеджменте», американцы почти всегда подразумевают фигуру «менеджера» — человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. В более общем смысле они применяют термин «администрация», «администрирование» (administration), который в большей степени отражает обезличенную систему управления. Во-вторых, когда говорят «менеджер», то, по большому счету, имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер — это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку.

На основе анализа теории и практики современного управления в развитых странах выделены следующие шесть характеристик менеджмента:

первое, менеджмент — это особый вид управления, присущий экономике, основанной на рыночных отношениях;

второе, менеджмент основывается на экономических методах управления и ориентирован на прибыльность и доходность;

третье, менеджмент — это рациональный способ управления, то есть это управление, направленное на достижение эффективной организации труда. Это управление, задачей которого является постоянное повышение производительности труда и качества продукции;

четвертое, менеджмент — это профессиональное управление. Это вид организационной деятельности, существенным звеном которой является всесторонний анализ конкретных условий управления, проектные разработки нововведений, разработки тактики и стратегии развития организации и т. д.;

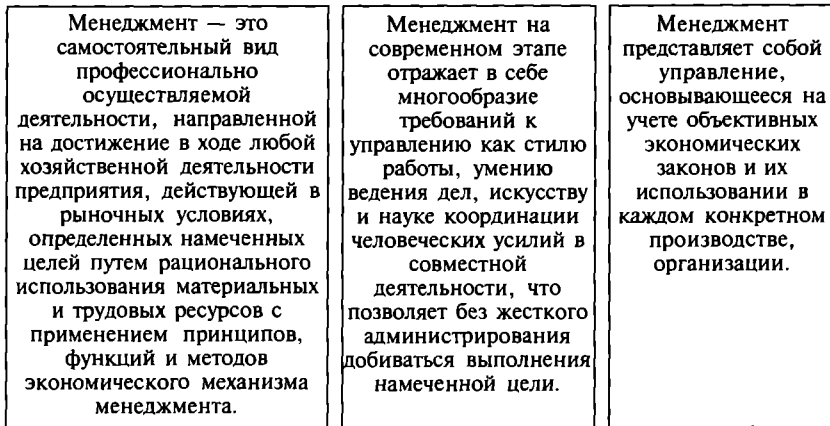
пятое, менеджмент представляет собой систему гибкого, предприимчивого управления, способного своевременно перестраиваться, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на условия конкурентной борьбы и социальные факторы развития;

шестое, менеджмент — это наука и искусство подготовки, организации и координации человеческих усилий в совместной деятельности. Главное в менеджменте — это умение работать с людьми.

Дополнительно к рассмотренным выше качествам и особенностям современный менеджмент в высокоразвитых капиталистических странах обладает еще двумя характеристиками:

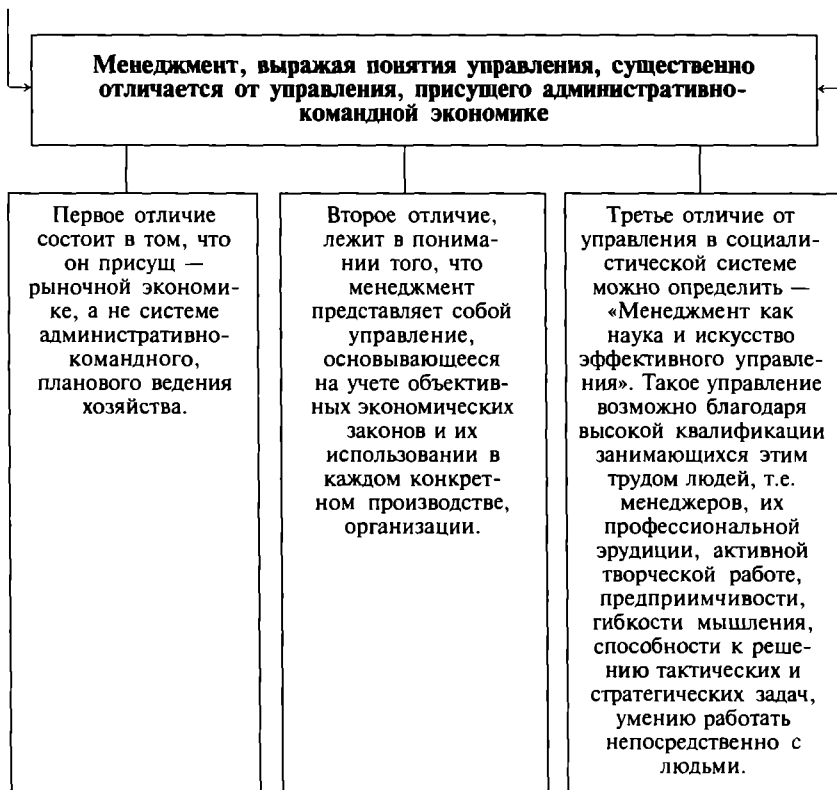
1. Направленность деятельности менеджерского корпуса на получение продукции высшего качества, удовлетворяющей запросы потребителя (маркетинговый подход в менеджменте).





**МЕНЕДЖМЕНТ**  
Его характерные черты, особенности и отличия от командно-административного метода управления





**Р и с. 2.1. Характерные черты менеджмента, его отличия от командно-административного метода управления.**

2. Направленность работы менеджера на достижение и повышение благосостояния членов коллектива организации (гуманизация управленческой деятельности).

Представленные характеристики свидетельствуют о том, что менеджмент, выражая понятие управления, существенно отличается от управления, присущего административно-командной экономике.

Первое отличие состоит в том, что он присущ рыночной экономике, а не системе административно-командного, планового ведения хозяйства.

Второе отличие, вытекающее из первого (см. вторую характеристику) лежит в понимании того, что менеджмент в развитых капиталистических странах является экономическим способом управления. Известно, что управление в плановой, социалистической экономике являлось большей частью административным методом, то есть из центра шли указания, что, в каком количестве и где нужно производить. Экономический

же способ означает, что экономику регулирует рынок и потребности потребителей. Менеджмент, таким образом, представляет собой управление, основывающееся на учете объективных экономических законов и их использовании в каждом конкретном производстве, организации (рис. 2.1.).

Третье отличие менеджмента от управления в социалистической системе можно определить на основе четырех последних характеристик, объединив их под понятием «менеджмент как наука и искусство эффективного управления». Такое управление возможно за счет высокой квалификации занимающихся этим трудом людей, то есть менеджеров: за счет их профессиональной эрудиции, активной творческой работы, предприимчивости, гибкости мышления, способности к решению тактических и стратегических задач, умения работать непосредственно с людьми.

Зародился менеджмент в Америке, во времена переселенцев и первоначально означал умение вести рачительно свое домашнее хозяйство или выполнять какие-либо работы. С развитием общества, экономики, особенно капиталистической, понятие «менеджмент», естественно, трансформировалось. Когда появилось множество профессий и видов труда, возникла потребность в особом роде деятельности — управленческой деятельности. Таким образом, менеджмент превратился в самостоятельную форму человеческой деятельности — управление производством, и осуществляется он особой группой специалистов — профессиональными менеджерами.

Менеджмент на современном этапе отражает в себе многообразие требований к управлению как стилю работы, умению ведения дел, искусству и науке координации человеческих усилий в совместной деятельности, что позволяет без жесткого администрирования добиваться выполнения намеченной цели.

Итак, менеджмент — совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, применяемых с целью повышения эффективности производства и достижения наивысших результатов.

## **2.2. Деятельность человека по управлению производством — искусство или наука?**

Человеческая деятельность по управлению производством — это, прежде всего, управление людьми, воздействие на производственный коллектив.

Что представляет собой деятельность по управлению производством: искусство, приобретаемое на основе большого хозяйственного опыта, и личных организаторских способностей (врожденных или развитых в ходе практической работы), или науку, вскрывающую закономерности этой сферы челове-

ской деятельности, систематизирующую знания по отдельным проблемам теории, организации, методов и техники экономического управления?

Вопрос этот далеко не праздный. Часто встречаются равнозначно употребляемые выражения «искусство управления» и «наука управления». Практически эти выражения часто противопоставляют друг другу и в качестве доказательства невозможности развития науки управления говорят, что управление — искусство, овладеть которым могут лишь те люди, которые обладают соответствующими способностями, практически приобретенными навыками руководящей организационной работы. На деле такое утверждение неверно, оно противоречит реальной действительности, опыту управления, достижениям науки управления вообще и управления производством в частности.

Конечно, искусство управления существует, для этого нужны своеобразные личные дарования (кстати, ими обладают весьма ограниченное количество людей), то есть субъективные предпосылки, однако, кроме них необходимо длительное изучение соответствующих специальных наук, без овладения которыми немисливо стать специалистом, управленцем, менеджером.

Известно, что искусство — это отрасль практической деятельности с присущей ей системой приемов и методов и ею обучают одаренных людей в художественных, литературных, музыкальных и других специальных учебных заведениях. Профессиональный отбор служит здесь основным, определяющим действием в системе подготовки кадров искусства.

Управление производством — это управление людьми, управление трудом. Человек — узел отношений управления, ибо управление производством, это воздействие на производственный коллектив — тоже профессия и весьма сложная. Нельзя считать нормальным, когда направят на работу, например, в качестве бухгалтера специалиста другой профессии или малоподготовленного работника. Однако имеют место факты, когда к работе по управлению допускаются малоподготовленные или люди далекие от управления, что приносит только ущерб предприятию.

Такое вольное обращение с технологией руководства, конструированием аппарата управления привело к тому, что некоторые командиры производства оказались научно и психологически неподготовленными в условиях перехода к рыночным отношениям, к организационной работе в условиях децентрализации функций управления. То есть тогда, когда от управленца (руководителя) требуется успешное использование единоначалия и коллегиальности в управлении, оптимальное распределение (делегирование) полномочий при принятии управленческих решений. Вот почему возникает объективная необходимость расширенного воспроизводства кадров овладевших наукой управ-

ления менеджеров в отрасли. В управленческой деятельности опыт и искусство уступают свое место науке, служащей процессом выработки знаний, проверенных практикой, представляющих объективную реальность.

Овладение управлением — дело трудное и сложное, требующее постоянного слежения за ее движением вперед, чтобы не отставать. При научном подходе к экономике и управлению руководитель не может обойтись только своими знаниями и личным опытом без использования знания коллектива и опыта специалистов.

Мудрость руководителя не в том, чтобы единолично решать все вопросы. Искусство руководителя состоит в умении наладить коллективную работу, вкладывать в принимаемые решения максимум знаний и опыта специалистов, всего коллектива предприятия, которому предстоит выполнять эти решения. Руководство экономической деятельностью предприятия меньше всего нуждается в командовании, больше всего — в умении опираться на рекомендации науки, на знания и опыт специалистов. Работа по управлению требует особых свойств — иметь житейский опыт, быть компетентным, знать все условия производства, знать технику и технологию производства, иметь известное научное образование.

Достижения науки и техники создают условия для ускорения темпов развития народного хозяйства. Вместе с тем расширение масштабов производства и меняющиеся во времени внешние и внутренние переменные вызывают необходимость решать задачи принципиально большей сложности, чем прежде. Поэтому традиционная практика организации и управления производством, основанная на личном искусстве, становится ограниченным и недостаточным для эффективного решения важнейших вопросов управления производством. Нельзя управлять без знания науки управления.

Содержание объективно обоснованного, научного управления производством характеризуется следующим:

Во-первых, научное управление производством основывается на познании экономических законов и особенностей их действия в данных конкретных условиях, оно полностью учитывает все имеющиеся ресурсы, анализируя реальные обстоятельства и последствия предпринимаемых мер, опирается на познанные закономерности управления производством.

Во-вторых, научное управление при выработке решений и организации их исполнения пользуется приемами и методами научного анализа, количественных измерений, экономико-математического моделирования и статистических исследований.

В-третьих, научное управление предполагает широкое использование данных прежде всего науки управления, а также многих смежных с ней областей знаний.

В-четвертых, научное управление выступает во всеоружии

современных прогрессивных технических средств, которые дают возможность своевременного получения, переработки и эффективного использования всей необходимой информации.

Таким образом, наука управления знакомит нас с закономерностями, принципами, методами, технологией управления, а искусство управления учит непосредственному осуществлению повседневной черновой работы управляющего, администратора, организатора. Роль науки управления производством непрерывно растет. Сейчас она все больше становится средством экономической реформы, необходимым методом хозяйственного руководства. Развитие современного производства невозможно без применения научных методов управления.

### **2.3. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики**

Наиболее ярко содержание и сущность менеджмента проявляется в процессе рассмотрения его в совокупности понятий, например: экономика, рыночная экономика, бизнес, предпринимательство, менеджмент, маркетинг.

1. Под экономикой понимается способ выбора, маневрирования ресурсами, рациональное ведение хозяйства. Такое определение отражает тот факт, что основная экономическая проблема, с которой сталкивается любое общество, заключается в конфликте между фактически неограниченными человеческими потребностями в товарах и услугах и ограниченными ресурсами, которые могут быть использованы для удовлетворения этих потребностей. И еще — проблема выбора в экономике, то есть, принятия решений об использовании ограниченных ресурсов для удовлетворения человеческих потребностей и желаний настолько обыденны, что, сталкиваясь с ними, мы чаще всего не замечаем этого. В сущности каждую минуту мы принимаем решение о том, как наилучшим образом распределить свое ограниченное время, например, между работой, развлечениями и сном. В реальной жизни предприятие и конкретный человек также ежедневно осуществляют экономический выбор. Фермер должен решать, когда и что сеять и сколько вкладывать в новое оборудование и др.

Основу экономики составляет ее первичное звено — предприятие, фирма, корпорация, организация.

2. Рыночная экономика строится на принципе частной собственности на орудия и средства труда и на взаимоотношения производителя-потребителя при главенствующей роли последнего. Свободное ценообразование, наличие рынков труда, капиталов, товаров — неотъемлемые качества рыночной экономики. Менеджмент в этом случае выполняет функцию организации и управления ее различными сферами.

3. В рыночной экономике одной из главных производственных структур является фирма. Фирма — это экономически и юридически самостоятельный субъект хозяйствования. Фирма работает на полном хозрасчете и имеет свое наименование. Деятельность фирмы осуществляется на основе всех видов собственности: частной, кооперативной, государственной, собственности общественных организаций, национальных и иностранных юридических лиц. То есть фирмы могут быть частные, государственные, фирмы со смешанным капиталом и др.

4. Еще один широко распространенный термин в рыночной экономике — корпорация. Он происходит от латинского слова, означающего объединение, сообщество. Корпорация представляет собой объединение нескольких предприятий, фирм, организаций. На юридическом языке корпорация есть совокупность юридических или физических лиц, объединенных для совместной деятельности. Корпорация — это большие или гигантские фирмы. В настоящее время они занимают главенствующее положение во всех сферах производства стран с развитой рыночной экономикой. Менеджмент как управленческая деятельность в условиях рыночной экономики практически осуществляется в фирмах и корпорациях.

5. В менеджменте наиболее распространенным термином является слово «организация». В широком плане она означает группу людей (два и более), имеющих общую цель деятельности. Это обобщающее понятие к таким словам, как, например, предприятие, фирма, корпорация, банк, институт, учреждение и пр. Термин «организация», таким образом, может заменять все вышеназванные слова и подобные им.

6. Понятие бизнес и предпринимательство имеют много общего и практически взаимозаменяемы. Однако смысл их несколько разный. Бизнес может означать какое-либо дело, коммерческую практику или политику отдельного предприятия. Синонимами слова «бизнес» являются такие понятия, как коммерция, торговля, фирма, деловая активность.

7. Предпринимательская деятельность проявляется в самых различных сферах бизнеса и экономики. Ее отличительной особенностью является то, что это прежде всего интеллектуальная деятельность энергичного и инициативного человека, который, владея полностью или частично какими-либо материальными ценностями, использует их для организации своего дела, то есть своего бизнеса.

В рассмотренную цепочку понятий менеджмент вписывается как особый вид деятельности руководителей-специалистов, осуществляющих управление работой соответствующего коллектива.

Предприниматель имеет собственное дело. Менеджер, как правило, является служащим, которому владелец платит за труд.

8. Менеджер — это служащий на любом уровне организации, который направляет усилия людей на достижение ее целей. Правда, в малом бизнесе предприниматель в одном лице совмещает функции владельца и менеджера. И наоборот, в корпорациях, больших фирмах корпус менеджеров руководящего уровня нередко является одновременно частично собственниками (например, директор фирмы может быть одним из ее владельцев).

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы. Первую составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области как менеджмент. Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;

- высокую информированность (информация — это знание) по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т. д.;

- знакомство с опытом менеджмента на других предприятиях и в разных отраслях;

- способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;

- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. А так как сама наука, отвечая на растущие требования практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и концепции управления, то обучение менеджменту приобретает непрерывный характер. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц — коллегами, подчиненными, руководителями, высшими администраторами, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данной организации. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и



интересам, менеджеры должны иметь много специфических личностных качеств, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это, прежде всего:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии предприятия;

способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность. От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают в себе способность сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных.

До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди награждаются либо от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы, методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в том числе социологии, психологии и др.) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт.

В широком смысле такие три слова, как бизнесмен, предприниматель и менеджер, совпадают по своему внутреннему значению. Это человек, занимающийся активной деятельностью, приносящей ему в случае успеха хорошие материальные выгоды: доход, прибыль, высокую заработную плату, дивиденды, премии и т. д.

Закончим рассмотрение цепочки терминов краткой характеристикой понятия «маркетинг». Именно это слово находится в самой тесной связи с категорией «рыночная экономика».

9. Маркетинг происходит от английского существительного «market» что в переводе на русский язык означает «рынок».

В практике рыночных отношений маркетинг употребляется в двух значениях:

Маркетинг — это деятельность, направленная на изучение рынка сбыта товара. Сюда входят такие стороны торговой деятельности, как сбыт, хранение, продажа товара и прочее.

Маркетинг — это такая система организации работы на производстве, при которой решения принимаются на основе социального изучения требований рынка.

Как можно видеть, второе определение относится по существу к характеристике менеджмента. В этом случае говорят о маркетинговом менеджменте, то есть управлении, в основу которого положены задачи выпуска качественного продукта, ориентированного на спрос покупателя, на рынок сбыта.

## Внутренние понятийные категории менеджмента

Переходя к характеристике некоторых внутренних понятийных категорий менеджмента, можно рассмотреть, как соотносятся они между собой. Рассмотрим несколько пар понятий.

10. Первая пара — управление и руководство. Часто эти категории рассматриваются как синонимы. Но в целом управление более широкое понятие. Его можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют необходимые поручения и выполняют определенные задачи. Руководство в этом процессе выступает его отдельным элементом, а именно как целенаправленное воздействие на подчиненных. Эффективность воздействия зависит от степени власти влияния руководителя (менеджера) на подчиненных.

11. Вторая пара понятий — управление и планирование. Внутри деятельности предприятия, фирмы, объединения планирование входит составным звеном в управление как его функция. Однако, если речь идет о стратегическом планировании, менеджмент приобретает в этом случае новое качество: все непосредственное производственное управление будет подчинено задачам и целям разрабатываемой стратегии.

12. Третья пара — управление и организационный процесс. В производственной практике эти два понятия нередко взаимозаменяемы, если слово «организация» употребляется в его широком значении как процесс создания и поддержания необходимых производственных условий. Однако наиболее распространенным случаем является рассмотрение понятия организации как составной части управления, его элемента. Планирование и организация (организовывание) — это две функции менеджмента.

13. Четвертая пара — управление и контроль. Очевидность того, что контроль является частью процесса управления, его функцией, несомненна. Но в реальной производственной практике нередки случаи, когда существующие в организации виды и формы контроля настолько многочисленны и сильны, что подменяют собой весь менеджмент, все остальные его функции. Контроль в таких организациях является самым сильным средством управления и приобретает крайне жесткий характер.

14. Рассмотрим еще одну, пятую, пару понятий. Что такое менеджмент: наука или искусство? Ответ на этот вопрос дать не трудно. Менеджмент — это несомненно, наука управления, так как этот предмет базируется на определенных объективных законах экономики. С другой стороны, управление во многом зависит от индивидуальных способностей руководителя, его умения работать с людьми, личной инициативы, интуиции и др.

Здесь главенствует человеческий фактор. И, если менеджер, руководитель, управленец одарен изначально, инициативен,

талантлив, а талант, как известно — это умение бесконечно трудиться, тогда в процессе функционирования менеджмент как наука будет вбирать в себе элементы искусства.

Использовать все это в управлении — уже искусство. Искусство управления — это талант, мастерство, творчество менеджера-руководителя. Таким образом, как всякая творческая деятельность, менеджмент несет в себе элементы науки и искусства.

Рассмотренные категории, естественно, не охватывают всю понятийную совокупность менеджмента. В нее входит значительное число и других понятий, например, закономерности, принципы, задачи, цели, решения, управленческий механизм, тактика, стратегия и др. Их анализу будут посвящены отдельные разделы пособия.

## **2.4. Виды и уровни менеджмента**

Для всей системы хозяйствования или, как принято говорить для макроэкономики характерен общий менеджмент. Сюда входят три вида менеджмента, то есть общий менеджмент вбирает в себе: практический, инновационный и стратегический.

Как видим на рис. 2.2., практический менеджмент распространяется на все сферы управления. Инновационный менеджмент (управление разработками — нововведений) и стратегический менеджмент (стратегическое планирование) являются управленческой деятельностью и направлены на совершенствование практического менеджмента. В свою очередь практический менеджмент вбирает в себе маркетинговый, производственный (микроэкономика) — технологический и финансовый менеджмент.

По сложившейся традиции, менеджмент на Западе в бизнесе концентрируется в трех сферах: производстве, финансах, сбыте. На схеме это находит отражение в подразделении практического менеджмента на производственный (предприятия, фирмы, корпорации и т. д., то есть то, что называется микроэкономикой), финансовый менеджмент и маркетинговый (управление сбытом, продажей товаров). Производственный менеджмент далее уточняется как непосредственно процесс управления технологией производства, или технологический менеджмент.

В менеджменте на производстве принято различать два вида деятельности:

а) техническую деятельность по созданию, освоению и применению в производстве прогрессивных видов материалов, техники и технологий;

б) управленческую деятельность по организации, координации действий, обеспечению упорядоченности и согласованности производственных процессов.



**Р и с. 2.2. Виды менеджмента, уровни и сферы его функционирования.**

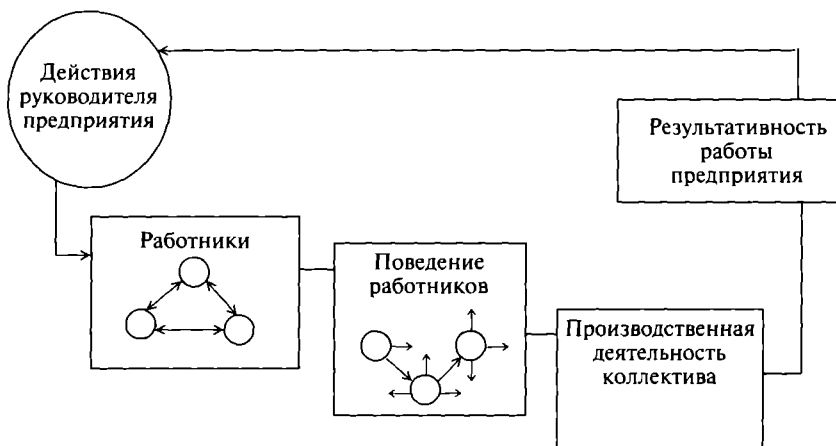
В технической деятельности решающее значение имеют изобретательность, научные и технические знания, инженерный опыт специалиста. Главное в этом виде деятельности уметь создать техническую идею. Задача менеджера — искать способных людей и обеспечивать им творческие условия работы.

В управленческой деятельности успех достигается в основном умением получать результат за счет усилий подчиненных. Суть искусства руководителя состоит в том, чтобы суметь организовать и направить действия служащих. Его задача — найти эффективные методы согласования действий и усилий многих людей.

По мнению западных специалистов, ключ к успешной деятельности предприятия лежит в определенной логике организации управления. Эту логическую цепочку управления можно выразить следующими связями причинно-следственного характера (рис. 2.3.).

Итак, исходным звеном в рассматриваемой нами системе являются умелые действия руководителей, то есть менеджеров фирмы. Квалифицированное руководство позволяет направить в нужное русло поведение работников, создать необходимую производственную ориентацию. В итоге производственная деятельность коллектива приобретает нужную организованность и продуктивность. Следствием соблюдения логики менеджмента в трех первых отношениях является получение желаемого конечного результата — результативность работы предприятия.

Таким образом, успех приходит тогда, когда качественный менеджмент порождает активное поведение работников, а их взаимодействие результируется в эффективной производственной деятельности.



Р и с. 2.3. Логическая цепочка организации управления и характер причинно-следственных связей.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, то есть специализация управленческих работников на выполнение определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда менеджеров: функциональное, технологическое, профессионально-квалификационное.

*Функциональное разделение труда* основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организовывание, контроль и т. д. Соответственно этому одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют свои усилия на организацию работ по выполнению планов, третьи являются специалистами по контролю хода, измерению результата и оценки работы и т. д.

*Структурное разделение труда* менеджеров строится исходя из таких характеристик управляемого объекта как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика. В силу большого разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. В то же время можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся, прежде всего, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

*Вертикальное разделение труда* построено на выделении трех уровней управления — низшего, среднего и высшего.

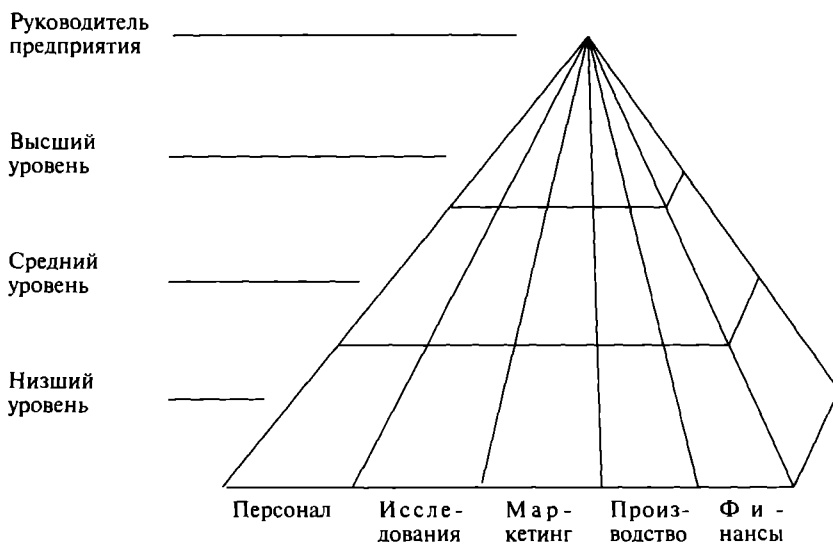
К низшему уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень — самый многочисленный, составляющий по некоторым данным 50—60% от общей численности управленческого персонала организации, включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц); сюда входят также менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, а также руководств вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень — это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами. На этом уровне занято всего 3—7% от общего управленческого персонала.

Фактическое число уровней на предприятиях характеризуется большим разнообразием и колеблется от одного-двух на малых предприятиях до восьми-десяти в крупных объединениях

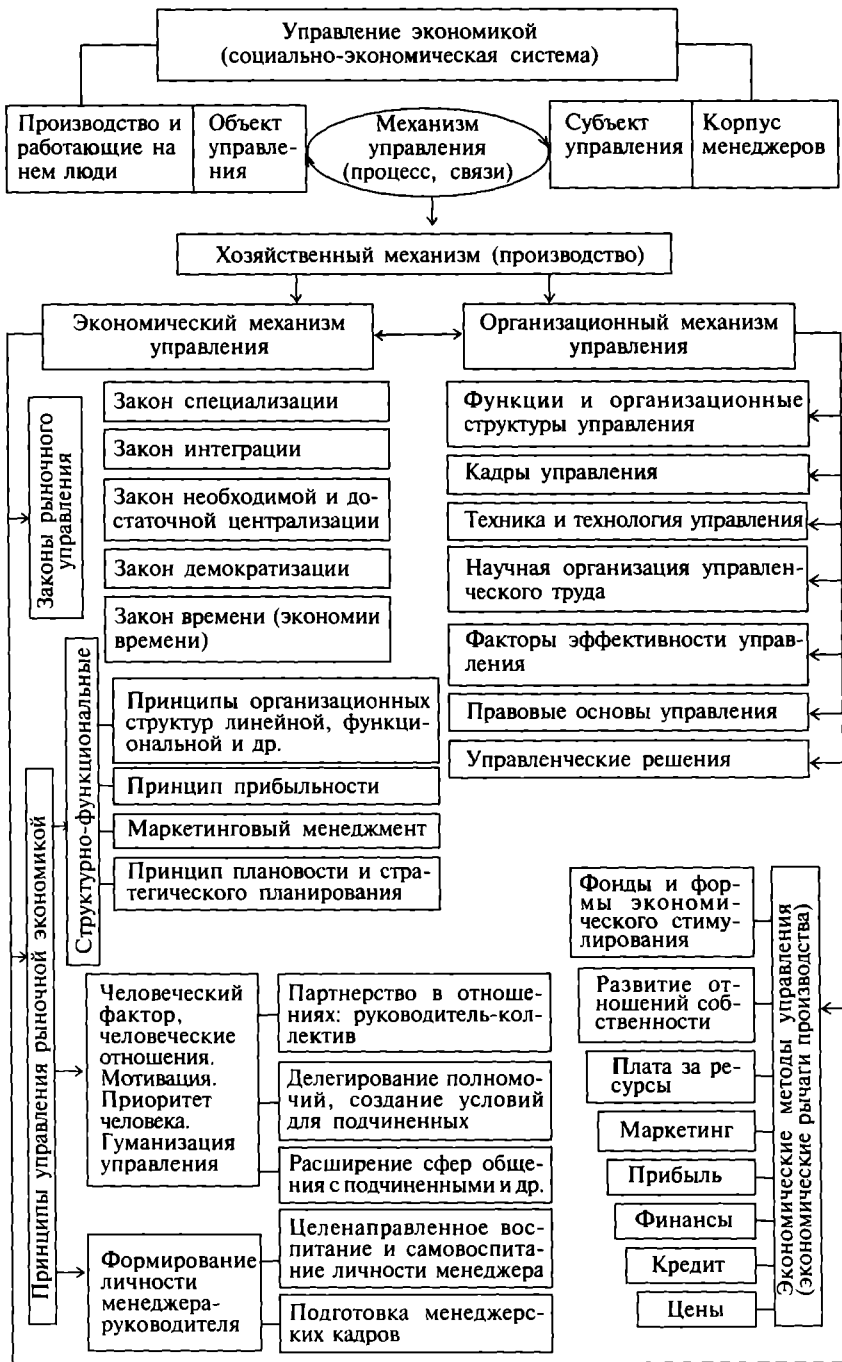
и корпорациях. Соответственно меняется и содержание задач, решаемых на разных уровнях менеджмента. Общим является то, что на каждом из них предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это — горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям. Функциональная структура работ на каждом уровне неодинакова. При движении от низшего уровня к высшему увеличиваются число и сложность задач по составлению планов и организации всей работы предприятия, повышается значение контрольной функции. На низшем и среднем уровнях менеджеры заняты координацией совместной деятельности людей, поэтому эта функция, наряду с мотивированием, становится наиболее важной.



**Р и с. 2.4. Разделение труда менеджеров по уровням и сферам деятельности.**

Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия. На рис.2.4. приведен пример такого разделения труда на предприятии, в составе которого выделены пять подсистем: персонал, исследования и разработки, маркетинг, производство и финансы.

*Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда* менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления организацией выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. Если рассматривать их труд с точки зрения технологии процесса управления, то задачи руководителей, прежде всего, сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуще-



**Р и с. 2.5. Содержание менеджмента как науки управления. Законы, закономерности и принципы управления рыночной экономикой.**



ствляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

Сложность управленческих работ учитывается в требованиях, которым должны отвечать менеджеры при занятии определенных должностей. В соответствии с этим в плановой и учетной практике выделяются следующие основные должности управленческого персонала на предприятиях: руководители и их заместители (из них мастера); главные специалисты; инженеры; техники, механики; экономисты, инженеры-экономисты; счетно-бухгалтерский персонал; канцелярский персонал; юридический персонал; другие работники. Руководители составляют одну из наиболее значимых групп управленческого персонала, а их труд является самым сложным и ответственным.

## **2.5. Структура и содержание менеджмента как науки управления**

Менеджмент, представляя собой теорию управления экономикой, является комплексной наукой, базирующейся на относительно самостоятельных группах других наук, то есть управление формируется как интегративная наука. Менеджмент тесно связан с науками об экономике, общественном производстве, с математическими дисциплинами, кибернетикой, социологией, психологией. В этом комплексе дисциплин особое место занимает группа научных дисциплин о личности и ее поведении.

Управление экономикой охватывает несколько основных сторон знаний, в частности, теорию управления, методы управления, организацию управления, психологию управления. Каждая из этих составных частей управления представляет собой самостоятельную область знаний и может изучаться отдельно или в общем курсе основ менеджмента. Дополнительно в этот курс в западном бизнесе входят и предметы из основных областей знаний. Так, например, в США наука управления, изучаемая в университетах, колледжах, на курсах повышения квалификации, включает такие предметы, как программирование и составление бюджета; управленческие информационные системы; модели распределения средств; математические модели.

Таким образом, управление экономикой можно рассматривать как социально-экономическую систему. Система, как известно, предполагает наличие субъекта (управляющая система) и объекта (управляемая система). В менеджменте субъектом выступает корпус менеджеров, объектом — производство и работающие на нем люди. Содержание менеджмента как наука управления вбирает в себе характеристику обоих элементов системы и, самое главное, связей между ними, то есть, самого

процесса, или более точно, механизма управления. Под механизмом понимается внутреннее устройство. В производственном менеджменте он носит название хозяйственного механизма.

Хозяйственный механизм включает в себя экономический механизм и организационный механизм (рис. 2.5.).

Экономический механизм управления состоит, в свою очередь, из системы экономических законов и принципов управления, а также экономических методов управления. К числу последних относятся такие важные экономические рычаги производства (а соответственно и менеджмента), как цены, финансы, кредит, прибыль, фонды и формы экономического стимулирования, плата за ресурсы, развитие отношений собственности, маркетинг.

В организационный механизм менеджмента входят: функции и организационные структуры управления, кадры управления, управленческие решения, техника и технология управления, научная организация управленческого труда, правовые основы управления, факторы эффективности управления и некоторые другие категории.

Как отмечалось выше, в капиталистическом управлении ведущим является экономический механизм. Он в значительной степени влияет на организационные структуры. Так, стиль руководства и проблемы научной организации труда в конкретной фирме, корпорации определяется теми экономическими задачами, которые она ставит перед собой.

В реальном, практическом менеджменте элементы обоих видов управления, экономического и организационного, связываются, составляют функциональные структуры.

## **2.6. Предмет, функции и методы науки менеджмента в водном хозяйстве**

Предмет науки определяет, чем она занимается, закономерности протекания процессов и явлений в данной области, ее сферу приложения.

Предмет менеджмента, как науки управления, охватывает большое число явлений, закономерностей, принципов. Их можно выделить в следующие две группы:

*Первая группа.* Предметом теоретического менеджмента является изучение отношений между людьми, в процессе управления производством.

Сущность управления производством заключается в обеспечении целенаправленного воздействия управляющей системы на управляемую систему, осуществляемого различными методами по определенной технологии в целях поддержания системы в устойчивом равновесии в переводе ее в новое состояние. В рамках этого процесса возникают сложные и многообразные отношения управления.

В качестве предмета науки управления выступают специфические отношения, возникающие в процессе выполнения разнообразных функций управления производством.

Следовательно, предметом науки управления производством служат отношения по управлению производством, возникающие в процессе гармонизации всего производственного комплекса, в процессе перевода управляемого объекта из одного состояния в другое. Наука управления производством изучает разные аспекты этих отношений: структуру управляющей системы, процессы, происходящие в этой системе, функции управления, методы воздействия на объект управления, взаимодействие субъекта и объекта управления и др.

Отношения управления могут классифицироваться по следующим признакам:

- по сферам жизни общества: экономические, социально-политические, духовные;

- по характеру управления: межличностные, межсистемные, смешанные;

- по отношению к рассматриваемой системе: внешние и внутренние;

- по времени действия: временные (краткосрочные) и постоянные;

- по характеру возникающих связей: линейные, функциональные и смешанные.

Более подробная классификация отношений управления по их признакам будет рассмотрена в следующих главах.

*Вторая группа.* Включает элементы хозяйственного механизма, о которых упоминалось выше, вбирающего в себя экономический механизм и организационный механизм: (экономические законы, принципы, экономические методы управления с его важными экономическими рычагами производства как цены, финансы, кредит, прибыль, развитие отношений собственности, функции, организационные структуры, технику и технологию управления и пр.).

Менеджмент имеет свою логическую организацию деятельности и свой комплекс методов исследования и организации управления.

Методы менеджмента — это способы достижения какой-либо цели. Через методы управления менеджмент реализует основное содержание своей управленческой деятельности.

По существу, методы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, выступают как методы менеджмента. Они служат целям практического управления, представляя в его распоряжение систему приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. И, конечно, они являются способами управленческого воз-

действия на трудовые коллективы и человека. Направленность методов менеджмента всегда одна и та же — на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. Здесь четко выделяется общая концепция менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают предприятия, организации, объединения и коллективы, работающие в них.

Выделяют следующие методы менеджмента:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

В процессе управления все методы менеджмента по способам и приемам и воздействию на управляемую систему органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

В числе специальных исследовательских методов управления экономикой можно назвать следующие:

*Системный подход.* Он применяется для решения проблем управления и основан на принципе целостности системы. В менеджменте развитых стран применяется ряд его разновидностей: системно-комплексный, системно-структурный, системно-функциональный, системно-коммуникационный и др.

*Комплексный метод исследований* — предусматривает рассмотрение явлений в их связи и зависимости, используя для этого методы не только данной, но и других наук, изучающих одни и те же стороны одних и тех же явлений. Так, например, коллектив, несомненно, включает методологию ряда социальных наук: психологии, социологии, этики и др.

*Структурный метод исследований* — это расчленение (разбиение) сложного явления на составные части.

*Ситуационный подход* — определение оптимальных способов управления организацией в зависимости от конкретных внутренних и внешних условий (переменных) ее деятельности.

*Интеграционный подход* — метод исследования, основанный на учете данных других методов: системного, структурного, ситуационного и др.

*Моделирование.* Этот метод тесно связан с системным подходом. Методом моделирования в управлении часто изучаются возможности создания усовершенствованных форм управления. На моделировании строится также и прогноз эффективности организационных структур и пр.

*Математические (экономико-математические) методы* основываются на широком использовании вычислительной техники как инструмента нахождения оптимального варианта решений.

*Метод наблюдения.* Это метод наблюдений и изучения реальной практики управления в конкретной организации, в кон-

кратный промежуток времени. Ситуационный метод позволяет получить большое количество объективных данных, которые затем используются как база для анализа, обобщений, выводов и прогнозов.

*Эксперимент.* Этот метод говорит сам за себя. Западный менеджмент своими успехами в значительной степени обязан широкому экспериментированию в отдельных подразделениях, в отдельных сферах руководства и т. д.

Менеджмент, относясь к категории социально-экономических наук и являясь на практике работой управленцев с людьми, естественно, в своем арсенале имеет набор методов социологических исследований (анкетирование, беседы, интервью, тестирование, анализ инфраструктуры, взаимоотношения в коллективе, психики человека и др.).

Современный менеджмент в развитых экономических странах значительную часть своих усилий направляет на социологические исследования, видя в них потенциал успешного развития организации.

Руководствуясь основными положениями вышеизложенного теоретического материала, рассмотрим предмет менеджмента в водном хозяйстве, сферу ее приложения, где и как используются функции и методы менеджмента в решении проблем водного хозяйства, какие задачи решаются в условиях рыночной экономики наукой менеджмента.

В водном хозяйстве наука менеджмент является основой для выбора руководителем правильного выбора и принятия наилучших решений. Главная ее цель подготовить в условиях рынка высококвалифицированных специалистов и руководителей-менеджеров, способных работать в подразделениях водного хозяйства.

В водном хозяйстве предмет науки менеджмента вбирает в себе следующее:

а) Теория и практика управления в водном хозяйстве: объект и субъект управления; принципы и методы управления; культура управления; связующие процессы менеджмента (коммуникация и искусство общения); управленческие решения; задачи управления; управление персоналом; управление трудовыми процессами; стиль управления; организационная культура; управление конфликтами и стрессами; управление водными ресурсами и качеством; управление эффективностью.

б) Смысл науки менеджмента в водном хозяйстве заключается в отношениях между управляющим и объектом управления, а ее основная задача заключается в обучении руководителей, специалистов и студентов современным методам управления, секретам искусства руководства людьми.

Цель обучения менеджменту в водохозяйственных организациях является побуждение интереса к проблемам управления, побуждение желания к практически организаторской деятельности, потому что, изучающие сегодня основы управления

в будущем будут работниками систем управления, руководителями фирм, специалистами по разработке различных направлений организационно-технической деятельности, по разработке прогнозов и мероприятий. Разработка мероприятий по совершенствованию современной системы управления водным хозяйством принадлежит так же им.

Объектом менеджмента в водном хозяйстве является управление предприятиями и организациями водного хозяйства. Руководители организаций и предприятий, осуществляющие управленческую деятельность, являются субъектами управления в водном хозяйстве, то есть органы управления или менеджеры-управляющие.

в) Успешная реализация функций менеджмента в сфере водохозяйственных организаций крайне важна и сопровождается эффектом не только в водном хозяйстве, но и в сельскохозяйственном.

Водное хозяйство и водообеспечение являются фактором развития сельхозпроизводства, и если учесть, что подавляющее количество населения республики занято сельхозпроизводством, то нормальное функционирование водного хозяйства является фактором закрепления трудовых ресурсов на селе и сокращения безработицы.

## **2.7. Новое в управлении в период перехода Республики Узбекистан к рыночной экономике**

### **2.7.1. Смена парадигмы управления в период радикальных преобразований в экономике Узбекистана**

Поворот в истории развития нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа вызвал необходимость разработки новой парадигмы управления.

Осуществляемые экономические реформы позволяют интегрировать народное хозяйство Узбекистана в мировую экономику и занять в ней достойное место при соблюдении двух главных условий: во-первых, в основу реформы должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в мировом экономическом сообществе; во-вторых, при проведении реформы должны быть учтены особенности предшествующего развития и современного состояния экономики страны, менталитет и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и условия, формирующие развитие страны.

Система взглядов, в течение 70 лет определявшая развитие теории и практики управления, сформировалась под воздействием марксистской парадигмы экономического развития. В ней критерием социальной ориентации экономики выступало

всестороннее развитие личности. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства. Интерпретация этой парадигмы в процессе построения социалистического общества привела к созданию экономической теории особого типа. (В управленческой и экономической науках парадигма определяется как система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов ряда крупных ученых и определяющих стержень мышления основной массы исследователей и практиков — управленцев и экономистов). Помимо ее крайней политизации, она обосновывала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны.

В результате управленческая наука развивала фундаментальные положения, обосновывающие необходимость централизации управления, моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятиями со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями. Эта система взглядов находила отражение в теоретических разработках и практики управления социалистическим производством.

Управление экономикой в СССР было построено по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами по всей территории страны. Отсюда — колоссальная бюрократизация и командно-административный характер системы управления, с которой мы подошли к началу экономических реформ.

Узбекистан, уже будучи суверенным, самостоятельным государством, взял курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан республики, экономическое возрождение страны, рост и процветание экономики.

А это потребовало формирования новой управленческой парадигмы, положения которой должны выражать объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом; она должна выявить главные, ключевые моменты, использование которых при построении новой системы управления поможет нашей стране ускорить переход к рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

Уже к настоящему времени сформировалась система взглядов на управление экономикой в переходный период, составляющая новую парадигму управления.

Выбранный путь развития базируется на конституционной основе. Он в наибольшей мере отвечает интересам всего насе-

ления Узбекистана. Именно такой путь служит гарантом достойной жизни узбекистанцев, обеспечивает развитие национальных традиций и культуры, возрождение духовно-нравственных ценностей.

Конечной целью является построение сильного демократического правового государства и гражданского общества с устойчивой социально ориентированной рыночной экономикой, открытой внешней политикой.

В основу реализации этой линии, коренного реформирования экономики заложены пять известных ключевых принципов, на которых базируется политика переходного периода.

Эти принципы прошли и проходят проверку, практика подтверждает их правильность и действенность. Они поддержаны народом и одобрены мировой общественностью. Основное их содержание в следующем:

Во-первых, — полная деидеологизация экономики. Экономика должна иметь приоритет над политикой, быть ее внутренним содержанием. Именно экономика, проблемы ее дальнейшего развития являются стержнем нашей современной политики.

Во-вторых, — в сложный переходный период главным реформатором должно *быть государство*. Оно обязано в интересах всего народа инициировать процесс реформ, определить ведущие приоритеты экономического развития, вырабатывать и последовательно реализовывать политику коренных преобразований в экономике, социальной сфере и общественно политической жизни государства.

В-третьих, — весь процесс обновления и прогресса должен строиться на правовой основе. Только тогда можно добиться ощутимых результатов от экономических преобразований, сделать их необратимыми, когда они опираются на выверенные, имеющие практическую силу, законы.

В-четвертых, учитывая реальные демографические положения, сложившийся уровень жизни населения, переход к рыночным отношениям должен *сопровождаться осуществлением* упреждающих сильных мер по социальной защите людей. Только при сильном действенном механизме социальной защиты и социальных гарантий можно обеспечить динамическое продвижение к рыночной экономике, сохраняя общественно-политическую стабильность.

В-пятых, становление новых экономических, рыночных отношений должно осуществляться взвешенно, продуманно, поэтапно.

Все принципы имеют в равной степени ключевое значение для успешного реформирования процессов демократических и экономических преобразований.

Движение к рынку — это сложный процесс, непременным и активным участником которого должно быть государство. Из-



вестно, что рынок не способен решить многих проблем, связанных с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных программ и т.д. Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная и научно-техническая, была практически повсеместно признана после разрушительного мирового кризиса конца 20-х годов.

Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство (в том числе антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального производственного использования природных ресурсов, защиты потребителя и т.д.

На государство возлагается и задача заполнения вне рыночных зон хозяйствования, к которым относятся: экологическая безопасность, социально-экономические права человека (в том числе и защита потребителей), перераспределение доходов, научно-технический прогресс, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений.

Выполняя эти функции, государство будет регулировать спрос и предложение на макроуровне, не вмешиваясь и не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций, между которыми осуществляется товарно-денежный обмен. Долевое участие государственных органов будет меняться на протяжении всего переходного периода от значительного в начале до уровня практического дорегулирования в конце. Различными должны быть и формы государственного воздействия, которые по мере продвижения по пути к рынку будут все в большей мере превращаться в «мягкие» инструменты регулирования (налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика и т.д.).

**Рыночные хозяйствующие субъекты как открытые социально ориентированные системы.** Концепция организаций как открытых систем означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать не только вопросы внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций — далеко не полный перечень тех задач, которые раньше были за пределами компетенции организаций, а теперь стоят в ряду важнейших. Социальная ориентация организаций означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль. Последняя может рассматриваться в

двух аспектах: с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т.е. удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием; с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания организаций.

**Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования.** Эволюция системы управления в переходный период направлена на формирование полицентрической системы, базирующейся на функционировании в народном хозяйстве структур, способных к самоуправлению и саморазвитию.

Центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых в переходный период должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой – существенно упрощает систему управления народным хозяйством в целом, снижает энтропию (элемент случайности) и способствует росту управляемости экономики Узбекистана.

**Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики.** В переходный период государственный сектор экономики будет сокращаться за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и приватизации. Однако даже в конце периода на его долю будет приходиться существенная часть внутреннего валового продукта страны, а значение крупных и сверхкрупных предприятий для экономики вряд ли уменьшится. Но управление этими предприятиями должно базироваться на комбинации методов, носящих *рыночный и административный характер*. Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны.

## **2.7.2. Стратегия развития, суть реформирования и преобразований в преддверии и в первые годы XXI века**

Главные приоритетные направления дальнейшего углубления проводимых реформ в Узбекистане разработаны И. А. Каримовым в его работе «Узбекистан устремленный в XXI век». Это программный и судьбоносный документ предусматривает развитие в следующих направлениях:

**Первый.** Либерализация в политической, экономической жизни, либерализация государственного и общественного строительства.

**В политической сфере** – это повышение политической активности населения, формирование в обществе баланса интересов, сильного механизма сдержек и противовесов. Создать необходимое законодательное, правовое поле и др.

В экономической сфере – это прежде всего ограничение регулирующей роли государства, расширение экономических свобод хозяйственных субъектов и масштабов частной собственности во всех сферах экономики, укрепление роли и прав собственника. Формирование реальной конкретной среды, ограничение вмешательства в хозяйственную деятельность предприятий, создание льгот для привлечения иностранных инвестиций, либерализация валютного рынка, повышение роли института банкротства.

Второе – дальнейшее духовное обновление нашего общества.

Третье – подготовка кадров.

Четвертое – устойчивый, поступательный рост материального благосостояния народа, усиление социальной защиты населения.

Пятое – это структурные преобразования в экономике. Формирование экспортоориентированных и импортозамещающих производств.

Шестое – обеспечение стабильности, мира, межнационального и гражданского согласия в обществе, неприкосновенность наших границ, территориальная целостность страны.

### ***Вопросы для повторения***

1. Дайте общую характеристику понятия «менеджмент». Рассмотрите его определения и его характерные черты.

2. Чем отличается термин «менеджмент» от управления в условиях социалистической экономики?

3. Бизнесмен, предприниматель, менеджер. Что объединяет эту цепочку понятий? Есть ли отличия между ними?

4. Менеджмент искусство или наука?

5. Дайте характеристику видов менеджмента.

6. Расскажите, что входит в структуру менеджмента.

7. Дайте характеристику хозяйственного механизма.

8. Изучение отношений между людьми в процессе управления является предметом теоретического менеджмента. Дайте краткий перечень видов этих отношений.

9. Назовите 2-3 исследовательских метода в менеджменте. Дайте их характеристику и примеры использования.

10. Значение и содержание менеджмента в водном хозяйстве.

11. Расскажите о принципах и методах менеджмента в водном хозяйстве.

12. Почему менеджмент в водном хозяйстве формируется как интегративная наука?

13. Что значит смена парадигмы управления?

14. Расскажите о рыночных хозяйствующих объектах как открытых социально ориентированных системах.

15. Что значит самоуправление?

16. Как Вы понимаете сочетания рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики?

17. Расскажите о стратегии развития в преддверии и в первые годы XXI века.

**Рекомендуемые темы  
выпускных работ, предлагаемые к выполнению  
для присвоения степени бакалавра по направлению  
«Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Характерные черты и отличия менеджмента от управления, присущего административно-командной экономике. (На примере строительного управления системы Минсельводхоза Республики Узбекистан).
2. Виды, уровни, структура и содержание менеджмента в сфере водохозяйственного производства.
3. Смена парадигмы управления и главные приоритетные направления дальнейшего углубления проводимых реформ в Узбекистане в первые годы XXI века.

### **Сущность менеджмента в сфере водного хозяйства. Использование потенциала менеджмента в решении проблем водного хозяйства**

---

Сущность теории менеджмента в сфере водного хозяйства.  
Смысл менеджмента.  
Содержание менеджмента.  
Три рода систем управления.  
Социально-экономическая цель менеджмента.  
Использование потенциала менеджмента в решении проблем водного хозяйства.  
Взаимобусловленность развития земледелия и водного хозяйства.  
Водные ресурсы Узбекистана.  
Использование менеджментом потенциала других наук при решении проблем водного хозяйства.  
Первоочередные задачи водного хозяйства и радикальные пути их решения.  
Специфика сферы функционирования водохозяйственных организаций и менеджмент.

---

#### **3.1. Сущность теории менеджмента в сфере водного хозяйства**

Управление — многозначное понятие. Оно применяется везде, где нужно выразить определенное воздействие на объект в целях сохранения его устойчивости (организации), либо перевода системы из одного состояния в другое. В связи с этим понятие «управление» применяется для характеристики управляющего (организующего) воздействия.

Различают три рода систем управления.

Первое — управление отдельными машинами, механизмами, системами, производственно-технологическими процессами, то есть отдельными элементами производственного процесса, которыми управляют люди — непосредственные исполнители на производстве. Данная область управления служит предметом изучения технических наук.

Второе — управление процессами, происходящими в живой природе, в живых организмах (физиологические, биохимические и биофизические процессы, связанные с жизнедеятельностью организмов). Эта система управления изучается естественными науками.

Третье — управление общественными (социальными) про-

цессами, то есть воздействие на организованную деятельность сознательных индивидов, объединенных в социальные группы для решения определенных задач.

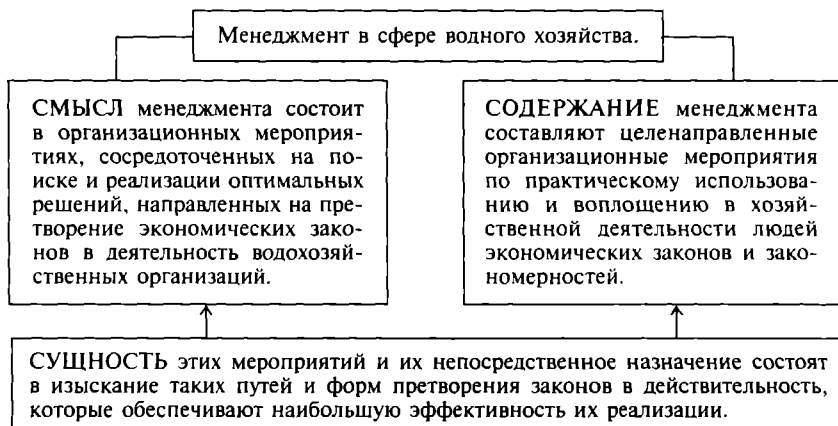
Эта область управления изучается общественными науками с привлечением ряда естественных и технических областей знания.

В сфере производства — это управление непосредственными исполнителями, их отношениями, возникающими в процессе коллективного труда, то есть управление людьми. Такое управление считается основным ибо люди являются главной созидательной силой производства.

Управление как непрерывный и целенаправленный процесс, неразрывно связан с функционированием конкретной хозяйственной единицы и законами, действующими в ней.

Управление производством (менеджмент) как активный, осознанный вид трудовой деятельности востребован тогда, когда имеется совместная деятельность людей (трудящихся), но не любая форма деятельности людей, а совместная, то есть, соединение деятельности разрозненных людей в совместном труде, который, в конечном счете, подчинен законам экономического развития общества.

Смысл и сущность менеджмента состоит в организационных мероприятиях, сосредоточенных на поиске и реализации оптимальных решений, направленных на претворение в жизнь экономических законов. Известно, что между экономическими законами и их воплощением в хозяйственную деятельность людей, появляется необходимость в организационных мероприятиях, которые и составляют основное содержание менеджмента. Сущность этих мероприятий и их назначение состоят в изыскании путей и способов (форм) претворения законов в действительность (рис. 3.1.).



Р и с. 3.1. Модель проявления смысла и составляющих содержания менеджмента в сфере деятельности водного хозяйства.

Известно, что совместный (кооперированный) труд нуждается в обеспечении согласованности между индивидуальными работами, выполнения общих функций, характеризующих движение всего производственного организма, то есть в менеджменте.

Это позволяет сделать вывод о том, что менеджмент возник с появлением разделения труда и вбирает в себя:

1) организующее воздействие на участников совместного труда;

2) преследующее задачи обеспечения сознательной целенаправленности их совместной деятельности путем объединения и согласования;

3) координация действий, осуществляемых людьми.

Таким образом, менеджмент — это необходимый момент всякого способа производства, который возникает всюду, где производственный процесс принимает вид общественно-комбинированного процесса.

Характеристика сущности менеджмента содержит в себе — требование непрерывного целенаправленного воздействия на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства.

Менеджмент — это форма человеческой деятельности, связанная с одним из основных процессов развития общества — сосредоточением коллективно-трудовой деятельности его членов, объединенных определенным способом производства материальных благ.

Менеджмент неразрывно связан с кооперацией труда, которая вызывает необходимость в установлении слаженной работы отдельных исполнителей в выполнении определенных функций, возникающих из самой сущности производства. Здесь менеджмент придает совместной деятельности людей целенаправленный и организованный характер.

Известно, что любая система управления, независимо от поставленных целей и задач, представляет собой единство двух подсистем: управляемой и управляющей (объекта и субъекта управления). Объект управления (менеджмента) — это комплекс элементов процесса производства. Сюда входят технические (техника и технология), экономические (планы, финансы, материальные стимулы) и социальные (организация трудящихся и их отношение в коллективе) элементы.

Заметим, что в указанном комплексе элементов входит в первую очередь совокупность средств и предметов труда, используемых людьми в процессе производства для создания материальных благ. Люди в системе менеджмента — это не просто один из ее элементов, а центр, где переплетаются все основные связи системы управления производством.

В сфере менеджмента трудовую деятельность людей можно разграничить на два вида: труд, в результате которого непосредственно осуществляются процессы производства, и деятель-

ность, направленная на непосредственное управление этими процессами. Первый вид трудовой деятельности людей выступает как объект, а второй как субъект менеджмента.

Отсюда можно заключить, что менеджмент — это прежде всего управление людьми, которые, в свою очередь, управляют средствами производства.

Отношения между управляемой и управляющей подсистемами менеджмента рассматриваются как отношения между людьми. Однако, управление ими — это не только управление работниками как таковыми, но и целенаправленное воздействие на их взаимосвязанные отношения в производстве.

Субъект менеджмента — это совокупность различных органов, звеньев, ячеек, наделенных обязанностями и правами управления на всех уровнях производства.

Субъект в системе менеджмента призван вырабатывать и реализовывать решения, которые обеспечивали бы достижения поставленной цели. Он призван решать комплекс специальных функций, содержащих в себе функции управления производством на научной основе, функции, связанные с исследовательскими, проектными, плановыми, организационными, координационными, экономическими, контрольными проблемами менеджмента.

Эффективность управляющей системы зависит от уровня организации, умелого применения методов менеджмента, от факторов, влияющих на состояние объекта управления.

Эффективное развитие двух подсистем менеджмента — объекта и субъекта управления зависит от их постоянной, тесной, гибкой и органической взаимосвязи и взаимозависимости. Любые изменения, происходящие в управляемой системе, должны своевременно отражаться в субъекте менеджмента, а управляющая система должна безотлагательно и четко реагировать на изменения, происходящие в ее элементах, и обеспечить максимальную эффективность объекта менеджмента.

Система менеджмента благодаря обратной связи активно действует на субъект управления, оказывает влияние на ее содержание, побуждает к поиску оптимальных вариантов решений с учетом фактических перемен, которые произошли в процессе производства. Это позволит менеджменту более эффективно находить количественные и качественные решения, своевременно вносить корректировки, связанные с управляемой и управляющей системами (рис. 3.2.).

Таким образом, основными элементами объекта и субъекта менеджмента являются взаимосвязанные производственные коллективы различных подразделений и служб.

Менеджмент функционирует лишь в деятельности людей, преследующих определенные цели. Техничко-экономическая эффективность воздействия субъекта управления, в основном, зависит от того, насколько безошибочно была поставлена конечная цель.



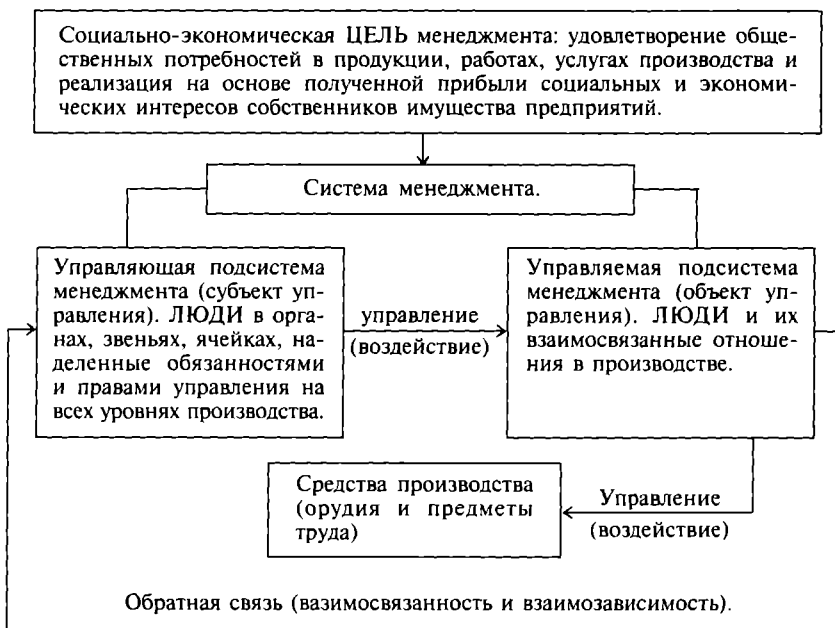
Поэтому, одна из основных задач менеджмента состоит в установлении научно обоснованной его высшей цели. Задача эта не легкая, ее решение равносильно установлению закономерности, которой будет подчиняться вся система менеджмента.

Исходной базой для определения высшей социально-экономической цели менеджмента является положение о том, что в производстве действуют люди, стремящиеся к определенной цели.

Исходя из этого, социально-экономическая цель менеджмента должна содержать (вобрать в себя) следующее положение: удовлетворение общественных потребностей в продукции, работах, услугах производства и реализация социальных и экономических интересов трудовых коллективов и интересов собственников имущества предприятий.

Следовательно, постановка высшей цели является первым шагом в разработке систем менеджмента. Она определяет направленность системы в целом и каждой из его подсистем, смысл их функционирования, развития и совершенствования.

Таким образом, менеджмент — сложное социальное явление, внутренне присущее производству. Его социально-экономическое содержание определяется отношением собственности на средства производства, экономическим интересам коллектива, взаимоотношению руководителей (управленцев) с исполнителями.



**Р и с. 3.2. Модель функционирования менеджмента в деятельности людей, преследующих определенные цели, которые в совокупности соответствуют социально-экономической цели менеджмента.**

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что менеджмент — это непрерывный процесс воздействия совокупности элементов, прежде всего на коллективы людей, для организации и координации их трудовой деятельности в целях наиболее полного удовлетворения общественных потребностей в продукции (работах, услугах) производства и реализации социально-экономических интересов собственников имущества предприятий.

### **3.2. Использование потенциала менеджмента в решении проблем водного хозяйства**

Сельское хозяйство Республики Узбекистан является основным звеном материального производства, обеспечивает население республики продовольствием, промышленность сырьем. Оно расположено в аридной зоне, которой присущи свои естественно-природные специфические особенности. Каждую весну вода с гор устремляется в долины и под теплыми апрельскими лучами солнца расцветает удивительный растительный мир. Однако, уже к началу июня жаркие ветры несут массы песка и пыли, оседая на плодородных лессовых почвах. Под жаркими лучами солнца гибнут растения, так как земля очень нуждается в живительной воде. Поэтому для сохранения и успешного использования созданных самой природой всех условий для развития земледелия и скотоводства — необходим слаженный труд дехканина и мираба, нужна вода.

На протяжении тысячелетий накапливался и передавался из поколения в поколение опыт орошения земель и создания гидросооружений. Вода всегда была основным фактором жизни засушливого региона с его сухим и жарким климатом. Появление цветущих оазисов, рост городов, развитие сельского хозяйства всегда определялось наличием воды. Народная мудрость гласит: «Где есть вода, там есть жизнь».

Земля и вода — это два составных элемента сельского хозяйства, их развитие находится в постоянном диалектическом единстве и взаимообусловленности и направлено в сторону обеспечения минимума совокупных издержек в сельскохозяйственном производстве.

Сельское хозяйство республики тесно связано с обеспечением водными ресурсами, искусственным орошением земель. На искусственно орошаемых землях производится 97—98% всей продукции растениеводства.

Вода является экстерриториальным продуктом, а ее источники — реки проходят как правило по территориям соседних государств. Из общего объема водопотребления только 15—18% удовлетворяется за счет водных ресурсов, расположенных на территории республики, а остальная часть удовлетворяется за

счет воды, поступающей из государств Киргизстан, Таджикистан и Казахстан.

Республика Узбекистан одна из ведущих государств Содружества, где наряду с промышленным производством значительное развитие получило орошаемое земледелие. По площади орошаемых земель Узбекистан занимает первое место в СНГ.

Водное хозяйство Узбекистана — базовая отрасль экономики, обеспечивающая водой сельское хозяйство, водоснабжение промышленных объектов, гидроэнергетику, коммунально-бытовое водопотребление, рыбное хозяйство.

Обеспеченность водными ресурсами отраслей экономики Республики Узбекистан зависит от надежности работы 5 региональных и 53 внутриреспубликанских водохранилищ (общей емкостью 16.5 миллиардов кубометров), магистральных и межхозяйственных каналов общей протяженностью 192 тыс. км. Протяженность коллекторно-дренажной сети составляет 149 тыс. км., в том числе закрытой горизонтальной сети — 37.2 тыс. км. Протяженность водоотводящих трактов составляет 31.1 тыс. км. Водное хозяйство имеет развитую инфраструктуру автодорог, линии электропередачи и связи. В состав отрасли входят эксплуатационные объединения, строительные тресты, научные, проектные и учебные институты, транспортные предприятия, заводы стройиндустрии, промышленные предприятия.

В связи с ограниченными водными ресурсами в регионе, специалистами отрасли проводится работа по внедрению водосберегающих технологий, систем капельного орошения, внедрения достижений научно-технического прогресса.

Одна из основных задач отрасли — гарантированное обеспечение орошаемого земледелия и отраслей народного хозяйства доброкачественной водой и тем самым внести свой вклад в обеспечении гарантированных урожаев хлопка, зерна и другой сельхозпродукции.

В водном хозяйстве наука менеджмент служит интересам общества, делу обеспечения потребностей отраслей народного хозяйства в воде и посредством обеспечения сельского хозяйства водой способствует удовлетворению потребностей населения республики продовольствием, промышленность сырьем. Менеджменту свойственно, как и другим наукам (экономическим, социологическим), общение новых происходящих в жизни общества явлений, разработка способов и методов, направленных на быстрое ускоренное обеспечение эффективности водохозяйственного производства.

В водном хозяйстве менеджмент изучает и обобщает опыт передовых предприятий, раскрывает функционирование экономических, природных и общественно-экономических законов. Способствует научно обоснованному выявлению закономерностей, связанных с развитием производительных сил и совершенствованием производственных отношений на водохозяйственных предприятиях. При необходимости в процессе ре-

шения указанных задач пользуется и помощью других естественных и технических наук.

Менеджмент разрабатывает организационные мероприятия и на их основе предлагает пути и методы организации труда, разделение и кооперации труда, обосновывает рациональные ее формы, обосновывает необходимость принятия в основу материального и морального стимулирования количество и качество произведенной продукции, руководит выполнением прогнозных планов, осуществляет контроль. Все это является важной составной частью науки менеджмента в водном хозяйстве.

Поскольку вопросы производства распределения материальных благ являются объектом изучения экономических наук, то крайне важно для правильной организации водохозяйственного производства знание основных социально-экономических законов производства, освоение и использование высокопроизводительной техники, средств автоматизации и информационные технологии в сфере строительства водохозяйственных объектов, эксплуатации каналов, водохранилищ, насосных станций и других объектов.

Предмет теории менеджмента в водном хозяйстве это в первую очередь изучение законов и закономерностей, присущих конкретным социальным явлениям, а также общественных отношений, складывающихся между людьми в процессе выработки, принятия и реализации соответствующих решений.

Теоретической основой, научным фундаментом формирования и развития теории менеджмента в водном хозяйстве является теория экономики, предметом которой являются экономические отношения, возникающие в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ в человеческом обществе.

Вместе с тем, нельзя от менеджмента ожидать, что она как наука поставит перед собой полное познание и учет всех реальных условий и законов и их требований. Научный подход к управлению производством сам по себе не может решать все ее вопросы и наконец теория менеджмента не призвана дать весь перечень возможных ситуаций и предложить все варианты выхода из них. Это происходит потому, что, во-первых, законы и их требования не бывают окончательно определенными, некоторые из них остаются еще непознанными и действуют на водохозяйственные организации стихийно; во-вторых, степень познания объектных условий и конкретной обстановки связано (лимитировано) необходимыми данными; в-третьих, менеджмент не умаляет искусство руководителей и исполнителей, а напротив, способствует максимальному использованию их мастерства и интуиции, предоставляет большие возможности для самостоятельного и творческого подхода к управлению производством.

Развитие производства в условиях рыночной экономики при-

вело к определенным изменениям в экономических законах. Следует констатировать, что экономическая теория и экономика водного хозяйства считается (является) для менеджмента теоретической и методической основой в сфере водного хозяйства. Одновременно менеджмент при решении проблем водного хозяйства пользуется услугами ряда специальных наук. Рассмотрим их. Экономика водного хозяйства изучает пути и способы воплощения в организациях водного хозяйства основного экономического закона и на этой основе изучает пути достижения результатов, удовлетворяющих требованиям общества.

Менеджмент, изучая в водном хозяйстве закономерности и методы таких дисциплин как гидравлика, мелиорация земель и эксплуатация гидромелиоративных систем привлекает их для решения насущных проблем водного хозяйства, как, например, повышение коэффициента полезного действия оросителей (КПД). Как известно, средняя величина этого показателя по республике составляет около 0,6%. Это значит, что 40% воды теряется (испаряется, впитывается в землю вследствие фильтрации русла оросителей) на пути доставки к потребителю.

Повышение этого показателя направлено на водосбережение, на доведение до минимума дефицита водных ресурсов и прямо влияет на экономику сельскохозяйственных предприятий и организаций водного хозяйства.

В целях разумного решения вопросов рационального водопотребления менеджмент пользуется прогрессивными методами дисциплин «мелиорация орошаемых земель», «земледелие», воплощает их и экономически обосновывает необходимость и определяет пути повышения коэффициента использования воды (КИВ). Улучшение этого показателя снижает расход воды на один гектар посевной площади, резко снижает издержки сельскохозяйственного производства, влияет на снижение дефицита водных ресурсов, позволит увеличить посевные площади под сельхозкультуры и др.

Огромную важность в водном хозяйстве в связи с ее спецификой представляет механизация. Эта дисциплина изучает вопросы создания, внедрения в водохозяйственное производство современной высокопроизводительной техники, ищет пути удовлетворения постоянно растущих потребностей водного хозяйства в технике, комплексной механизации работ в сфере строительства и эксплуатации водохозяйственных объектов. Наука менеджмент тесно связана с механизацией производства, она используя прогрессивные методы экономически обосновывает эффективность использования активной части производственных фондов в водном хозяйстве. Это позволяет констатировать то обстоятельство, что менеджер в водном хозяйстве наряду с овладением организовывания, планирования, контроля, управления должен быть знаком с науками, связанными с водохозяйственной техникой и технологией, последними их достижениями.

Определение прав и обязанностей объектов и субъектов менеджмента осуществляется использованием правовых наук: административное, финансовое, гражданское, трудовое и хозяйственное право. Государством в правовых актах и нормах (в нормативно-технической документации) закрепляются технико-экономические требования, предъявляемые к менеджменту, то есть к управлению производством. Следует заметить, что правовая наука пока мало уделяет внимание решению задач повышения эффективности управления производством, мало связана с проблемами менеджмента. Вопросы, связанные с хозяйственными договорами как средством обеспечения поставки исходного сырья, материалов, полуфабрикатов, покупных изделий в полном соответствии с нормативно-технической документацией, довольно слабо рассмотрены в научных исследованиях.

Нуждается в совершенствовании на научной основе механизма правового регулирования общественных отношений, складывающихся при взаимном обмене людей своей деятельностью или ее результатами в условиях совместного труда. Еще не разработаны в водохозяйственных организациях такие проблемы, как распределение прав и ответственности между подразделениями и звеньями управления производством, взаимоотношение руководителей и непосредственных руководителей. Требуют также глубокой разработки проблемы правовой организации надзора и контроля за внедрением и соблюдением нормативно-технической документации и других проблем менеджмента в водном хозяйстве, связанных с гражданским и административным правом. Рыночная экономика в отрасли требует, чтобы пробелы были выполнены.

Кибернетика исследует наиболее общие организационно-технические законы, характерные для различных видов управления. Часть изучаемых вопросов связана с практикой менеджмента в водном хозяйстве. Она служит средством для оптимизации решения ряда конкретных задач водного хозяйства с использованием современных вычислительных машин. Связь менеджмента с кибернетикой приближает ее к точным наукам.

В специальную группу научных знаний о менеджменте входят в основном конкретные науки и дисциплины, изучающие закономерности различных сторон производства. Сюда входят учетно-статистические дисциплины (бухгалтерский учет, статистика, оперативно-технический учет, анализ производства и др.); дисциплины, изучающие механизацию учетно-плановых работ, поиск, сбор, переработка с помощью вычислительной техники, а также хранение необходимой информации.

Особое значение в условиях менеджмента в водном хозяйстве приобретают научные основы стандартизации. Они связаны с вопросами конструирования изделий, технологии, материаловедения, экономики, организации и управления производством, являются средством ускорения внедрения новой техни-

ки и улучшения качества выпускаемой продукции в водном хозяйстве.

В водном хозяйстве используется большое количество высокомошных насосных агрегатов и другого оборудования и весьма важно использование теории надежности. Эта дисциплина позволяет решить оптимизационные задачи: резервирования, проверок, режима проведения профилактики. Она разрабатывает методы оценки и дает прогнозы надежности крупных гидротехнических сооружений, водохранилищ и насосных станций с помощью статистических методов.

Известно, что управление производством, прежде всего, связано с организуемым воздействием на участников совместного труда, в процессе которого люди вступают между собой в отношения, имеющие свои социальные и психологические особенности. Здесь в теории менеджмента важную роль отводят социологии и психологии управления. Особое внимание необходимо уделять здесь той части психологии, которая тесно связана с социологией, то есть социальной психологией. На основе совместного рассмотрения этих наук производится анализ явлений и процессов, которые происходят в результате принятия тех или других управленческих решений.

Огромный интерес представляют психологические проблемы управления личностью, коллективами. Здесь для повышения эффективности менеджмента возникает потребность изучения закономерностей восприятия необходимой информации и мотивации поведения людей, психологические особенности управленческой деятельности и психологические основы стиля руководства.

Теория менеджмента имеет определенную связь с дисциплинами, изучающими механизацию учетно-плановых работ. Это научные направления и дисциплины, объединенные под общим названием «Экономико-математические методы». Большая роль в решении научных проблем менеджмента, а следовательно и водного хозяйства принадлежит математической статистике. Существенную помощь в решении проблем повышения эффективности производства оказывают такие статистические методы, как дисперсный анализ, множественная корреляция, методы малой выборки и моментных наблюдений.

Теория менеджмента тесно связана с научной организацией производства и научной организацией труда.

Важное значение для эффективности труда менеджмента имеет научно обоснованное решение задач его нормирования и организации, обеспечение более углубленного учета трудового вклада, оценки эффективности затрат индивидуального и коллективного труда, организация стимулирования с учетом качества труда исполнителей.

Дисциплина «Научная организация труда (НОТ)» переплетается с проблемами механизации и автоматизации процессов менеджмента. НОТ вплотную связана с новейшими принципа-

ми и методами нормирования и оплаты труда, современными методами подготовки и повышения квалификации кадров для менеджмента.

Вышеизложенное показывает, что каждая из наук и дисциплин развивается самостоятельно, их методологический аппарат приспособлен для решения своих специфических задач. Например, социология и психология рассматривают человека соответственно как социальную единицу и биологическую систему. Хотя в этих науках человек является объектом исследования, в сущности, он не изучался как объект и субъект отношений управления производством. Поэтому, для решения проблем менеджмента использование достижений указанных наук должно осуществляться с учетом характерных особенностей объекта и субъекта управления, здесь нужен творческий подход.



**Р и с. 3.3. Модель взаимодействия науки менеджмента с другими науками, законами, принципами управления рыночной экономикой и претворения экономических законов в деятельность водохозяйственных организаций.**



Итак, наука менеджмент в водном хозяйстве тесно связана с теорией экономики, экономикой водного хозяйства, механизацией и автоматизацией производства, гидравликой, мелиорацией земель, эксплуатацией гидромелиоративных систем, земледелия, кибернетикой, математической статистикой, правом, стандартизацией, теорией надежности, психологией и рядом других наук и дисциплин.

Таким образом наука менеджмент в водном хозяйстве, руководствуясь объективными законами природы и общественного развития, служит экономически обоснованной базой хозяйствования.

Исходя из вышеизложенного можно констатировать, что наука менеджмент в водном хозяйстве кроме специальных отраслевых дисциплин тесно связана с экономическими, социальными и с такими научными дисциплинами, как статистика, планирование бизнеса, бухгалтерский учет, финансы, кредит, экономико-математические методы планирования, правоведение, психология и др.

Следовательно, задача менеджмента в водном хозяйстве заключается в целесообразном использовании достижений экономических, психологических, социологических наук и специальных отраслевых дисциплин и на этой основе повышение эффективности производства, его качества, рекомендовать производству новые идеи и наконец на основе всего этого обеспечить в республике экономический рост и повысит благосостояние народа.

Основу науки менеджмента в водном хозяйстве составляет изучение законов и принципов управления в водохозяйственных организациях. Таким образом, менеджмент в водном хозяйстве — это управление, то есть управление ресурсами и людьми, его основная цель обеспечения роста получаемой прибыли.

Руководствуясь законами экономики, рекомендациями приведенных выше отраслевых наук и дисциплин, а также базируясь на опыте управления отраслевой экономикой, учетом специфики водного хозяйства менеджмент вырабатывает организационные мероприятия, сосредоточенные на поиске оптимальных решений, которые направлены на претворение экономических законов, рекомендаций отраслевых наук в деятельности водохозяйственных организаций (рис. 3.3).

На ближайшую перспективу к таким мероприятиям (первоочередным задачам) менеджмента в водном хозяйстве можно отнести (табл. 3.1).

Первоочередные задачи	Радикальные пути их решения
1. Проблемы создания в системе водного хозяйства форм собственности и субъектов собственности.	Создается механизм и методология образования форм и субъектов собственности, учитывающая особенности воды как экстерриториального продукта.
2. Проблема формирования рыночной инфраструктуры в системе сельского и водного хозяйства.	Формируется в системе сельского и водного хозяйства рыночная инфраструктура и создается механизм ее управления.
3. Проблема организации рыночных отношений в эксплуатационных предприятиях системы водного хозяйства (обоснование системы стоимости продукции и себестоимости услуг включая определение цены на воду, формирование системы налогообложения и др.).	Создается система перехода предприятий водного хозяйства на рыночные отношения. Формируется экономический и организационный механизм управления с учетом специфики функционирования водохозяйственных организаций.
4. Создание и совершенствование ассоциации водопотребителей в сфере сельского хозяйства.	Создается методика, обеспечивающая совершенствования деятельности ассоциаций на местах на основе рыночных отношений.
5. Внедрение и совершенствование в системе водного хозяйства финансового менеджмента и финансовой отчетности.	Создается механизм и система предложений по организации финансового менеджмента и финансовой отчетности.
6. Внедрение в практике сельсководопотребления водосберегающих технологий (систем капельного орошения, новых методов бороздкового орошения) на основе оптимизации областей их применения, использование подземных вод для орошения зерновых.	На основе опытного внедрения зарубежных и отечественных водосберегающих технологий отбираются приемлемые для условий Узбекистана эффективные технологии для широкомасштабного внедрения их в сельском хозяйстве республики.
7. Разработка и использование новых местных материалов (нетрадиционные вяжущие, сланцы и др.) при строительстве эксплуатации оросительной сети, обеспечивающей наименьшую потерю воды и тем самым обеспечивающий высокий коэффициент полезного действия оросителей.	Поиск новых материалов, конструкций оросителей, испытание опытных участков, подготовка технической документации по их использованию при эксплуатации оросительной сети.

<p>8. Перевод земель с машинного орошения на самотечные и дизельные насосные станции на электропривод и сокращение тем самым затрат на энергоресурсы.</p>	<p>Проводятся проектные разработки и общестроительные работы.</p>
<p>9. Создание сети дистанционной автоматизированной системы управления на крупных насосных станциях, водохранилищ и гидротехнических сооружениях с использованием компьютерной техники, информационных технологий и другой электронной техники.</p>	<p>Составляются проектные разработки и технические решения по обеспечению надежности и безотказной работы агрегатов и устройство на гидротехнических сооружениях, насосных станциях и водохранилищах. Эта система призвана обеспечить безотказную и безаварийную работу систем и агрегатов.</p>
<p>10. Оптимизация типоразмеров и размещения скважин вертикального дренажа на староорошаемых землях выбывших из севооборота из-за их мелиоративного состояния.</p>	<p>Составляются проектные разработки и технико-экономическое обоснование целесообразности реализации этих разработок.</p>
<p>11. Первоочередные мероприятия по нормальному функционированию дренажных систем Узбекистана:</p> <p>а) реконструкция магистральных и межхозяйственных коллекторов;</p> <p>б) обеспечение работоспособности дренажной системы;</p> <p>в) обеспечение отвода коллекторно-дренажных вод с орошаемых площадей и недопущение их сбросов в Амударью и Кашкадарью.</p>	<p>Проводятся проектные разработки и общестроительные работы. Механизированная очистка всех звеньев коллекторов и восстановление работоспособности закрытого горизонтального дренажа.</p> <p>Реконструкция и усовершенствование дренажной системы.</p>
<p>12. Проблемы машинного орошения Узбекистана:</p> <p>а) низкий уровень автоматизации технологического процесса;</p> <p>б) отсутствие современных средств водоучета;</p> <p>в) отсутствие эффективных средств защиты внутренних поверхностей стальных напорных трубопроводов от коррозии и гидроабразивного износа.</p>	<p>Приобретение и установка средств автоматизированного управления.</p> <p>Приобретение и установка совершенных средств водоучета.</p> <p>Нанесение надежного покрытия на внутреннюю и наружную поверхности напорных трубопроводов для защиты от абразивного и коррозионного износа.</p>
<p>13. Консервация в водоемы минерализованные коллекторно-дренажные воды и развитие рыбоводства.</p>	<p>Проводятся проектные разработки и общестроительные работы для обеспечения стока коллекторно-дренажных вод в водоемы.</p>

### 3.3. Специфика сферы функционирования водохозяйственных организаций и менеджмент

Вода, как и земля, является средством для сельскохозяйственного производства, без нее земля мертва. Вода воспета поэтом и мыслителем Востока, великим Алишером Навои:

*«И с этой кручи вниз пустил Фархад  
За водопадом в город — водопад...  
Когда он в горы шел троной крутой  
Арык уж наполнился водой.  
И до краев был полон водоем —  
Так, что вода не уменьшалась в нем;  
Она, подобная райским ручейкам,  
Текла вокруг дворца по арычкам,  
В степь, изливаясь, продолжала путь,  
У горожан в садах кончала путь...  
Был зрелищем бурно бегущих вод  
Захвачен весь ликующий народ».*

А на западе Антуаном де Сент-Экзюпери:  
«Вода.

У тебя нет ни вкуса, ни запаха, тебя не опишешь, тобой наслаждаешься, не понимая, что ты такое. Ты не просто необходима для жизни, ты и есть жизнь. С тобой во всем существе разливается блаженство, которое не объяснить только нашими пятью чувствами. Ты нам возвращаешь силы и свойства, на которых мы уже поставили было крест. Твоим милосердием снова отворяются иссякшие родники сердца.

Ты — величайшее в мире богатство, но и самое непрочное, — ты, столь чистая в недрах земли. Можно умереть подле источника, если в нем есть примесь магния. Можно умереть в двух шагах от солончакового озера. Можно умереть, хоть и есть два метра росы, если в нее попали какие-то соли. Ты не терпишь примесей, не выносишь ничего чужеродного, — ты — божество, которое так легко спугнуть.

Но ты даешь нам бесконечно простое счастье».

Также дана воде достойная оценка государственными деятелями и деятелями искусства и науки во всем мире. На всем протяжении истории человечества вода высоко ценилась, являлась фактором образования больших и малых городов и поселений, их благоустроенности, фактором роста экономики и жизни народов. Она нужна и сельскому хозяйству, и промышленности, и животноводству, рыбоводству, коммунальному хозяйству, энергетике. Одним словом, вода — это жизнь.

В водном хозяйстве вода — это экстерриториальный продукт, который надо в нужном количестве и качестве и в нужное время доставлять в нужное место потребителю. Реализация

этой функции в реальной действительности очень трудная и многосложная задача.

Изложенные выше требования продиктованы самой жизнью, условиями рынка и рыночными отношениями. Если не будут удовлетворены эти требования, сельское хозяйство страны будет связано с падением производства и другими отрицательными последствиями.

Учитывая это, благодаря пристальному вниманию правительства Республики Узбекистан приняты и принимаются практические меры и в настоящее время в республике стабильно и безотказно функционирует система каналов, оросителей, коллекторов, гидротехнических сооружений, водохранилищ и насосных станций и другие сооружения. Так же в сфере деятельности водного хозяйства функционирует система эксплуатационных, промышленных, строительных, научных и проектных организаций, высших специальных учебных заведений, лицеев, которые в единстве обеспечивают сельскохозяйственное производство и другие отрасли республики квалифицированными специалистами.

Деятельность водохозяйственных организаций связана с эксплуатацией оросительных, коллекторно-дренажных систем, гидротехнических сооружений, водохранилищ, насосных станций, обеспечением их безотказной и безаварийной работы, а также строительством новых систем орошения и на этой основе обеспечение потребностей сельскохозяйственного производства в оросительной воде зависит от ряда специфических условий и особенностей. Они порождаются под влиянием естественно-природных и климатических факторов, особенностей сельхозпроизводства, структурой сельхозкультур, политикой правительства, ограниченности водных ресурсов на территории республики и необходимости их заполучения от государственных, а, следовательно, продиктованы условиями этих государств и рядом других, которые проявляются исходя из складывающихся конкретных ситуаций.

Рассмотрим состав и содержание этих особенностей (факторов и условий), которые окажут в определенной степени влияние на результаты работы водохозяйственных организаций и как следствие на сельхозпроизводство.

Поскольку деятельность водохозяйственных организаций в большинстве случаев связана с удовлетворением сельскохозяйственного водопотребления, которое также является одним из основных условий гарантированной урожайности в сельском хозяйстве, то в первую очередь остановимся на особенностях водохозяйственного производства, без учета которых управлять экономикой отрасли в условиях рынка не представляется возможным. Менеджмент в водном хозяйстве и должен вобрать в себя эти особенности и при условии обязательного их учета принимать управленческие решения. К неполному перечню этих особенностей и условий можно отнести следующие:

- Рассредоточенность объектов водного хозяйства в пространстве и вытянутость их в линию и как следствие значительная их удаленность от опорной базы водохозяйственных организаций. Эта особенность требует от менеджмента, чтобы фактор пространства и времени присутствовали в процессе реализации универсальных функций управления.
- Строгая закреплённость объектов водного хозяйства к месту их сооружения и полное отсутствие их мобильности. Эта особенность требует, чтобы все работы по ремонту и реконструкции объектов были осуществлены непосредственно на удаленных от опорной базы предприятия точках, что связано с доставкой материально-технических и людских ресурсов на объекты работ.
- Сезонный характер водопотребления (неравномерное водопотребление в течение года) в сельскохозяйственном производстве и как следствие неравномерная загруженность мелиоративных фондов водного хозяйства в течение года и эксплуатационного персонала, связанного с водоподачей.
- Необходимость в круглосуточной работе сооружений, задействованных в водоподаче для сельхозпроизводства и организация в связи с этим работы эксплуатационного персонала.
- Значительные колебания продолжительности вегетационного периода и перестройка работы водохозяйственных эксплуатационных организаций, режима работы гидротехнических сооружений, водохранилищ, каналов, оросителей, насосных станций и других сооружений, непосредственно связанных с водоподачей для сельхозводопотребления.
- Водохозяйственные организации имеют дело с экстерриториальным продуктом — водой, которая постоянно находится в движении и требует от персонала круглосуточного постоянного и пристального внимания.
- Высокая чувствительность режима работы водохозяйственных сооружений к естественно-природным и климатическим факторам.
- Необходимость эксплуатации водохозяйственных сооружений вне периода вегетации, вызванного необходимостью мелиорации засоленных орошаемых земель, предусматривающего такой водный режим, при котором из почвы удаляются вредные для растений соли.
- Ограниченность периода производства ремонтно-эксплуатационных работ, вызванная вегетационным периодом, выполнением сельскохозяйственных работ с учетом требований агротехники и влияние этого на эффективность использования производственных фондов и рабочей силы.

Вышеизложенное не самоцель и не простое перечисление особенностей водного хозяйства (водохозяйственного производства), а выявление концепции и признание того, что эти специфические особенности как объективные факторы влияют на процесс управления этим производством, а их учет будет положительно влиять на эффективность менеджмента в условиях рынка.

Проблема ограниченности земли и воды показывает, что земельно-водные отношения содержат в себе и формируются под воздействием множества естественно-природных, социальных, экономических, технических, юридических, правовых и организационных факторов, специфических особенностей сельскохозяйственного и водохозяйственного производства.

По твердому убеждению авторов пособия, эти проблемы в перспективе имеют тенденцию к возрастанию. А это объективно требует и убедительно доказывает необходимость изучения этих особенностей водного хозяйства в рамках отраслевых специальных дисциплин, объединения (интеграции) с другими науками и родственными дисциплинами и использования достигнутых результатов в отрасли. На этой основе используя потенциал менеджмента становится возможным этап за этапом решать проблему бережного и рационального использования орошаемых земель и ограниченных водных ресурсов. Такой просвет прослеживается в будущем. Если учитывать, что 28—30% внутреннего валового продукта составляет сельскохозяйственное производство, то можно констатировать, что аграрный сектор экономики был, остается и будет решающим (весомым) в общей экономике страны.

### ***Вопросы для повторения***

1. В чем заключается сущность теории менеджмента в сфере водного хозяйства?
2. Расскажите о смысле менеджмента.
3. Расскажите о содержании менеджмента.
4. Какие три рода систем менеджмента Вы знаете?
5. Расскажите о социально-экономической цели менеджмента.
6. Какой потенциал менеджмента используется в решении проблем водного хозяйства?
7. В чем заключается взаимообусловленность развития земледелия и водного хозяйства?
8. Расскажите о водных ресурсах Узбекистана.
9. Что Вы понимаете под использованием потенциала других наук при решении проблем водного хозяйства?
10. Что Вы знаете о первоочередных задачах водного хозяйства и радикальных путях их решения?
11. Что Вы знаете о специфике сферы функционирования водохозяйственных организаций?

**Рекомендуемые темы  
выпускных работ, предлагаемые к выполнению для  
присвоения степени бакалавра по направлению  
«Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Специфика сферы функционирования водохозяйственных организаций и менеджмент.
2. Использование потенциала менеджмента в решении проблем водного хозяйства.
3. Проявление сущности теории менеджмента в сфере водного хозяйства.



### Законы, закономерности и принципы управления рыночной экономикой в водном хозяйстве

---

Законы и закономерности менеджмента.  
Фактор времени в сфере водохозяйственного производства.  
Принципы управления рыночной экономики, их место в сфере деятельности водохозяйственных организаций.

---

#### 4.1. Законы и закономерности менеджмента — основа функционирования водохозяйственных организаций

Законы и закономерности управления экономикой являются объективными экономическими категориями. Они определяют форму, структуру, процесс управления.

Понятия «закон» и «закономерности» можно соотнести как общее и частное. Закон отражает более общее понятие, а закономерность — это проявление закона, его часть, его сторона.

В науке под *законом* понимаются отношения, которые носят характер устойчивых, объективных, существенных, необходимых и повторяющихся при определенных условиях явлений. Законы, таким образом, отражают сущность определенной совокупности явлений.

Говоря о *закономерностях*, обычно имеют в виду предварительный этап обнаружения закона, то есть вначале надо найти, понять, проанализировать несколько сходных качеств в явлениях или их связях, а затем уже обнаруживается и объясняется закон — как сущность, обобщенное понятие этих закономерностей. Например, в современном менеджменте большую значимость имеет *закон времени* (закон управления временем). В качестве закономерности здесь может рассматриваться экономия расчетного времени в производственных, снабженческо-сбытовых, транспортно-складских, финансово-кредитных и других операциях. Таким образом, закономерности в науке управления — это отражение существенных, объективных отношений в реальном управлении экономикой и производством.

Законы экономики и закономерности являются объективными категориями, то есть они проявляются независимо от человека, от его сознания. Задача человека сводится к умению правильно понять эти законы и правильно построить свою деятельность в соответствии с их объективным проявлением. Рыночная система экономики развитых капиталистических стран доказала свою действенность благодаря адекватному пониманию ее законов и их использованию во всех сферах деятельности, в частности, управленческой.

Решающее значение для практики управления производством имеет изучение природы и механизма действия объективных экономических законов.

К наиболее общим законам рыночного управления можно отнести следующие: закон специализации управления; закон интеграции управления; закон необходимой и достаточной централизации управления; закон демократизации управления; закон времени (закон управления временем).

Два первых закона, специализации и интеграции управления, отражают самый общий объективный закон разделения труда человека, который сложился и сейчас складывается в любом более или менее развитом обществе.

**1. Закон специализации управления.** Сущность этого закона состоит в том, что управление на предприятии, как правило, осуществляется значительным числом работников (управленцев, руководителей), выполняющих различные виды работ в зависимости от таких факторов разделения, как:

- по функциям управления (планирование, организация, координация, мотивация, контроль);
- по средствам труда (информационные и технические средства обработки информации, исследовательские и статистические методы и пр.);
- по трудоемкости выполнения функций (руководители отделов, подчиненные и пр.);
- по различным полномочиям (уровни управления, права, обязанности, ответственность).

Таким образом, в хорошо развитой системе управления возникает необходимость в разделении различных функций и полномочий отдельных людей или коллективов. Современный менеджмент имеет следующие функциональные типы управления: управление политикой предприятия; управление общими вопросами; управление производством; управление операциями; управление закупками; управление финансами; управление маркетингом и сбытом; управление кадрами; управление обучением; управление обработкой информации; управление научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами и др.

Разделение деятельности управленческого персонала в зависимости от названных типов управления приобретает характер специализации или более того — профессионализма. Профессионализм в работе является отличительной чертой менеджера-специалиста. Как правило, средний уровень управления представлен такими профессионалами. Но и в высших сферах часто директор или управляющий также является специалистом в одной из наиболее важных областей управления.

На современном предприятии, в виду того, что управление в наши дни является очень сложным делом, функцию руководства, как правило, не может выполнять один человек, даже

если он и хороший специалист. Поэтому почти на всех крупных западных предприятиях высшее руководство организовано в виде рабочих групп. Часто такие группы состоят из равноправных членов, но выполняют различные задачи и имеют специализированные функции.

**2. Закон интеграции управления.** Известно, что дифференциации нет и не может быть без интеграции. Необходимость интеграции определяется потребностью самого производства и управления. Понятие интеграции заложено в самой сути управления. Интеграция — это объединение разрозненных, специализированных действий в единый общий процесс функционирования и развития управления. Рассматриваемый нами закон, также как и первый, носит объективный характер, то есть в практической работе управление не может быть осуществлено без объединения, координации деятельности многих работников.

Интеграция в управлении проявляется через следующие его компоненты:

- *Цель* как интеграционный фактор менеджмента. Цель объединяет всех людей в трудовом процессе.
- *Механизм управления* как сбалансированный способ и процесс управления.
- *Координация структурных подразделений и их функций.* Квалифицированный менеджмент предполагает совместимость и объединение различных функций: планирования, организации, оптимизации, контроля в систему, обеспечивающую эффективность управления производством.
- *Информационное обеспечение* — звено связи между управленческими подразделениями.

К факторам, определяющим интеграционные процессы в менеджменте, относятся также его социально-психологические и социально-экономические компоненты:

- *Микроклимат и корпоративная культура* (система ценностей в данном коллективе) способствуют объединению всех работающих на предприятии, в фирме и повышению их трудовой активности.
- *Инфраструктура управленческого аппарата* (то есть социально-бытовые условия и объекты) является мощным интеграционным фактором, если руководство фирмы уделяет ей большое внимание. И, наоборот, при плохой организации инфраструктуры, эффективность управления в фирме снижается.

Рассматривая интеграцию управления с позиций кибернетического подхода, можно ее охарактеризовать следующим образом: интеграция — это то, что определяет развитие системы. Закон интеграции в управлении действуют так же, как и в кибернетике. Система может иметь разное состояние. В процессе развития интеграция стремится к переходу в новое состояние. Но есть определенный предел, после него может начаться ди-

синтеграция, то есть явно выраженные дезорганизирующие процессы. В практике управления производством, торговлей, банковским делом определенная дисинтеграция начинается, когда хорошо отлаженный менеджмент сталкивается с новыми проблемами, с необходимостью пересмотра некоторых сторон управления, с необходимостью нововведений, подготовки новых кадров. Все перечисленные факторы связаны обычно с изменившимися условиями конкуренции — появлением на рынке мощных соперников, догоняющих или уже перегоняющих бывшего лидера по производительности труда или по качеству продукции. Почти все эффективно работающие фирмы, корпорации могут оказаться в таком положении, если менеджмент вовремя не заметит признаков начинающегося спада. Конкретных примеров можно привести много, особенно в американском производстве, — это, например, история бурного роста, процветания, а затем спада, с последующим трудным, но увенчавшимся успехом восстановительным процессом в таких корпорациях, как «Дженерал Моторс», «Форд», «Крайслер» и др.

Если дисинтеграция начинается и быстро прогрессирует, то это может привести к тяжелым последствиям, даже прекращению деятельности фирмы. Таких примеров немало. Один из них — история взлета и падения американской фирмы «Атари», выпускавшей электронные видеоигры. Руководство фирмы вовремя не среагировало (не заметило) на нового конкурента на рынке — домашние компьютеры, и не смогло быстро провести необходимые изменения в структуре и методах управления. Дисинтеграция в широких масштабах является разрушительным фактором и может охватить всю экономику государства или очень серьезно нарушить экономику не только одной страны, но и связанных с ней партнерскими отношениями стран.

**3. Закон необходимой и достаточной централизации управления.** Этот закон можно выразить в более широком плане — как закон оптимального сочетания централизации и децентрализации управления.

Закон предполагает, с одной стороны, централизованное, сконцентрированное управление, то есть наличие соответствующей линии управления по вертикали (сверху вниз). С другой стороны, закон включает в себя и необходимость передачи отдельных функций управления на более низкие уровни.

Объективно система управления имеет централизованную форму. Например, в биологии, для того чтобы функционировала нервная система, необходим центр — мозг. Мозговой центр менеджмента представлен, как правило, административным советом, генеральным директором (директорами), президентом фирмы, корпорации.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными*. *Децентрализованные организации* — это такие организации, в

которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. Особенности обоих видов управления наглядно просматриваются в следующем перечне преимуществ каждого из них.

#### *Преимущества централизации.*

- Централизация улучшает контроль и координацию специализированных управленческих служб. Уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.
- Централизованное управление обеспечивает целостность, порядок, согласованность действий.
- Централизованное управление позволяет более экономно использовать опыт и знания управленческого центрального аппарата, а также имеющиеся материальные ресурсы.

#### *Преимущества децентрализации.*

- Управлять очень крупной организацией централизованно трудно из-за большого объема информации. Увеличиваются трудности принятия решений.
- Децентрализация дает право принимать решение тому руководителю, который ближе всего стоит к проблеме, то есть лучше всего ее знает.
- Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности чувствовать себя комфортно на посту даже небольшого руководителя.
- Децентрализация способствует быстрому продвижению молодых руководителей, их росту вместе с организацией.

На практике может быть высокая и низкая степень централизации управления. Более того, степень централизации управления может в одной и той же системе изменяться со временем. За рубежом, в Японии, если фирма развивается успешно, она проходит два этапа: 1) повышение централизации; 2) делегирование полномочий — децентрализация управления. Или второй пример, фирма «Ай Би Эм» имеет относительно централизованную структуру управления, но расширяет использование децентрализованных структур. В Европе, например, «Ай Би Эм» подразделила все свои филиалы и подразделения на пять экономических центров. Руководителям этих центров даны очень большие права для принятия решений, связанных с важнейшими экономическими показателями отделений.

Определить вид менеджмента в организации, то есть, имеет ли она централизованную или нецентрализованную структуру управления, можно по следующим характеристикам:

- *Количество решений*, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

- *Важность решений*, принимаемых на нижестоящих уровнях. В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения по многим важным вопросам.
- *Количество контроля*, осуществляемого за работой подчиненных. В сильно децентрализованной организации руководители высшего звена редко проверяют повседневные решения подчиненных или руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные.

В последнее десятилетие менеджмент развитых капиталистических стран переживает процесс перестройки, в которой явно выражена тенденция к созданию децентрализованных управленческих структур.

**4. Закон демократизации управления.** Управление будет только в том случае эффективным, если оно будет соответствовать интересам людей. Для этого надо, чтобы управление было не только профессиональным, но и демократическим (греческое «демос» означает «люди», «народ»). Практически данный закон отражает взаимоотношения между людьми в коллективе, взаимоотношение власти и подчиненных.

Демократизация управления включает в себя широкий спектр моментов: это привлечение большого числа трудящихся к управлению, например, посредством передачи им собственности (в виде акций или других ценных бумаг); это функционирование закона децентрализации управления; это нововведения в управленческих структурах и т. д. И, конечно, демократизация управления строится на таком взаимоотношении подчиненных, когда воздействие руководителя вызывает положительную ответную реакцию, когда в общей системе управления исключено бездействие.

Содержание закона демократизации управления тесно связано с понятием гуманизации управления, которое будет более подробно рассмотрено несколько ниже в подразделе о принципах менеджмента. В данном контексте мы ограничимся только одним дополнением к его характеристике.

Закон демократизации управления, как и ранее рассмотренные законы, является объективным законом в системе рыночных отношений. Западный менеджмент на практике убедился в необходимости строить свою деятельность с учетом этого закона. Так, за рубежом в системе управления фирмой заложен Блок демократии, включающий комплекс практических действий по совершенствованию управления людьми.

**5. Закон времени (закон управления временем).** Закон времени, или экономии времени, является важнейшим законом рыночной экономики. Время превратилось в экономическую категорию, ценность которой определяет все стороны деятельности организации (скорость производства, быстрота оборота капитала, реакция на изменения и т. д.).

Как уже нами было отмечено ранее, для практики управления производством особо важное значение имеет изучение природы и механизма действия объективных экономических законов.

Рассмотрим это на примере закона экономии времени.

Среди разных аспектов закона времени особо важное место занимает экономия рабочего времени. Она представляет собой источник неуклонного повышения производительности труда, увеличения вырабатываемой массы потребительных стоимостей в расчете на одного работника и на единицы рабочего времени в сфере материального производства. Экономия рабочего времени связана с уплотнением рабочего дня, с увеличением его интенсивности, а также с повышением целесообразности, рациональности, эффективности каждой трудовой операции. Благодаря этому достигается либо ускорение, либо умножение достигаемого результата без добавочного расхода или даже при снижении затрат труда. При этом исключительная роль принадлежит также рациональному построению фондов рабочего времени, с учетом специфики производства, научно обоснованной организации рабочей недели, сменности работы предприятия и его подразделений.

Повысить производительность труда — это значит экономия рабочего времени на производство продукта. Чем меньше требуется предприятию времени на производство определенного продукта, тем выше производительность труда, тем больше времени оно выигрывает для другого материального производства.

Высвобождая за счет экономии некоторое количество времени, предприятие может целесообразно распределить его, как вообще все свое время, между отдельными подразделениями производства и другой деятельностью.

Известно, что производство можно рассматривать в статике и динамике. Важную роль здесь играет принцип экономичности, так как весь процесс управления направлен на повышение экономической эффективности управляемой системы. Производство само по себе представляет множество элементов, движущихся по определенной системе. Статика производства всецело определяется его динамикой, поэтому важное значение при разрешении конкретных организационных задач имеют законы динамики производства.

Последние вытекают из общего принципа экономичности производства, служащего в то же время главным критерием в сфере производства материальных благ. Этот критерий отражается на практике через такие требования как: экономия основного сырья, вспомогательных материалов, топлива и энергии; экономия труда; экономия времени, расходуемого на все процессы; экономия капитальных вложений в производство.

Таким образом, сама сущность экономического критерия управления производством выдвигает на одно из первых мест

задачи организационной работы, как в части управления производственной деятельностью, так и в части использования труда руководителей и исполнителей. При рассмотрении общих требований, предъявляемых экономикой производства к управлению, следует сконцентрировать внимание на следующих моментах.

1. Параллельно с усовершенствованием и удорожанием средств производства (иначе, увеличением капитальных затрат) растет необходимость более интенсивного использования оборудования. Такая интенсификация достигается в основном путем рациональной организации производства, главной целью которой становится сокращение времени как производительных, так и непроизводительных операций.
2. Чем совершеннее организация производства, тем выше должна быть ответственность каждого участника производственного процесса — от высшего руководителя до рабочего, тем выше требования, предъявляемые к участникам работы; требования эти растут пропорционально усложнению и усовершенствованию орудий труда, которые, с одной стороны, освобождают человека от физических нагрузок, а с другой — в большей степени требуют использования его интеллектуальных возможностей.
3. Чем выше производительность труда и требования, предъявляемые к участникам процесса производства в смысле точности и темпа, тем выше должен быть заработок. Но при росте оплаты труда должна снижаться себестоимость единицы продукции. Это должно обеспечить выпуск максимума продукции при минимуме затрат.

Таким образом, наряду с экономией живого труда в данном производстве всякая экономия материалов, сырья, топлива, энергии и других издержек производства, а равно и сбережение орудий труда реализуется в конечном итоге как *экономию рабочего времени*, так как по существу она представляет собой экономию прошлого труда, овеществленного в этих материальных ресурсах производства. Экономия прошлого труда требует особого внимания, так как закономерность технического прогресса выражается в том, что доля прошлого труда в издержках производства увеличивается, а доля живого труда — уменьшается при систематическом уменьшении общей суммы издержек производства.

Повышение качества продукции (даже не сопровождающиеся при этом никакой экономией в рамках данного конкретного производства) также влечет за собой повышение производительности труда в народном хозяйстве, так как оно имеет своим следствием либо экономию рабочего времени в процессе производительного потребления данной продукции, либо относительное сокращение потребности в данных продуктах на индивидуальное потребление.

Сокращение времени пребывания предмета труда в процес-



се производства (сокращение длительности цикла производства) имеет также важнейшее значение для роста производительности труда. Рост производительности труда в каждом периоде расширенного воспроизводства основывается в значительной степени на результатах производства и техническом прогрессе, которые достигнуты в предшествующий период. Если сокращается время производства, то создаваемые новейшие и совершенные средства производства быстрее реализуются, что способствует ускорению темпов экономического роста.

Реализация всех способов экономии рабочего времени имеет в своей основе рост культурно-технического уровня, повышение производственных навыков и рост сознательного отношения к труду всех участников производства.

Другим аспектом экономии времени служит сокращение времени производства, исходя из уменьшения продолжительности производственных циклов и ускорения оборота запасов на общезаводских и межцеховых (промежуточных) складах. Закономерности, лежащие в основе определения производственных циклов и незавершенного производства, рассматриваются в комплексном стоимостном аспекте, который получает свое обобщенное выражение в финансовых показателях предприятия. Такой финансовый аспект позволяет охватить также фонды обращения, то есть учесть время пребывания готовой продукции на сбытовых складах предприятий, в процессе доставки потребителю, приемки и оплаты ее стоимости по действующим ценам. Иными словами, ставится задача раскрыть закономерности движения всех оборотных средств предприятия, выявить резервы ускорения их оборачиваемости и установить пути и средства воздействия на соответствующие отрасли производственно-хозяйственной деятельности.

Финансовый аспект работы предприятия и управления им замыкается проблематикой прибыли. Прибыль — это не только один из показателей предприятия, с помощью которого может оцениваться экономическая успешность его деятельности. Прибыль — реальный хозяйственный результат правильно организованного оборота производственных фондов и трудовых усилий коллектива предприятия. Прибыль — также средство для развития производства, улучшения условий труда и быта, основной источник доходов государственного бюджета. Поэтому изучение объективных закономерностей, которые определяют образование прибыли и ее динамику, составляет актуальный раздел экономической науки. В частности, важно исследовать рациональные соотношения размеров прибыли и стоимости производственных фондов, чтобы на этой базе исчислить научно обоснованные нормативы рентабельности их использования.

Рассматривая фактор времени в сфере водохозяйственного производства особо следует отметить, что водному хозяйству присущи свойственные ему специфические особенности, которые влияют на процесс управления временем. Перечислим не-

которые из них: это рассредоточенность объектов в пространстве и вытянутость их в линию; строгая закреплённость объектов водного хозяйства к месту их сооружения, отсутствие их мобильности; сезонный характер водопотребления в сельскохозяйственном производстве и как следствие неравномерная загруженность мелиоративных фондов (вынужденные перерывы в процессе труда); необходимость в круглосуточной работе, сооружений, задействованных в водоподаче для сельхозпроизводства, другие особенности, связанные с факторами времени, которые более подробно рассмотрены нами в главе 3.3. настоящего пособия.

Эти особенности водохозяйственного производства выступают как условия, продиктованные спецификой сельскохозяйственного производства и как факторы определяют величину разрыва между временем производства и временем труда. Иными словами они создают вынужденные перерывы в процессе труда, которые представляют убытки для общества. Известно, что перерывы в процессе труда приостанавливают производительное функционирование средств труда, не прерывая их пребывания в сфере производства.

В процессе управления водохозяйственным процессом требуется использовать весь потенциал менеджмента и тем самым добиться максимального сокращения разрыва между временем производства и рабочим временем. Такая потребность постоянно присутствует и пронизывает все функции менеджмента.

Главная цель предприятия должна вбирать в себя максимальное удовлетворение этой потребности.

В управленческой практике время должно находиться в центре деятельности всех менеджеров. А закон экономии времени выступает в менеджменте как закон управления временем.

Сэкономить время — это значит лучше использовать средства производства и мелиоративные фонды, добиться высокой фондоотдачи, выиграть время у своих конкурентов, быстрее найти новые рынки, раньше других перейти к выпуску новой продукции, успеть перестроить управленческие структуры и пр. Этот закон имеет более глобальный характер. С ним связаны причины успеха (или наоборот потерь) не только отдельных предприятий, компаний, но и в ряде случаев всей системы экономики, скажем, отрасли страны или региона.

## **4.2. Принципы управления рыночной экономики. Их место в сфере деятельности водохозяйственных организаций**

*Принципы* — это правила, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческой.

*Принципы управления* вытекают из законов и закономерностей управления, они находятся как бы между познанием зако-

нов и практической деятельностью органов управления (то есть способы рационального использования законов и закономерностей управления).

Принципы управления отражают те существенные черты экономической системы, в рамках которой они действуют, и прямо вытекают из характера производственных отношений, господствующих в обществе.

Так, в социалистической экономике главными являлись отношения, основанные на общественной (точнее государственной) собственности на средства производства. Соответственно этим отношениям ведущими принципами социалистической экономики признавались: принцип плановости хозяйства, принцип единства политики и экономики, принцип демократического централизма.

Менеджмент, являясь научным мировоззрением рыночной экономики, отражает совсем иные ее черты: право быть собственником всех видов имущества; экономическое самоопределение личности, то есть право каждого свободно распоряжаться своим наработанным потенциалом; экономическую свободу товаропроизводителя; широкую сеть мер социальной защиты. Эти и ряд других принципов рыночной экономики определяют характер принципов непосредственно самой деятельности управления (рис. 4.1.).

Последние можно разделить на три большие группы:

*Первая.* Группа общих и структурно-функциональных принципов управления производством.

*Вторая.* Принципы, определяющие взаимоотношения в коллективе (принципы управления людьми).

*Третья.* Принципы, способствующие формированию личности менеджера-руководителя.

В содержательно-понятийном аспекте принципы менеджмента будут освещаться в дальнейших главах пособия, как факторы, определяющие те или иные стороны, качества управления. В этом разделе мы ограничимся небольшим перечислением таких принципов в соответствии с выделенными группами и краткими характеристиками некоторых из них.

**В первой группе** можно назвать принципы: прибыльности; маркетинговый менеджмент; принципы организационных структур линейного, функционального и другого рода; принцип плановости и стратегического планирования; принципы различных методов управления; системного; комплексного и пр. К этой же группе можно отнести и принципы, определяющие эффективность развития предприятия не только в настоящем, но и в будущем: принципы научной организации труда; компьютеризации; принципы инноваций; структурных перестроек.

Названия не всех перечисленных принципов отражают специфические характеристики менеджмента как рыночной формы управления экономикой. Но, как показывает анализ их содержания, каждый из них, непременно, несет в себе эти осо-



**Р и с. 4.1. Модель влияния принципов рыночной экономики на характер принципов непосредственно самой деятельности управления.**

бенности. Так, например, принцип прибыльности, которым руководствуется менеджмент, приобрел в последнее время новое значение в странах с высокоразвитой экономикой (США, Япония, Южная Корея, Тайвань, Западная Европа). Если в прошедшие десятилетия прибыльность определялась в значительной степени количеством и объемом продукции, то на современном этапе менеджмент связывает прибыльность, в первую очередь, с качеством продукта и повышением производительности труда.

К этой характеристике примыкает и *принцип маркетинговой политики в менеджменте* — направленность на покупателя, рынок сбыта продукта. В итоге принцип прибыльности в капиталистической экономике определяет не только сиюминутное состояние фирмы, но и возможность ее выживаемости в будущем.

Еще один пример функционирования управленческого принципа в рыночной экономике.

*Принцип плановости*, как известно, является универсальным принципом управления, присущим разным видам экономических формаций.

В социалистической экономике он является одним из главных, определяя ее плановый характер. Результат, к которому привело следование этому принципу, оказался обратным — мы подошли к грани хаоса. Этот факт говорит о том, что плановость в менеджменте имеет, вероятно, качественно отличные стороны. Принцип плановости в значительной степени определяет эффективность руководства на предприятии. Но в отличие от глобального централизованного планирования со стороны государства в социалистической экономике плановость в развитых капиталистических странах основывается на экономической свободе товаропроизводителя и экономическом самоопределении личности.

Принцип плановости в менеджменте имеет еще одну существенную особенность. Во многих случаях он соотносится со стратегическим планированием производственной деятельности предприятия, фирмы, корпорации. В отличие от долгосрочного планирования стратегический менеджмент предполагает опору не на имеющиеся в настоящее время средства и условия, а на прогнозируемые будущие структуры, способы и условия.

Принципы, отнесенные нами к группе принципов, определяющих эффективность деятельности фирмы, организации в будущем: компьютеризации, научной организации управленческого труда, инновации и структурных изменений, имеют под собой жесткую объективную основу — закон рыночной конкуренции. Естественно, что в таких условиях только большее внимание менеджмента к использованию этих принципов может обеспечить выживаемость организации. Так, результатом внедрения вычислительной техники в управлении, осуществ-

являемся последние два десятилетия, явилась широкая компьютеризация управленческого труда в фирмах, корпорациях. Это, естественно, способствовало повышению эффективности как управления, так соответственно и производства.

Однако в последние годы появилось неожиданное свойство этого принципа. Оказалось, что в ряде компаний сверхавтоматизация вместо экономии и роста эффективности стала одной из причин убытков. Анализ показал, что причиной такого положения явилась абсолютизация рассматриваемого принципа и недоучет других, не менее, а возможно, и более значимых сторон менеджмента, в частности, резервов, заложенных в «человеческом факторе».

В условиях рыночной экономики, особенно на современном этапе ее развития, большое значение приобретает ориентация менеджмента фирмы, корпорации на принцип нововведений и инноваций. Здесь речь идет не об отдельных элементах совершенствования тех или иных процессов, а о политике новаторства. Поддерживать атмосферу творческого почина — прямая задача управляющих. Более того, в эту задачу входит и создание условий для выявления нестандартных решений, рождения «сумасшедших» идей.

В центре внимания менеджмента находится также организация выдвижения и оценки новых идей, а также поощрение новаторов. Современный менеджмент выработал нестандартные формы предпринимательской, инновационной деятельности. Это — создание специальных инновационных подразделений внутри организации, создание независимых групп технических экспертов, организация микроотделов рискованных инициатив. Последние широко известны сейчас как *венчури*. Слово происходит от английского «венча», что означает «рискованное дело, предприятие».

Принцип, который оказался под силу только развитой рыночной экономике, — это *принцип периодической полной реорганизации управленческих и производственных структур в организации*. Он, как показывает практика, является одним из главных элементов устойчивости, жизнедеятельности организации. Доказано, что такая реорганизация должна иметь место каждые 3—5 лет, а в современных условиях даже чаще, раз в 2—3 года. Фирмы, корпорации, которые не справляются с таким темпом объемных внутренних реорганизаций, начинают терять свой приоритет, уступают место на рынке более мобильным в этом плане конкурентам.

Рассмотрим **вторую группу** принципов менеджмента. Они связаны с отношением между людьми, отношением между руководителями различных рангов и членами коллектива организации. Ориентация на человека рассматривается как основа менеджмента. Стратегия современного менеджмента выдвигает на первый план в этих отношениях комплекс форм, которые можно объединять под общим понятием человеческого фактора, или

человеческих отношений. Сюда входят такие принципы управления как:

- Партнерство в отношениях между руководителями (менеджером) и руководимым им коллективом.
- Делегирование полномочий (элемент принципа децентрализации управления).
- Целевая установка менеджера на создание как можно лучших условий для труда своих подчиненных.
- Отказ от привилегий.
- Использование мер поощрения: экономических, моральных и социальных.
- Расширение сфер общения с подчиненными.
- Поддержание хорошего микроклимата.
- Активное участие в формировании «корпоративной культуры» в фирме и др.

Название большинства принципов говорят за себя. Так, *принцип партнерства* означает замену довольно жестких отношений подчиненности отношениями, основанными на уважении и доверии к подчиненному как к человеку, умеющему равно хорошо, как и ты, решать свою задачу.

Как элемент такого партнерства выступает принцип делегирования полномочий (децентрализация управления), то есть передача прав самостоятельного принятия решений с более высокого на более низкий уровень руководства. Менеджмент делает значительную ставку на средний менеджерский корпус.

Современный менеджмент не ограничивается преобразованиями только в чисто деловых отношениях. Еще большая задача менеджера — в создании и поддержании хорошего микроклимата, а также социальных, моральных и культурных ценностей, наработанных в данной организации (корпоративной культуры).

Использование мер поощрения — материальных, моральных, социально-психологических — в практике менеджмента можно объединить как функционирование принципа мотивации. Этому принципу в современном менеджменте отводится роль главной движущей силы в повышении активности работника, а соответственно и в повышении производительности труда. В виду объемности описания сфер функционирования принципа мотивации, этот вопрос выделен нами в специальную главу.

Рассмотренные нами перечень принципов **второй группы**, естественно, не охватывает ее в полном объеме. Но и из тех небольших характеристик, данных в этой части, можно сделать вывод о ее первостепенной значимости в современном менеджменте. Принципы этой группы определяют в настоящее время политику менеджмента в странах с высокоразвитой экономикой — линию на *гуманизацию управления*, приоритет человека в производственных и управленческих отношениях.

**Третья группа** принципов, определенная нами как принци-

пы формирования личности менеджера-руководителя, несет в себе большую социально-педагогическую нагрузку. Ее можно охарактеризовать как базисную в плане эффективности функционирования принципов двух групп. Действенность управления, эффективность производства, введение новшеств, борьба за рынки сбыта, гуманизация управления и т. д. невозможны без центральной фигуры всей этой системы — хорошо подготовленного, обладающего соответствующими качествами управленца-руководителя. И эту аксиому особенно хорошо осознал бизнес развитых стран, признавая приоритетными принципы:

- целенаправленного воспитания и самовоспитания личности менеджера-руководителя;
- подготовки менеджерских кадров.

Оба эти вопроса имеют самостоятельное значение и будут рассмотрены в отдельных главах пособия. В данной части мы ограничимся только небольшим перечислением некоторых сторон названных двух принципов. Так, на современном этапе менеджмент выделяет как главное качество первого принципа формирование личности менеджера-лидера. Воспитание и самовоспитание предпринимательских черт характера, самостоятельности, активности, порядочности и пр. также входят в рассматриваемый принцип.

Принцип подготовки кадров менеджеров включает широкий спектр вопросов: качества и уровня подготовки, форм обучения, способов и средств обучения и пр.

### ***Вопросы для повторения***

1. Охарактеризуйте научные понятия «законы», «закономерности», «принципы». Приведите примеры из области менеджмента.

2. С каким из рассмотренных в разделе законов связано понятие «профессионализм»? Дайте характеристику этого закона.

3. Какие признаки (свойства) управления говорят о том, что это интеграционный процесс? Почему начинается дисинтеграция?

4. Эффективный менеджмент предполагает оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления в компании. Можно ли и как найти такое сочетание? ( Подсказка — рассмотрите отличительные особенности обоих понятий в законе).

5. Лозунг делового мира: «время — деньги». Время в менеджменте приобретает функцию закона управления временем. Как Вы понимаете (приведите примеры) этот закон? Какие специфические особенности водного хозяйства Вы знаете?

6. Дайте характеристику группы общих и структурно-функциональных принципов менеджмента. Остановитесь подробнее на принципах прибыльности и плановости.

7. Объясните, почему группу принципов: компьютеризации, нововведений и инноваций, комплексной или полной реорганизации управления, — можно назвать принципами выживаемости организации. Рассмотрите роль каждого из них в этом аспекте.



8. Ориентация на человека рассматривается как основа современного менеджмента. Какие принципы управления соответствуют данному положению? Дайте краткое описание некоторых из них. Можете ли Вы назвать причину гуманизации управления в капиталистическом мире?

**Рекомендуемые темы  
выпускных работ, предлагаемые к выполнению для  
присвоения степени бакалавра по направлению  
«Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Отражение законов и закономерностей менеджмента в деятельности водохозяйственных организаций.
2. Реализация принципов управления рыночной экономики — решающее условие повышения эффективности водохозяйственного производства.
3. Менеджмент в условиях реализации законов и закономерностей рыночной экономики.

### Элементы организации и процесса управления в сфере водохозяйственного производства

---

Понятие организации.  
Миссия и цели организации.  
Характеристика организации.  
Жизненный цикл организации.  
Формальная и неформальная организация.  
Сущность управленческой деятельности.  
Субъект и объект управления.  
Факторы, определяющие управляемость производства.  
Внешние и внутренние факторы.  
Факторы взаимодействия производства и управления.  
Организационно-производственные факторы.  
Активизация потенциала управления.

---

#### 5.1. Понятие организации

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров.

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Поэтому начнем изучение менеджмента, усвоив сначала, что такое организация и почему ею нужно управлять.

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда «менеджмент» как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме). То есть, под «организацией» следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие.

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, обязанностей, прав, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.



Р и с. 5.1. Организация и требуемые элементы для ее формирования.

3. Организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям (рис. 5.1):

1. наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2. наличие по крайней мере одной общественно полезной цели (то есть, желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

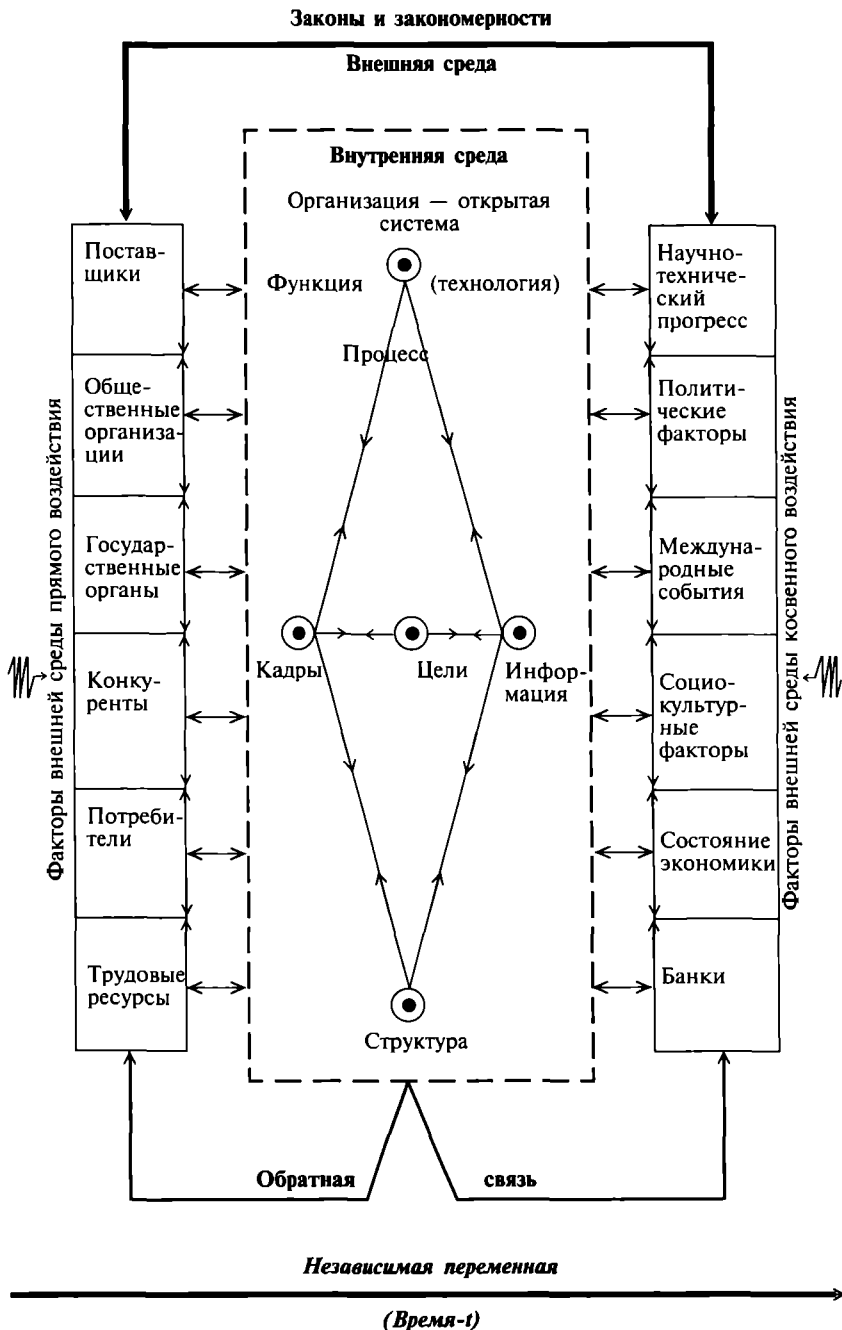
3. наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Общие характеристики организаций.** Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур и т. п.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики (рис. 5.2).



Р и с. 5.2. Общие характеристики организации.



**Р и с. 5.3. Модель взаимодействия ситуационных переменных внутри организации и факторов внешней среды.**

*Ресурсы.* Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы — это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

1. *Зависимость от внешней и внутренней среды.* Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

Различают факторы внешней и внутренней среды организации (рис. 5.3).

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути, это хозяйственный организм организации, ее структура.

В связи с этим процесс управления организацией можно представить в виде схемы (рис. 5.3).

**Миссия и цели организации.** Миссия организации это основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, имеет огромное практическое значение для целенаправленной деятельности каждого работника предприятия. Цели, выработанные на ее основе, служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Без знаний основной цели своей организации, то есть миссии, у руководителя не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности, что может привести к разбросу усилий, а не единство цели, имеющее (существенное) определяющее значение для успеха организации.

Как нам уже известно, организация является открытой системой и она может выжить, в конечном счете, только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ее для выживания, организация должна следить за средой, в которой функционирует. Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему организации и здесь она свою миссию не находит.

Поэтому именно в нарушенной среде руководитель подыскивает общую цель — миссию организации и, как правило, там ее и находит. Чтобы выбрать соответствующую миссию организации, руководитель должен ответить на вопросы: кто наши клиенты? и какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить? Здесь клиентом будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Выбор миссии организации осуществляется с учетом формы собственности, способа хозяйствования и района дислокации организации.

Рассмотрим на примере миссию государственной организации, осуществляющей строительные и ремонтные работы на гидромелиоративной сети в Сурхандарьинской области Республики Узбекистан.

Заказчиком (клиентом) может быть любой, кто использует результаты деятельности организации, то есть, им может быть областное и районное управление по эксплуатации гидромелиоративных систем, ширкатное и фермерское хозяйство или же другие предприятия, в ведении и на балансе которых имеется мелиоративная сеть, требующая ремонта или же имеется необходимость у этих организаций в строительстве новой оросительной сети на своей территории. Сельскохозяйственные предприятия так же могут быть заказчиками этой организации по строительству производственной и социальной инфраструктуры на селе.

Таким образом, в условиях данного примера можно полагать, что заказчиком будет выступать районное управление по эксплуатации гидромелиоративной сети.

Сформулируем потребности заказчика и возможности организации по их удовлетворению (табл. 5.1.).

Таблица 5.1.

Форма собственности и хозяйствования организации	Потребности заказчика (клиента)	Возможности организации по удовлетворению потребностей заказчика	Миссия организации (основная общая цель организации)
Государственная хозрасчетная, выполняет строительные и ремонтные работы по гидромелиоративной сети.	1. Стоимость выполненных работ не должна превышать их сметной стоимости и по договору.	Принимается.	Своевременное и качественное выполнение работ, обеспечение безотказной работы построенных и отремонтированных сооружений.
	2. Сроки завершения отдельных видов работ должны соответствовать календарному графику производства работ и требованиям вегетации.	Будут соответствовать.	
	3. Качество выполненных работ должно удовлетворять требованиям ГОСТов.	Принимается.	

В нашем примере миссия организации выразилась в своевременном и качественном выполнении строительных и ремонтных работ, обеспечении безотказной работы построенных и отремонтированных сооружений.

Такая миссия является убедительной причиной для существования организации, открывает огромные перспективы для роста количества ее клиентов, росту объемов и видов выполняемых ею работ, позволяет четко выработать цели организации.

**Цели организации.** Как нам уже известно, организация — это группа людей с осознанными общими целями. Ее можно рассматривать, как средство достижения целей, которые позволяют людям выполнить коллективно то, что они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

У организаций могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов.

Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений — по затратам и получаемой прибыли.

Это их задача отражена в таких целях, как рентабельность и производительность.

Некоммерческие организации не стремятся получать прибыль, но их волнуют затраты. Это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений.

Цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик, как: конкретные и измеримые; ориентация целей во времени; достижимые цели; взаимно поддерживающие цели.

Исходным пунктом управления производством является формирование и выбор его целей. Следует разграничить общую (глобальную) цель управления производством, которая состоит в достижении постоянного роста и стабильности производства, всемерного повышения эффективности использования производственных фондов: своевременная сдача объектов в эксплуатацию, обеспечение их безотказной работы.

Взаимодействие частных целей в процессе функционирования водохозяйственного производства определяет главную отраслевую цель управления, которая состоит в том, чтобы обеспечить постоянный рост и стабильность производства, а также всемерно повышать эффективность использования водных ресурсов страны.

В задачу науки управления входит выявление наиболее эффективных экономических, технических, организационных, правовых, социально-психологических методов и средств достижения, поставленных перед производством и его звеньями общих и частных целей, выявление предпосылок и конкретных мероприятий, обеспечивающих повышение эффективности функционирования самой системы управления в изменяющихся условиях деятельности.

В основном производстве предприятия осуществляется преобразование предметов труда в готовую продукцию. В каждом из взаимосвязанных цехов основного производства рабочие и служащие, объединенные в соответствующие коллективы, участвуют в производственном процессе и реализуют поставленные перед ними цели по изготовлению продукции. Здесь непосредственно сочетаются производственный и информационный процессы. Если первый из них представляет собой производственный труд, то результатом информационного процесса является выработка решений, обеспечивающих четкую организацию, согласованность в работе между цехами, производственными участками, бригадами и непосредственно рабочими, нормативную регламентацию их действия для выполнения заданной производственной программы. Эти решения, являясь сущностью управления, воздействуют на организованные коллективы людей для достижения поставленных целей.

Управление целенаправленно воздействует не только на коллективы, но и на производственные процессы, которые могут быть представлены в различных формах и осуществляются различными методами. На формы организации производственного процесса влияет степень автоматизации производства и складывающиеся отношения между людьми в этом процессе. Независимо от форм организации и места протекания производственных процессов управление соединяет их в единый целенаправленный поток с охватом всех уровней производства на предприятии: цехов, участков, поточных линий, бригад, рабочих мест. Непосредственно управление производством осуществляется на основе планирования (целеполагания), организации работ (распорядительства), координации, мотивации труда, контроля за исполнением решений и регулирования хода производства. Производственные подразделения предприятия действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, т.е. побуждающими мотивами производства, обуславливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллективов каждого из них. Для предприятия в целом характерна основная (стратегическая, глобальная) цель, определяющая направленность его функционирования в соответствии с выбранным или установленным ассортиментом, объемом выпуска и качеством продукции. Реализация указанной цели требует четкого определения коллективами подразделений конкретных задач, а также соответствующих ресурсов, мероприятий для их выполнения.



Цели и задачи — это те конечные рубежи, к достижению которых направлена деятельность коллектива. Каждое подразделение может иметь свои задачи. Они должны способствовать достижению целей организации предприятия. Практически цели и задачи являются идентичными по конечным результатам выполнения. Задачу можно представить в качестве конечного результата выполнения производственной программы, а цель, как количественные и качественные показатели работы предприятия, его подразделений. Так, перед мастером производственного участка на текущий месяц можно поставить задачу по выпуску определенного ассортимента, количества, качества и стоимости деталей. Перед руководителем же предприятия, цеха могут стоять такие цели как: произвести определенное количество изделий при определенных издержках на их производство, снизить процент брака, не допустить текучести рабочей силы, закупить и установить новое оборудование или осуществить перестановку действующего оборудования к установленному сроку и т.д. Это количественные показатели цели коллектива. Качественные показатели цели имеют более расплывчатый характер и отражают задачи коллектива в общем виде на определенный период: год, квартал, месяц. К ним можно, например, отнести следующие цели:

- усовершенствовать организационную структуру управления производством в связи с созданием автоматизированных рабочих мест (рабочих станций) специалистов по управлению, экономистов, бухгалтеров;

- осуществить переподготовку кадров функциональных служб предприятия, цехов;

- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления;

- устранить непроизводительные потери времени рабочих и служащих и т.д.

Так как в цехах организуется коллективная деятельность работающих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно, чтобы цель была известна каждому работающему в такой форме, которая позволяет проверить ее достижение и тем самым измерять результативность и эффективность работы коллектива.

Задачи каждого производственного подразделения могут быть различными, но основная управленческая цель остается одной и той же для каждого из них: безусловное выполнение заданной производственной программы выпуска продукции и достижение при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

На практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. В сфере водохозяйственного производ-

ства, как правило, функционируют сложные организации, которые имеют несколько взаимосвязанных целей.

Например, выработка цели хозрасчетной организации выполняющей строительные и ремонтные работы на гидромелиоративной сети выполняема для региона — Сурхандарьинской области Республики Узбекистан.

Для этого тщательно изучается миссия организации, так как цели вырабатываются для осуществления миссии организации (см. пример по выбору миссии организации).

Точно выделить области, в которых менеджеру следует определить цели, задача не из легких. Вместе с тем, цели должны быть выработаны для каждого вида деятельности, который, по мнению (видению) менеджера, является важным. За выполнением каждого из видов деятельности менеджер, как правило, в процессе функционирования организации наблюдает и оценивает результаты. Поэтому менеджеру (руководителю) предстоит выразить цели организации в конкретных измеримых формах.

Чтобы выразить цели по отдельным направлениям деятельности организации в конкретных измеримых формах используют рекомендации науки, зависимости, установленные на базе экспериментов, результаты практики и др.

Руководствуясь вышеизложенным, намечают области определения целей и вырабатывают цели организации по отдельным направлениям ее деятельности, результаты систематизируют и заносят в форму (табл. 5.2.).

*Таблица 5.2.*

**Обоснование  
целей организации с учетом специфики выполняемых работ в сфере  
водохозяйственного производства**

Область определения целей	Описание и обоснование целей организации
1. Рост и расширение деятельности организации.	Рассматриваемая нами хозрасчетная организация выполняет строительные и ремонтные работы на государственной гидромелиоративной сети. Для повышения экономических показателей, прибыльности, рациональной загрузки техники и людских ресурсов, повышения своей значимости в регионе руководитель принимает решение: — выполнять строительные и ремонтные работы и на внутрихозяйственной гидромелиоративной сети являющейся собственностью негосударственных организаций;

	<p>— также принимает решение выполнять работы (в зоне своего влияния), связанные с созданием производственной и социальной инфраструктуры (инспекторские и сельские дороги, школы и поселки, низковольтные линии электропередачи и др.). По заказам и за счет средств сельхозпредприятий.</p> <p>Таким образом, цели организации могут быть выражены так: 1) обеспечить рост годового объема выполняемых работ на 56%; 2) в общем годовом объеме выполняемых работ организации долю объемов работ, выполняемых на объектах сельскохозяйственной инфраструктуры, довести до 36%.</p>
<p>2. Учет фактора сезонности и обеспечение ритмичности производства.</p>	<p>Как известно, сельскохозяйственное производство обладает спецификой строго ориентированной по времени года (сезонность). С ней строго связано использование средств производства и людских ресурсов. Например, сельскохозяйственное производство потребляет полевую воду в определенный период года, в так называемый — вегетационный период. В этот период гидромелиоративная сеть работает как правило на полную мощность, остановить ее работу практически не допустимо. С точки зрения технологии производства, вегетационный период является периодом года, обладающим наилучшими условиями для эффективного выполнения строительных и ремонтных работ. Однако этим благом невозможно максимально пользоваться по причине того, что гидромелиоративная сеть в этот период загружена водоподачей.</p> <p>Выполнение строительных и ремонтных работ вне вегетационного периода, с точки зрения производства — это не лучшее время года, так как природно-климатические условия наихудшие. Например, вы-</p>

	<p>полнение бетонных работ в осенне-зимнее время усложнены и требуют дополнительных материальных затрат, повышается расход горючего для механизмов и другое. Возникает объективная необходимость учета фактора сезонности в планировании и обеспечении ритмичности производства.</p> <p><u>Описание цели.</u> Обеспечить ритмичное выполнение работ по кварталам года и тем самым добиться максимально-равномерной загрузки средств механизации людских ресурсов и как следствие повышения рентабельности производства.</p>
<p>3. Организация (изменения в структуре).</p>	<p>К началу 2004 года разработать организационную структуру, предусматривающую создание в составе организации специализированных подразделений, выполняющих работы на объектах сельскохозяйственной инфраструктуры.</p>
<p>4. Производственные мощности.</p>	<p>В 2004 году повысить мощность организации до размеров, при которых достигается высокая фондоотдача и снимаются издержки производства. Наилучшие размеры организации назначают по результатам анализа статистической информации, выявления аналитических зависимостей методами регрессионного анализа и нахождения экстремальных значений полученных зависимостей.</p>
<p>5. Удовлетворение потребностей сотрудников.</p>	<p>Снизить текучесть кадров на 20% в год и увеличить продвижение по службе на 7% в год.</p>
<p>6. Человеческие ресурсы.</p>	<p>Снизить число прогулов до уровня ниже 3%. К концу 2004 года обучить без отрыва от производства 4-х руководителей низшего звена по 12-часовой программе подготовки руководящих кадров, израсходовав не более 15000 сумов на одного обучающегося.</p>

7. Социальная ответственность.	В течение 2004 года принять на работу 8 безработных, зарегистрированных в службе занятости, находящейся в районе дислокации организации.
8. Финансовые ресурсы.	Снизить долгосрочную задолженность на 32 %.
9. Производительность (эффективность).	Снизить издержки производства на 1,3 %.
10. Прибыльность.	В течение 2004 года увеличить прибыль до 2% от объема выполненных работ.

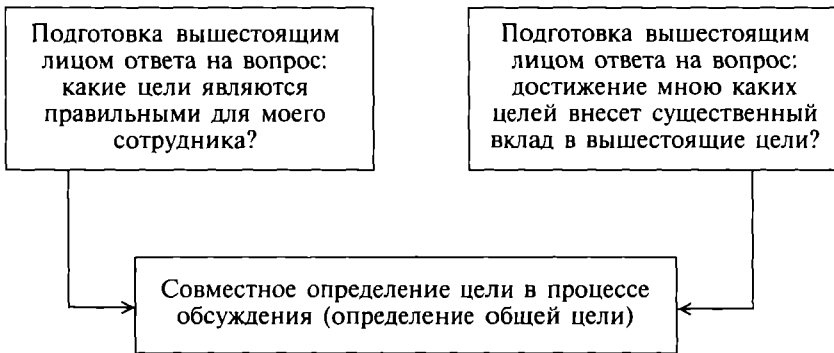
Вышеизложенным определены цели для сложной водохозяйственной организации, занятой строительством и ремонтом ирригационных систем, гидротехнических сооружений и объектов сельскохозяйственной инфраструктуры. Как видим в таблице 5.2., для рассмотренной нами специализированной водохозяйственной организации выявлены 10 целей. В совокупности эти цели должны соответствовать главной цели предприятия. Ее главная цель заключается в достижении более полного удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах, услугах производства и реализации на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и собственников имущества предприятия.

По вышеизложенной методике также выявляются цели эксплуатационных водохозяйственных организаций. Главной их целью является обеспечение безаварийной, безотказной и бесперебойной работы системы сооружений (каналы, оросители, гидротехнические и другие сооружения) и своевременная доставка водопотребителям в нужное место и в нужном количестве поливной воды.

Аналогично и с учетом специфики деятельности водохозяйственной организации в конкретном районе устанавливаются миссия и цели для организаций, осуществляющих эксплуатацию гидромелиоративных систем.

На практике в процессе планирования руководство организацией разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Однако этот процесс не имеет односторонней направленности, так как в выработке тактических целей принимают участие все члены трудового коллектива (рис. 5.4.).

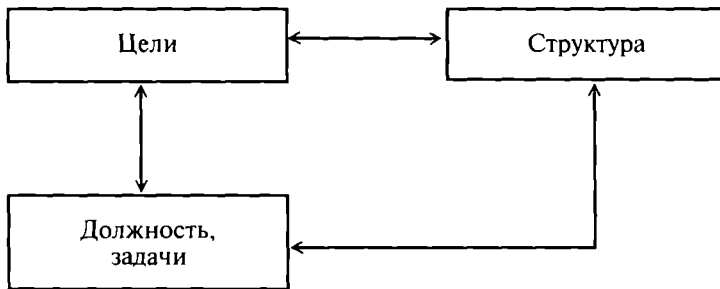
Процедура совместного определения цели является главным мотивом и координирующей силой организации, так как в результате этого каждый член организации знает, к чему он должен стремиться.



Р и с. 5.4. Методика совместного определения целей организации.

**Структура организации** — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

**Задача** — это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.



Р и с. 5.5. Взаимосвязь должностей, структуры и целей.

С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации (рис. 5.5.).

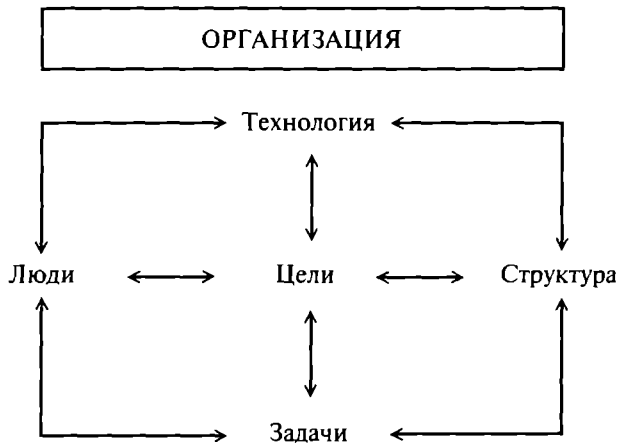
**Технология** — это сочетание квалификационных навыков, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии (рис. 5.6.).



Р и с. 5.6. Взаимосвязь технологии, заданий, структуры и целей.

**Люди (трудовые ресурсы).** Это пятый и наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменения одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное. Взаимосвязь внутренних элементов организации — целей, структуры, задач, технологии, структуры, задач, технологии и людей — показана на рис. 5.7.



Р и с. 5.7. Взаимосвязь внутренних элементов организации.

Рассмотренные характеристики и понятия относятся к формальной организации. Вместе с тем в практике управления определенную роль играют и неформальные организации.

**Концепция жизненного цикла организации.** «Жизнь» организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития.

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд стадий, начиная с рождения, расцве-





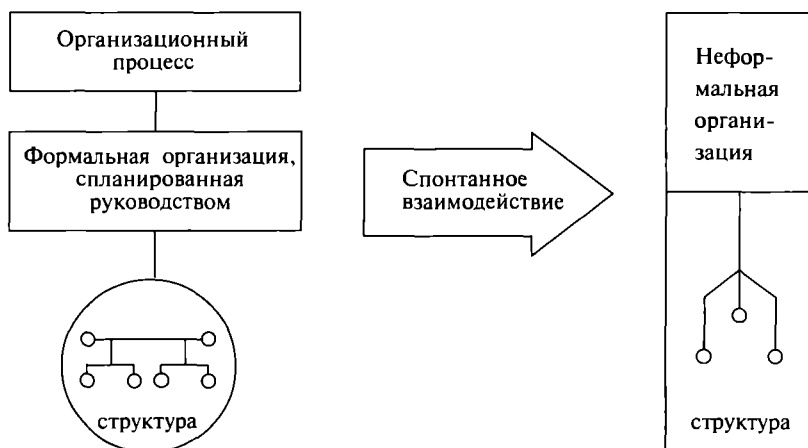
**Фаза 4** — старение организации. По сути это высшая ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации — сохранить достигнутые результаты (остаться на «завоеванных» позициях); в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача — обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

**Фаза 5** — возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем функциям; ее рост — за счет коллективизма; главная задача — омолаживание; в области организации труда — внедрение НОТ, коллективное премирование.

## 5.2. Формальная и неформальная организации

Известно, что в каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.

При этом если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неформальные не регламентируются никем и ничем. Поэтому следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации существуют и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на политику формальной организации. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам. Механизм образования формальных и неформальных организаций представлен на рис. 5.9.



Р и с. 5.9. Механизм образования формальных и неформальных организаций.

**Группы людей, созданные по воли руководства для достижения целей организации, называются *формальными группами*.**

Их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т. д.

**Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается *неформальной группой (организацией)*.**

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Неформальные, или теневые группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Это весьма важный момент в деятельности руководителя.

Цена дружбы не имеет ничего общего с формальными отношениями и компетентностью, но их влияние на дело формальной организации не может быть весьма существенным. И, когда задействовано большое количество людей, власть неофициальной группы заметно усиливается. Наиболее распространенное использование и злоупотребление этой властью выражается в форме неофициального общения (так называемый «тайный» телеграф). Ни одни новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (*неформальная коммуникация*).

Другой способ, которым пользуется неформальная группа для того, чтобы проявить свою власть, — это ее способность действовать или бездействовать. В практике управления имеется немало примеров, когда организации были поставлены «на колени» несанкционированным менеджментом (сюда не включаются забастовки, так как они санкционированы профсоюзом и носят законный характер).

Несанкционированное установление производственных норм — это один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают негативное влияние на людей. Вместе с тем некоторые организации могут быть спасены, так как неформальные группы могут работать более усердно, чем установлено нормами. Суть состоит в том, что неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации. Задача менеджеров состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.

Влияние неформальных отношений может контролироваться, но, чтобы этого добиться, менеджер должен иметь четкое

представление о том, как и почему функционирует неформальная организация. Когда у менеджера возникает базовая мотивация функционирования неформальной группы, тогда у него появляется возможность разработки соответствующей стратегии поведения.

Для начала менеджер должен понять, что неформальные организации порождаются основным принципом человеческой психики: они базируются и развиваются тогда, когда люди взаимодействуют между собой. В основе этой деятельности лежит концепция малых групп. Взаимодействие порождает чувства, а из чувства рождается консенсус. Взаимодействие людей и составляет базис неформальной организации.

**Таким образом, неформальная организация людей может работать на Вас или против Вас. Как заставить ее работать на Вас?**

Во-первых, менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует.

Во-вторых, нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь своих целей.

В-третьих, выявить неформальных лидеров и управлять ими.

В-четвертых, необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной организации (очень важно).

В-пятых, менеджер должен понять и согласиться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Причины, побуждающие вступать людей в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом:

1) *чувство принадлежности*. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организаций сознательно лишает людей возможностей социальных контактов, рабочие вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;

2) *взаимопомощь*. Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся критики и т. п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;

3) *защита*. Люди всегда знали, что сила — в единстве. В силу этого важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

4) *общение*. Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации (слухам) возможен только в неформальной организации;

5) *симпатия*. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

**Характеристики неформальных организаций.** Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации.

Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:

1) *социальный контроль*. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение.

Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;

2) *сопротивление переменам*. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;

3) *неформальные лидеры*. Неформальные организации также имеют своих лидеров. Их отличие состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Опора неформального лидера — признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальных групп организации — вполне нормальное влияние. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. К примеру, фирма «Коргинг гласс» (США) установила в здании эскалаторы (вместо лифтов), чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками, фирма «МММ» (США) организует клубы с целью повышения вероятности случайных бесед, способствующих решению проблем во время приема пищи или в других ситуациях. Все это усиливает чувство причастности к коллективу. Здесь налицо единство и солидарность, которые проявляются не только в труде, но и в часы досуга. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации.

### 5.3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда

**Горизонтальное разделение труда.** Организация труда на научной основе объективно требует соответствующих форм его разделения, главной целью которого является специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку. От того, насколько полно и глубоко учтена квалификация, будет зависеть эффективность труда, личный трудовой вклад исполнителей.

*Горизонтальное разделение труда* — это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. По сути это разделение всей работы на составляющие компоненты, то есть, расчленение общего производственного процесса на частное; непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности по специализации производства и исполнителей.

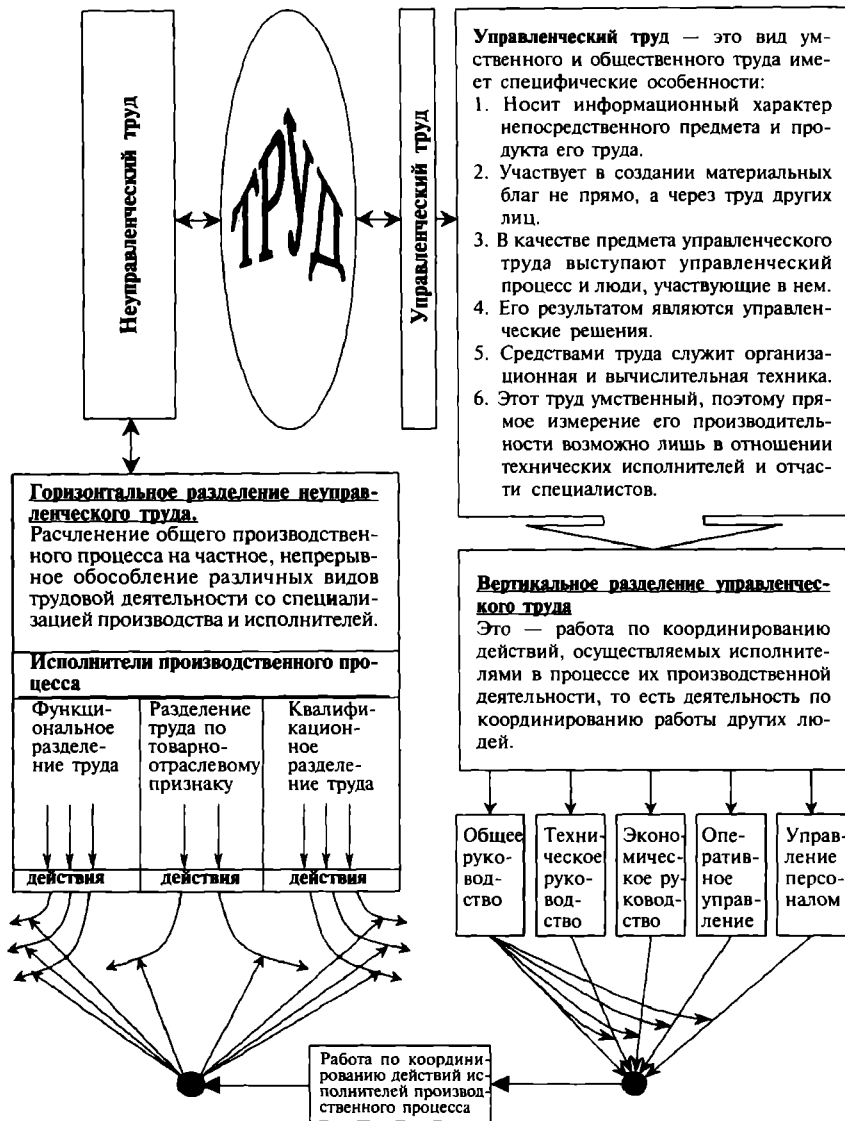
По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам.

*Функциональное разделение труда* находит отражение прежде всего в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции, выделяются соответствующие работники для их выполнения.

*Разделение труда по товарно-отраслевому признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур, например, специализация продавцов на продаже одного какого-либо товара; осуществление слесарем ремонта только одного узла сложной машины и т. п.

*Квалификационное разделение труда* основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которому ни один работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

*Вертикальное разделение труда.* Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленности, координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации. Кто-то должен взять на себя обязанности капитана с тем, чтобы определить круг обязанностей подчиненных, планировать, организовывать, координировать



Р и с. 5.10. Формы разделения труда и проявление его специфических особенностей внутри организации.

нировать и контролировать все структуры и звенья организации. В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (проведение их в жизнь).

Наиболее сложным представляется вид трудовой деятельности, связанный с проведением в жизнь управленческих решений. Это прежде всего обусловлено большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, целесообразно выполнить отдельные функции, которые классифицируются по объектам и направлению управляющего воздействия, по этапам выполнения трудового процесса или по другим аспектам (рис. 5.10.).

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

*общее руководство* — выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации;

*технологическое руководство* — разработка и внедрение прогрессивных технологий. Эта рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

*экономическое руководство* — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, внедрение хозрасчета и обеспечение ее рентабельной работы;

*оперативное управление* — составление и доведение до микроколлективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;

*управление персоналом* — подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда. *Первая* — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, то есть, горизонтальное разделение труда. *Вторая*, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы для других людей и составляет сущность управления.

#### 5.4. Сущность управленческой деятельности

Эффективность работы в организации определяется степенью и уровнем развития вертикального разделения труда. По сути речь идет об организации труда руководителей по координации деятельности структурных подразделений и исполнителей. Принцип действия процесса управления в организации представлен на рис. 5.11.

Мы уже знаем, что управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда. Вследствие этого работа по управлению отделяется от неуправленческой работы, поскольку управление как вид деятельности присуще всякому совместному труду. В широком понимании *управление — это процесс планирования организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации.*

То есть, управленческий труд — это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Выделяют следующие специфические особенности управленческого труда:

1) умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности:

- организационно-административная и воспитательная работа (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);
- аналитическая и конструктивная работы (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);
- информационно-техническая работа (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);

2) участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно через труд других лиц);

3) предмет труда — информация;

4) средства труда — организационная и вычислительная техника;

5) результат труда — управленческие решения.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления организацией выделяют: руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.

*Труд руководителей* представляет собой наиболее высокую ступень управления. Они принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

*Специалисты* выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения.

*Вспомогательный персонал* (технические исполнители) осуществляет информационное обслуживание аппарата управления.

Лиц, занятых управленческой деятельностью, классифицируют и по другим признакам, в частности по составу и профилю возглавляемых ими коллективов, уровню и месту, занимаемому в системе управления. По данному признаку руководители могут быть высшего, среднего и низшего уровней.





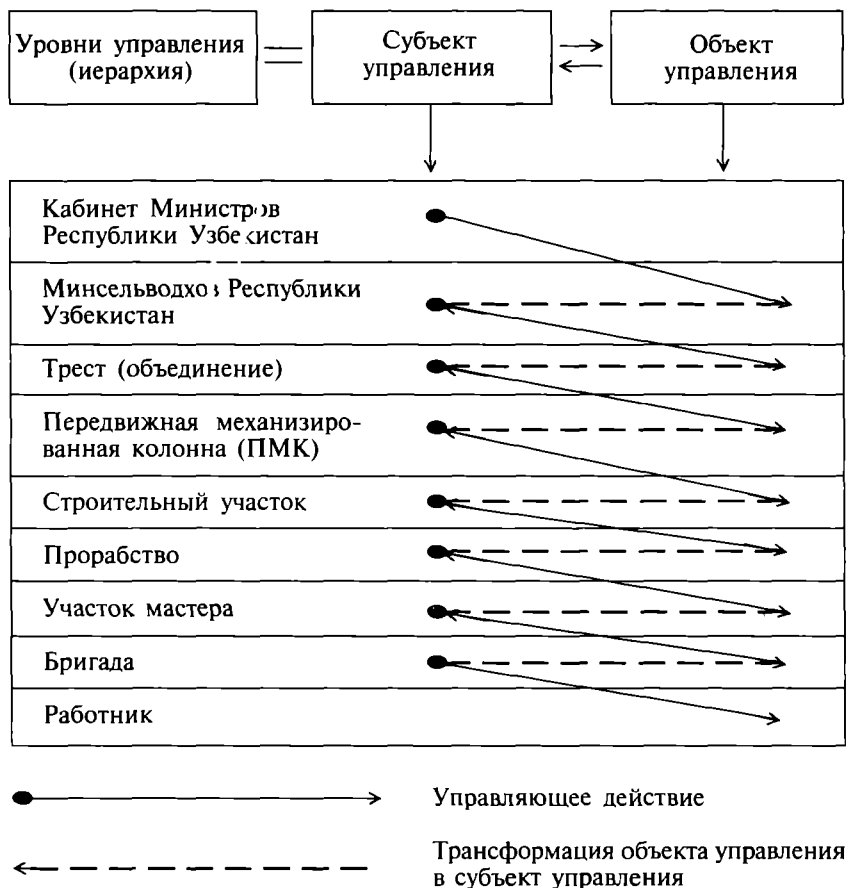
**Р и с. 5.11. Блок-схема цикла управления производством.**

(Функции управления производством, проникая друг в друга, в совокупности и взаимосвязи образуют цикл управления и отражают содержание повседневного управления производством.)

## 5.5. Объект и субъект управления

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: *управляемой и управляющей*. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами — это взаимоотношения людей.

Таким образом, *под объектом управления* следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие. *Субъект управления* — орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.



Р и с. 5.12. Ситуационная модель трансформации субъекта управления в объект управления и обратно.

В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления (рис. 5.12).

Мы уже осознали и знаем, что сущность управления производством заключается в обеспечении целенаправленного, планомерного воздействия управляющей системы (субъект управления) на управляемую систему (объект управления), осуществляемого различными методами по определенной технологии в целях поддержания системы в устойчивом равновесии и перевода ее в новое состояние.

При этом, перевод системы в новое состояние — это не самоцель, надо, чтобы система в этом новом состоянии функционировала (работала) эффективнее, чем в прежнем состоянии и намеченные цели достигались быстрее, качественнее и при меньших затратах на производство. Эта задача архисложная, и в этом ее цена, в этом объективная необходимость в ней, ради этого создается в обществе такая, скажем, большая армия управленцев, ради этого тратятся огромные капитальные вложения на приобретение средств оргтехники и для подготовки кадров.

Чтобы осуществился перевод системы в новое состояние, что нужно делать? Какие действия надо осуществить? Кто это должен делать? Как это надо делать? Когда это надо делать? На кого надо воздействовать? Какими методами и рычагами надо воспользоваться?

Все изложенное выше будет осуществлено, если будут выполнены функции управления. То есть, субъект управления воздействует на объект управления (табл. 5.3).

*Таблица 5.3.*

**Объект и субъект управления в водном хозяйстве**

Менеджмент в водном хозяйстве	
ОБЪЕКТ	СУБЪЕКТ
Макроуровень	
Министерство сельского и водного хозяйства	Министр и аппарат управления министерства
Микроуровень	
Областное управление сельского и водного хозяйства	Начальник управления и аппарат управления
Предприятие водного хозяйства	Руководитель и аппарат управления
Работники водохозяйственных организаций	Руководители подразделений
Производство	« ____ »
Эффективность	« ____ »

Известно, что в процессе производства между подразделениями устанавливаются определенные производственные отношения и отношения управления, которые отражают связи между непосредственными производителями продукции, управленческим персоналом, и организацию совместной деятельности участников производства. Конечные цели для предприятия в целом и каждого подразделения определяют направления преобразований отношений производства и управления и тем самым требования к организационной структуре, организации и процессу управления. Как уже указывалось, выполнение этих целей в процессе управления производством, достигается целенаправленным воздействием на коллективы участков и отдельных работников, координацией их деятельности.

Для реализации указанных воздействий используются рационально распределенные и взаимосвязанные во времени и пространстве функции, методы и организационная структура управления.

Производительные силы в отношениях экономического управления выступают как объект воздействия (средства производства + человеческая деятельность), осуществляемого управляющими системами разного уровня с помощью различных методов и технических средств. В результате воздействия происходит целенаправленное, планомерное соединение техники, технологии, совместного труда, предметов труда во времени и пространстве, образующее определенный производственный процесс, результатом которого является производство материальных благ (рис. 5.13).



Р и с. 5.13. Содержание системы экономического управления.

## 5.6. Факторы, определяющие управляемость производства в водном хозяйстве

Управляемость определяется большой совокупностью факторов, различных по характеру и силе их воздействия на управляемость. Одни из них оказывают заметное влияние на управляемость, другие — довольно слабое, а роль третьих проявляется лишь в отдельных сигналах.

Одна из особенностей управления в условиях рынка — способность чутко реагировать на малейшие сдвиги в его структуре и тенденциях движения. Подчас малозначачшее обстоятельство может оказать серьезное влияние на принятие хозяйственного решения, способного изменить стратегию поведения предприятия на рынке. В системе рыночных отношений неожиданные обстоятельства различной степени значимости и сложного влияния на управляемость — явление вполне обычное и объяснимое. Все дело в том, в какой мере управляющая система предприятия владеет ситуацией на рынке и использует ее в интересах своего роста.

*Таблица 5.4.*

Показатель	Участие в управлении нововведениями	Знания в управлении технологией	Подготовленность в области нововведений	Гибкая организация	Стратегический контроль	Система информации в области нововведений	Финансирование нововведений
Высокий удельный вес вложений в НИОКР	+	+	+	+	+	+	+
Ориентация на исследования	+	+	+		+	+	
Ориентация на разработки	+	+	+		+		+
Короткий жизненный цикл продукции	+		+	+		+	
Высокие темпы технологических изменений	+	+	+	+	+	+	
Продукция на уровне высших достижений НТП	+	+	+	+	+	+	

*Примечание:* знаком + обозначается взаимосвязь между переменными стратегии в области технологии и требуемыми качествами управления.

Эффективность производства, а значит и основные параметры «выхода» управляемой системы — объем, затраты, качество продукции — зависят от того, насколько успешно она управляется, то есть воспринимает управляющие воздействия и следует им. От того, в какой мере управляющая система предприятия в состоянии умело реагировать на воздействие рыночной среды, зависит жизнеспособность предприятия, а следовательно, и параметры его «входа» — портфель заказов, клиентура, перспектива роста, единство и взаимосвязь обеих сторон деятельности управляющей системы обеспечивают выживаемость предприятия на рынке.

Внешняя и внутренняя среда предприятия образуют среду его функционирования. Управляемость производства в ней — решающее условие успешной производственно-хозяйственной деятельности предприятия под воздействием рыночных отношений. В этом следует видеть результат управления, направленный, с одной стороны, внутрь предприятия (на управляемую систему производства), а с другой — на окружающую его среду. Поэтому в первом приближении факторы, определяющие управляемость производства, можно разделить на 1) внешние и 2) внутренние.

Внешние, в свою очередь, подразделяются на следующие:

- 1) социально-политические;
- 2) факторы государственного регулирования рынка;
- 3) факторы рынка.

Внутренние факторы также представлены тремя группами.

- 1) факторы управления (управляющей системы предприятия);
- 2) факторы производства (управляемой системы предприятия);
- 3) факторы взаимодействия управляющей и управляемой систем.

Такое подразделение факторов задает лишь общую схему их анализа. Она содержит ключевые направления воздействия на управляемость.

## **5.7. Внешние факторы**

### **А. Социально-политические факторы.**

Влияние факторов в этой группе во многом определяет политику предприятия и ее стратегию. Она носит сильно опосредованный характер, но тем не менее ее следует принимать во внимание. В состав факторов этой группы входят:

- признание плюрализма форм собственности;
- признание равноправного положения частной собственности среди других ее форм.

Оценка роли бизнеса в жизни общества.

Политика общества в отношении предпринимательства.

Состояние законодательства в области рыночных отношений.

Влияние средств массовой информации.

Экономическая и правовая защита предпринимательства.

Общественная формула социальной ответственности предприятия в условиях рыночной экономики.

### **В. Факторы государственного регулирования рыночных отношений.**

Факторы этой группы накладывают ограничения на деятельность предприятия и могут способствовать повышению ее эффективности. Это зависит от состояния государственного регулирования экономики, авторитета государственной власти в системе рыночных отношений. С позиции управляемости влияния данной группы факторов: 1) не должно превышать «порога чувствительности» предпринимательства, за которым следует спад деловой активности; 2) должно охранять общественные интересы от негативных последствий, связанных с предпринимательской деятельностью предприятия в условиях рынка; 3) должно содействовать поддержке предпринимательского интереса, служащего целям общества.

В состав факторов этой группы входят следующие:

государственное регулирование производством; государственное регулирование цен; государственное регулирование конкуренции; государственная поддержка нововведений; государственное регулирование стандартов; государственная налоговая политика; таможенные тарифы; преференции; банковские проценты.

### **С. Факторы рынка.**

Данная группа факторов оказывает влияние на управляемость через совокупность условий, складывающихся в рыночной среде, вследствие сочетания трудно предсказуемых событий. Это — факторы неопределенности, которые в отличие от предыдущих двух групп оказывают более существенное влияние. Необходимо углубленное изучение их влияния как на стратегическом, так и на тактическом уровнях управления. Следствием такого подхода выступает непосредственное принятие хозяйственных решений в процессе управления с целью эффективного овладения рынком, сохранения своего положения на нем. Эта группа факторов наиболее представительны как по составу, так и по содержанию, если иметь в виду их роль в формировании текущей и долговременной политики предприятия. В их состав входят следующие факторы:

размеры рынка; состав конкурентов и оценка их позиции; действия конкурентов; колебания деловой активности; конъюнктура цен; уровень и динамика инфляции; валютные курсы; конкуренция на рынках ресурсов; колебания рентабельности; колебания объема продаж; уровень насыщения, спрос; пер-

спектива развития спроса; стратегия обновления продукции и производства; уровень покупательной способности; ограничения, накладываемые рынком; состав потребителей; география потребностей; положение предприятия на рынке (имидж фирмы); интенсивность рекламы; тенденция научно-технического прогресса.

## 5.8. Внутренние факторы

### **А. Факторы управления (управляющей системы).**

Факторы этой группы проявляют свое действие со стороны управляющей системы и определяют качественную сторону её строения и процессов. Их роль в обеспечении управляемости системы и рынка качественным уровнем отношений, складывающихся в управляющей системе. В свою очередь, факторы этой группы образуют две подгруппы:

А. Факторы, определяющие статику управления (строение управляющей системы).

Б. Факторы, определяющие динамику управления (процессы управляющей системы).

### **В. Факторы, определяющие статику управления.**

Состав функций и операций управления.

Сложность структуры управления.

Квалификация кадров управления.

Уровень организации управленческого труда.

Технический уровень управления.

### **Факторы, определяющие динамику управления.**

Стратегия управления.

Цели управления («дерево целей»).

Параметры процесса управления.

Состояние информационной системы управления.

Существующая система методов управления.

Взаимоотношения руководителей с подчиненными.

Механизм подготовки, принятия и реализация решений.

Схема взаимодействия структурных звеньев управляющей системы.

### **С. Факторы производства (управляемой системы).**

Это факторы, определяющие условия и особенности на предприятии. Под их воздействием складываются определенные количественные и качественные отношения между образующими и их элементами производства. В соответствии с этим следует выделить две группы факторов производства. Одна из них определяет количественные соотношения, а другая формирует качественные зависимости между частями производства. К первой относятся организационно-производственные факторы, ко второй — технико-производственные. Необходимость в таком подразделении обусловлена тем, что обеспечение целостности и эффективности функционирования



системы производства как объекта управления на предприятии связано, с одной стороны, с необходимостью преодоления трудностей, вызываемых ростом числа и повышением разнообразия элементов производства. В этом случае система насыщается связями, которыми становится все труднее овладеть, а значит и контролировать ход процессов в производстве. С другой стороны, обеспечение управляемости связано с качеством самих элементов производства, от чего зависят их функциональные свойства, активно влияющие на осуществимость управляющих воздействий.

#### **Д. Организационно-производственные факторы.**

1. Масштаб (размер) производства.
2. Тип производства.
3. Уровень внутрипроизводственной специализации.
4. Уровень кооперирования производства.
5. Характер производственной структуры.

#### **Е. Техничко-производственные факторы.**

1. Возрастной состав парка оборудования.
2. Прогрессивность применяемой технологии.
3. Сложность выпускаемой продукции.
4. Уровень механизации автоматизации производства.
5. Качество рабочей силы.

Группа факторов производства представлена существенными, наиболее влияющими элементами на управляемость. Их список нельзя считать исчерпывающим хотя бы в силу того, что в него не включены те из них, действие которых проявляется эпизодически либо носит случайный характер. Задача сознательного обеспечения управляемости производства может быть сформулирована как наиболее полный учет влияния управляемых факторов, приведенных в настоящей классификации в условиях изменения неуправляемых факторов с тем, чтобы противодействовать негативному воздействию последних на сохранение целенаправленности, организованности и эффективности производства в процессе его управления.

### **5.9. Факторы взаимодействия производства и управления**

К этой группе относятся факторы, которые действуют на управляемость через механизм взаимоотношения управляющей и управляемой систем на предприятии. Под их влиянием складывается определенный тип управления, характерный для производства данного вида. В нем находят отражение специфические особенности управляющей и управляемой систем, которые проявляются только при их взаимодействии. Причем главное состоит в том, насколько полно и глубоко управляющая система откликается на нужды и запросы производства и разбирается в его проблемах.



**Р и с. 5.14. Классификация факторов, определяющих управляемость производства в водохозяйственном производстве.**

Данную группу образуют следующие факторы:

1. Степень централизации управления.
2. Учет управляющей системы факторов производства.
3. Учет типа реакции производства на воздействия управления.
4. Ориентация управления на механизмы восприимчивости производства к воздействию со стороны управляющей системы.
5. Соотносительность производства и управления.
6. Соотносительность управления и самоуправления.

На рис. 5.14. приводится классификация факторов, определяющих управляемость производства на водохозяйственном предприятии. Как видно, их состав отличается сложностью и разнообразием. Знание факторов и понимание механизма их влияния на управляемость непосредственно связано с формированием политики предприятия в сфере производства и реализации продукции, с подготовкой и принятием управленческих решений, эффективностью поведения предприятия в сфере рыночных отношений. На необходимость учета факторов, проявляющихся со стороны управляющей системы (факторы управления), обращается внимание как в теоретических исследованиях, так и в практической деятельности. Между тем для обеспечения управляемости производства этого недостаточно. Важно знать, какими возможностями располагает управляемая система: ведь она может либо воздействовать, либо, напротив, противодействовать управленческому замыслу, облегчать и упрощать процессы управления или вызывать затруднения при их осуществлении.

Однако именно в управляемой системе производства заложены потенциальные возможности для повышения управляемости. Они определяются выбором рациональных форм организации производства на базе его концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования, упрощения при этом производственной структуры, ориентацией на обновление производственного аппарата на основе применения прогрессивной техники и технологии, поточных методов организации производства, развития автоматизации производственных процессов.

Эти и другие условия производства связаны с объемами информации, а значит, и затратами живого и овеществленного труда в управляющей системе, со сложностью ее организации, оперативностью процессов управления, эффективностью взаимодействия образующих ее звеньев. Зачастую условия производства не рассматриваются как факторы, предотвращающие трудности в управлении, что отчасти следует отнести к недостаточной изученности механизма их влияния на управляемость производства.

## 5.10. Организационно-производственные факторы

Масштаб (размер) производства. Масштаб производства характеризуется массой применяемого живого и овеществленного труда, используемого при изготовлении продукции. Показателями масштабности производства на предприятии являются численность работающих, объем материально-вещественных элементов производства в натурально-вещественном выражении, количество производственных подразделений и служб и размер производственных площадей.

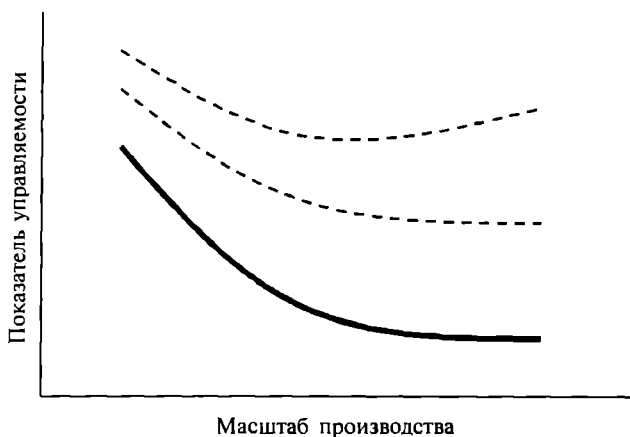
На масштаб производства влияют широта номенклатуры продукции, ее вид, сложность, стадийность процессов производства. Масштаб производства выявляет степень разнообразия:

- видов и типов применяемого оборудования, инструмента, оснастки, приспособлений, комплектующих изделий, аппаратов, приборов и так далее;
- видов сырья, материалов, полуфабрикатов, их контролируемых параметров, свойств, а также состава и схем движения материальных потоков;
- состава работающих по профессиям, уровню квалификации, возрастно-половой структуры и другим признакам;
- состава цехов, участков, рабочих мест, групп оборудования;
- технологических, организационных, экономических связей и процессов;
- форм и методов организации труда и производства.

Таким образом, в понятии «масштаб производства» выражается количество и разнообразие объектов управления на предприятии. С увеличением их числа и роста разнообразия повышается объем работы управления, углубляется дифференциация функций управления, что приводит к разветвлению его структуры как по вертикали, так и по горизонтали до определенного предела, за которым обнаруживается снижение оперативности воздействия на производство. Обычно это наблюдается при одновременном влиянии на управляющую систему количественного роста управляемой системы и повышения степени разнообразия состава и направлений ее деятельности. Ограничение последнего параметра позволяет упростить управление даже в условиях количественного роста производства.

Ограничение разнообразия производства достигается путем сокращения номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, особенно конструктивно-технологически сложной, также за счет ограничения стадийности производства. В этом случае производственная структура упрощается. Рост объема выпуска может обеспечиваться либо увеличением числа однотипных рабочих мест, либо ужесточением параметров оборудования и интенсификацией производственных процессов. В управляемой системе сокращается количество звеньев, они укрупняются и становятся более управляемыми.

В управляющую систему поступает меньший объем информации, поскольку типизируются управляемые процессы. Снижение объема работ по оперативному планированию и регулированию хода производства, учету движения материальных ценностей, организации труда и заработной платы и другим функциям управления заметно проявляется именно в условиях однородной структуры производства. При этом повышение управляемости производства не только обеспечивается меньшими затратами труда в управлении, но и обнаруживает тенденцию к дальнейшему росту за счет повышения технико-технологического и организационного уровня производства (рис. 5.15.).



Р и с. 5.15. Зависимость управляемости производства от изменения его масштаба.

### **5.11. Активизация потенциала управления и повышение качества управления водохозяйственным производством**

Управление производством — целесообразная деятельность, а управляющая система предприятия — целеустремленная система. Для целенаправленной системы характерно активное поведение, отличающееся стремлением к изменению состояния производства как управляемой системы в направлении эффективного достижения намеченной цели. Активное поведение можно подразделить на два класса: нецеленаправленное (или случайное) и целенаправленное. Термин «целенаправленное» здесь означает, что действие или поведение допускает истолкование как направленное на достижение некоторой цели, то есть некоторого конечного состояния, при котором объект вступает в определенную связь с некоторым другим объектом или событием.

Целенаправленный характер функционирования управляющей системы придаст ее действиям динамику. Им же определяется необходимость активности управления, вне которой дви-

жение управляемой системы к цели предстает как самопроизвольный процесс стихийного выбора ее состояний. Это противопоставлено сознательному управлению, которое представляет собой антипод дезорганизации, нарушающей целостность управляемой системы и снижающей ее функциональные возможности. Поэтому одной из основных проблем управления выступает поиск в заданном направлении такой структурноорганизационной, информационной и квалификационной упорядоченности отношений управления, при которой цели предприятия достигаются наиболее эффективным путем. А это значит, что в управлении должен осуществляться постоянный поиск в направлении активизации потенциала управления.

Как отмечалось, активность в широком смысле — движение (изменение) материи, в узком — действие, направленное на изменение чего-либо. Активность органически присуща управлению, выступает формой его существования в качестве фактора всех преобразований в процессе функционирования предприятия.

В практической деятельности по управлению производством нередки случаи, когда вследствие ослабления руководства — отсутствия должной целенаправленности, перебоев в материально-техническом снабжении, низкого уровня трудовой дисциплины, не соблюдения технологических требований и так далее, предприятие начинает работать неритмично, допускает большие потери, выпускает некачественную продукцию, не выполняет плановые задания. В результате реорганизации структуры управления, улучшения его информационного обеспечения, укрепления руководства, обстановка на предприятии изменяется в лучшую сторону. Все работники предприятия имеют четкие целевые ориентиры, конкретные стимулы, улучшается организация трудовых и производственных процессов. Теперь уже то же предприятие с теми же работниками переходит в другое качественное состояние.

Таким образом, изменение качественного уровня системы происходит в результате усиления потенциала управления, а значит, и повышения его качества, то есть качества управляющих воздействий на производство. Его управляемость улучшается, поскольку система становится более целенаправленной, организованной, эффективной.

Следовательно, активизация потенциала управления обращена к возможностям управляемой системы и имеет своей целью выявление и лучшее их использование. Но для этого сама управляющая система должна отыскать в себе внутренние резервы с тем, чтобы усилить собственные возможности для повышения качества воздействия на производство. В этом выражается сущность активизации потенциала управления. Деятельность по активизации потенциала управления предстает как процесс, содержанием которого выступают мероприятия по усилению составляющих этот потенциал частей.

Активизация потенциала управления (АПУ) производством — это процесс усиления заложенных в управляющей системе возможностей повышения качества ее воздействия на производство.

Цель АПУ — повысить качество управления, то есть воздействий на производство.

Результат АПУ — новый, более высокий уровень организованности, информированности, квалифицированности управления, а значит, и всей системы (предприятия).

Источник АПУ — новые знания, прогрессивный опыт в области управления производством.

База АПУ — аналитические исследования и проектные разработки систем, процессов, методов управления производством.

В настоящее время вопросы активности и качества управления в проблематике управления не получили должного отражения. Под активизацией управления подразумевается выявление его резервов. Повышение качества управления отождествляется с его совершенствованием. Отсюда, по логике вещей, выявление и использование резервов управления и есть его совершенствование, приводящее к повышению качественного уровня.

Такая схема внутренне непротиворечива, но, на наш взгляд, недостаточно корректна. Во-первых, поиск резервов управления не увязывается с произошедшими в нем со временем изменениями, лишь констатируется их видимое наличие. Поэтому речь в большинстве случаев идет не о резервах управления, а о его недостатках, с устранением которых нельзя получить гарантию их непоявления в будущем. Если же выявлен подлинный резерв, то его использование будет способствовать кардинальному решению определенной проблемы, что устранит причину возникновения недостатков на данном участке. Включение предприятия в рыночные отношения вызывает потребность именно в новом качестве управления производством.

Для выяснения того, как активизация потенциала управления переходит в его качество, обратимся к категории «качество управления производством» и определим сущность этого явления.

Качество — одно из важнейших философских категорий. Через качество любое явление приобретает определенность, выделенность из окружающей среды. Качество обнаруживается через свойства. Отдельно взятое свойство характеризует определенную сторону предмета, явления. Совокупность свойств раскрывает его качественное состояние в целостности и относительной устойчивости. «Качество вещи, — пишет А. Г. Спиркин, — есть указание на совокупность ее свойств, на ее состав и построение, а также на ее функциональное назначение как во взаимодействии с другими вещами, так и с познающим субъектом».

Анализ категории качества имеет определенное самостоятельное значение. Современная общественная практика выдвигает

гает осмысливание практических проблем качества как весьма актуальную задачу, что диктуется новым качественным состоянием экономики, определяемым рыночными отношениями. В связи с этим активизируется вопрос о качестве систем управления, адекватном новому состоянию экономики. При этом речь идет не столько о продукции и производственно-технологических процессах, сколько об управленческой деятельности вообще. Ведь качество управления обладает мультипликативным эффектом (эффектом скорости, ускорения), так как его повышение позитивно сказывается на всех сферах управленческой деятельности.

Примечательно, что в конкурентной борьбе с японскими товаропроизводителями американские компании сумели существенно улучшить качество продукции прежде всего за счет применения эффективных методов в системе организационного управления в ходе ее перестройки на новое качество. Японские предприятия в этом отношении ушли дальше американских, поскольку добились существенных достижений в сфере формирования мышления работников производства и управления с позиции качества как образа жизни.

Управление производством выступает как объективное явление действительности. Оно реально существует и материализуется в высокозначимую деятельность, выступающую одной из сторон общественного бытия. Поэтому правомерность использования категории качества применительна к управлению (в сочетании «качество управления») не может вызывать сомнения.

Качество управления выражает способность управляющей системы удовлетворять потребности управляемой благодаря наличию определенных качественных характеристик. Такое представление основывается на гносеологическом значении категории «качество». Раскрываясь через совокупность определяющих его свойств (характеристик), качество управления как бы «обслуживает» объект, зависящий от управленческих действий. От степени развития этих свойств, то есть от качественного уровня управления, зависит поведение объекта и его способность к реализации поставленной перед ними цели.

Не останавливаясь подробно на подходах к пониманию природы качества управления, определим его следующим образом: качество управления производством — это совокупность характеристик сторон управленческой деятельности на предприятии, реализуемых в процессе воздействия на производство при достижении поставленной цели.

Измерить качество управления не представляется возможным. Определенные попытки подойти к его формализации предпринимались представителями кибернетического направления. Кибернетический подход основывается на измерении энтропии и негэнтропии системы. Практически измерить упорядоченность системы управления с помощью этого подхода затруднительно, что отмечается в научной литературе.



Можно сослаться на некоторые оценки качества управления с использованием формального аппарата. Существенный уровень управления оценивается  $n$  — мерным вектором, компонентами которого являются наиболее важные показатели, характеризующие оперативность, надежность, точность управления, своевременность принимаемых решений, их эффективность издержек управления, вероятность удовлетворения оперативного запроса и так далее. Назовем его вектором состояния  $A$  в отличие от вектора цели  $B$ , компоненты которого задаются заранее нормативными документами  $A = \{a_i\}$ ,  $B = \{b_i\}$ .

Для оценки качества системы управления вводится вектор  $C$ , компоненты которого

$$C_i = a_i : b_i \quad (5.1)$$

очевидно, что система будет обладать достаточно хорошим качеством, если все компоненты вектора  $C$  будут единицами, вектор состояния будет равен вектору цели. Если  $C \geq 1$ , то система имеет внутренние резервы, которые легко вовлечь при незначительных затратах в  $n$ -м направлении. Если  $C \leq 1$ , то система неэффективна, качество управления низкое и она требует кардинальной перестройки.

В работе используется показатель эффективности или качества управления для характеристики системы управления. Он определяется величиной

$$\Delta = E^*(t) - E(t), \quad (5.2)$$

где  $\Delta = E^*(t)$  — экстремум показателя цели управления, соответствующий алгоритму оптимального управления;

$E(t)$  — действительное значение показателя цели управления, обеспечиваемое реальной системой управления.

Очевидно, что качество управления тем выше, чем меньше разность между действительным значением величины, достигнутым в системе управления, и ее экстремальным значением.

Качество управления оценивается степенью приближения к цели, достигаемой в системе управления. Но ее величина является функцией активизации потенциала управления, то есть она зависит от степени развитости его составляющих. Поэтому, упрощая задачу, будем считать, что характеристиками качества управления будут являться организованность, информированность и квалифицированность системы управления. Мы полагаем, такое упрощение имеет под собой основание, так как приведенные характеристики отражают важнейшие, интегральные свойства управленческой деятельности, определяющие качество управляющих воздействий на производство. В свое время А. А. Петрушенко отмечала: «Чем выше активность системы (управляющей системы. — Ф. А.), тем, по-видимому, более высоким и развитым является единство информации, организации и управления (руководства. — Ф. А.), присущее систе-

ме»<sup>1</sup>. Аналогичная мысль высказывается А. В. Тихомировой, которая считает, что «качество управления можно описать совокупностью характеристик, отражающих целевые, функциональные, мотивационные, экономические, организационные, социальные, технологические, правовые свойства. Критерием качества управления выступает управляемость»<sup>2</sup>. По мнению К. Киллена<sup>3</sup>, качественная система управления должна отвечать следующим требованиям:

- 1) способствовать росту своих задач и методов их решения, соблюдать принцип единоличной ответственности;
- 2) быть гибкой;
- 3) обеспечивать надежную информацию в цепи обратной связи;
- 4) располагать средствами внутреннего контроля;
- 5) способствовать эффективной подготовке и обучению работников;
- 6) повышать уровень автоматизации работ и тем самым снижать затраты;
- 7) быть простой и понятной.

Таким образом, активизация потенциала управления приводит к повышению его качества за счет развития организованности, информированности и квалифицированности системы. Их можно считать критериями качества управления производством. Обычно они имеются в виду тогда, когда речь идет об усилении потенциала воздействия управляющей системы на производство. И чем выше организованность, информированность и квалифицированность управления, тем выше его качественный уровень, тем активнее действует управляющая система в своем стремлении добиться успешного достижения цели, стоящей перед управляемой системой.

Качественные изменения в управлении являются результатом таких количественных изменений, как рост числа новых технических средств для обработки информации, сокращение числа связей между структурными звеньями управляющей системы, увеличение объема знаний работников управления и так далее. Достигнув определенного предела количественных изменений, управление неизбежно переходит в новое состояние.

Рамки, в пределах которых количественные изменения не вызывают качественных, не составляют меры нового качества.

Качественные изменения наступают лишь тогда, когда количественные в управляющей системе выходят за рамки той или иной меры качества ее процессов.

Количественные изменения происходят медленно, скрытно, постепенно; качественные — резко, открыто, скачкообраз-

---

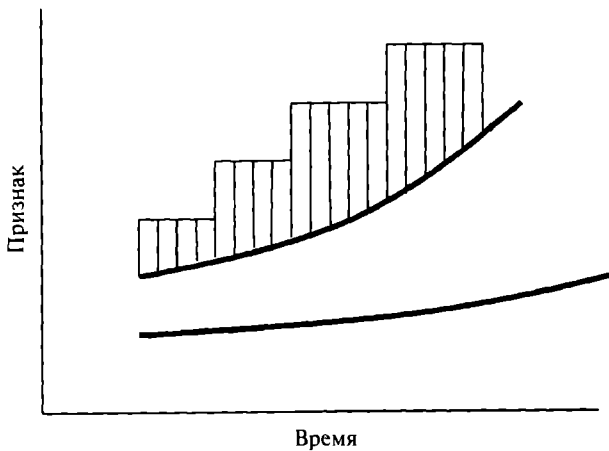
<sup>1</sup> Петрушенко А. А. Единство системности, организованности и самовывдвижения. — М.; 1975.

<sup>2</sup> Тихомирова А. В. Повышения уровня организации труда и эффективности управления на предприятиях. Учебное пособие. — М.; 1989.

<sup>3</sup> Киллен К. Вопросы управления. — М.; 1989.

но. Потенциал управления в ходе его активизации вследствие получения новых знаний и накопления опыта рационализаторской работы меняется плавно, но по возрастающей. В отдельные периоды происходит его резкое усиление, что связано с глубокими преобразованиями качества, с переходом его из одного состояния в другое, характеризующееся более высокими показателями организованности, информированности, квалифицированности. Такие скачки могут быть обусловлены, например, усилением профессиональной подготовки руководителей (созданием института менеджеров), широким применением автоматизированных рабочих мест (АРМ) в аппарате управления, повышением целевой направленности работы в управляющей системе, применением управленческих процедур в процессе управления, децентрализацией в принятии решений и др.

На рис. 5.16. приводится зависимость характера изменений в управляющей системе от времени активизации потенциала управления. Заштрихованная область образует поле активизации потенциала управления и может быть использована для характеристики состояния рационализаторской работы по повышению качества управления.

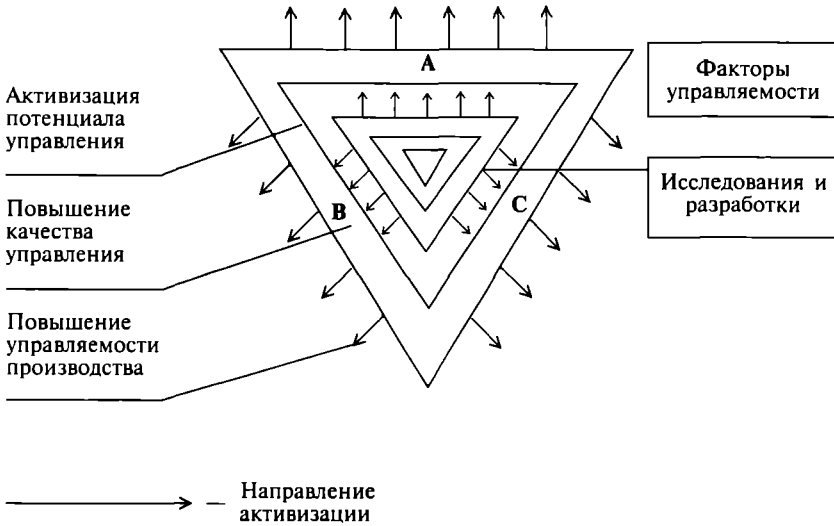


Р и с. 5.16. Зависимость характера изменений в управляющей системе от времени активизации потенциала управления.

Скачки характеризуют изменения качества управления. Их появление происходит неравномерно во времени и связано с величиной количественных изменений в управляющей системе и темпом их преобразования в новое качественное состояние системы управления. Существенным признаком его становления выступает обогащение содержания организационной, информационной и кадровой работы в ней, что обеспечивает усиление потенциала ее воздействия на производство. Его уп-

равляемость повышается, поскольку сопротивляемость, избирательность и неопределенность процессов производства снижается, а активность возрастает.

На рис. 5.17. показано влияние активизации потенциала управления на качество управления и управляемость производства. Основываясь на факторах управляемости производства при проведении исследований и разработок проблем управления на предприятии, мы обогащаемся новыми знаниями о путях и методах их решения, накапливаем прогрессивный опыт. Под влиянием этого совершенствуется организация управления, улучшается его информационное обеспечение, повышается квалифицированность кадров. Рост качественного уровня управления непосредственно влияет на повышение качества и эффективность принимаемых решений.



**Р и с. 5.17. Влияние активизации потенциала управления на качество управления и управляемость производства.**

*А — информированность, В — квалифицированность, С — организованность.*

Качество и эффективность решений определяются различными показателями. Но если исходить из особенностей механизмов восприимчивости управляемой системы, то их круг можно сузить, ограничившись только наиболее существенными. Это — рациональность решений, их детерминированность и надежность.

Рациональность решений определяется степенью их соответствия организационной ситуации и целям управления. В свою очередь, она зависит от организованности и информированности.

Детерминированность решений указывает на их определенность, точность, конкретность. Она зависит от квалифицированности и информированности.

Надежность решений выражает стабильную контролируемость сферы деятельности управляемого объекта, что предвосхищает появление в ней стихийных процессов. Обеспечение этого условия определяется информированностью и квалифицированностью.

Таким образом, повышение качеств управления связано с обеспечением рациональности, детерминированности и надежности управленческих решений. Этими показателями, на наш взгляд, можно успешно регулировать действия механизмов восприимчивости управляемой системы, добиваясь ее управляемости. Так, рациональность решений способствует снижению сопротивляемости системы и повышению ее активности. Детерминированность решений является условием уменьшения неопределенности и избирательности. Надежность решений обеспечивает уменьшение неопределенности и рост активности управляемой системы. Именно этими показателями качества решений определяется действие экономико-организационной модели трансформации потенциала управления в управляемость производства. На их обеспечение и направлена активизация потенциала управления.

На рис. 5.18. приводится логическая схема понятий, используемых для раскрытия сущности и содержания активизации потенциала управления производством на предприятии.

Как показывают результаты исследования, активность присуща не только управляемой, но и управляющей системе. В любом акте ее целенаправленного воздействия на производство происходит перенос активности, которая проявляется с силой и глубиной воздействия. Для рационально поставленного и умело действующего управления над его силой (если не принимать во внимание экстремальные ситуации). Это способствует повышению качества управленческой деятельности в противовес силовому давлению, что отличало административно-командную систему. Благодаря глубине воздействия происходит активизация управляемой системы и устраняются многие препятствия на пути ее управляемости.

Различают «собственную» и «передающуюся» активность. Первая присуща управляющей системе, вторая выходит за ее пределы и переносится в решениях на управляемую систему. Передающаяся активность — эта та часть действия (акта воздействия), которая воспринимается управляемой системой ее частями и вызывает ее собственную активность, обуславливая определенное поведение.

Для достижения высокого качества взаимодействия управляющей и управляемой систем необходимо соблюдение следующих требований:

1. Активность обеих систем должна быть целесообразной, то есть ориентирована на достижение целей.



Р и с. 5.18. Логическая схема понятий, связанная с активизацией потенциала управления.

2. Активность управляющей системы должна быть выше активности управляемой. (В управленческих отношениях можно выделить политический, экономический, социальный, идеологический, правовой, эстетический и этический аспекты, каждому из которых присущи две взаимосвязанные стороны — информационная и организационная).

3. Активность должна быть многозначной, то есть касаться различных сторон деятельности управляющей и управляемой систем.

4. Любое проявление активности управляемой системы должно учитываться и изучаться управляющей системой для корректировки своих возможностей повышения качества воздействия.

Нередко активность выступает в таких негативных формах, как жесткое администрирование, волюнтаризм, авторитарность. Такая активность основывается только на использовании власти, что не способствует активизации управляемой системы и ведет в лучшем случае к механическому исполнению решений

без должного инициативного, заинтересованного отношения к ним. Поэтому хотя активность и должна опираться на власть, но власть не должна заменять собой активность.

### ***Вопросы для повторения***

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
2. Назовите и поясните элементы организации и процесс управления.
3. В чем суть концепции жизненного цикла организации? Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.
4. Назовите и охарактеризуйте слагаемые организации (ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда, подразделения и необходимость управления).
5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.
6. Опишите параметры внутренней среды организации.
7. В чем суть неформальной организации.
8. Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации? Если «да», то раскройте механизм такого воздействия.
9. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.
10. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности.
11. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.
12. Перечислите факторы, определяющие управляемость производства.
13. Какие внешние факторы, влияющие на управляемость производства, Вы знаете?
14. Какие внутренние факторы, влияющие на управляемость производства, Вы знаете?
15. Дайте характеристику факторов взаимодействия производства и управления.
16. Что Вы знаете об организационно-производственных факторах?
17. Как можно активизировать потенциал управления и повысить качество управления в водохозяйственном производстве?

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Составьте проект трудового формирования водохозяйственной организации. Приведите теоретические обоснования организации, требования к организации, дайте характеристику организации, миссию и цели организации с соответствующими графическими иллюстрациями. Определите цели для водохозяйственной строительной организации.
2. Обоснуйте необходимость горизонтального и вертикального разделения труда в известной Вам водохозяйственной организации, составьте и сделайте анализ ее жизненного цикла.
3. Разработайте пути активизации потенциала управления и повышения качества управления в водохозяйственном производстве.

## Глава 6

# Организационные формы и структура управления организацией

*Когда много рулевых — быть кораблю на рифах.*

А. Файоль

---

Структура и формы организации.

Типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная), матричная.

Совершенствование отношений управления — фактор повышения потенциала производства.

Диагностика и анализ организационной структуры.

Проектирование организационных структур.

---

### 6.1. Структура и формы организации

Проблема, которая нами будет рассмотрена в этой главе, может быть выражена следующими двумя вопросами:

*Первое*, какие организационные структуры, организации и фирмы обеспечивают эффективное функционирование менеджмента?

*Второе*, каковы цели и условия формирования тех или иных управленческих структур?

Слово «*структура*» означает совокупность элементов, связей и отношений между ними, характеризующих систему как нечто целое.

*Организационную структуру* менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей организации. Таким образом, организационная структура менеджмента исходит из ряда условий: целей и задач предприятия, производственных и управленческих функций предприятия, факторов внутренней и внешней среды.

Организационная структура один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления — это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Структура объединяет человеческие и материальные ресурсы, упорядочивая связи между ними. Все структуры, независимо от их размера, имеют еще одно общее свойство: они формируются для достижения целей организации.

Однако каждая управленческая структура обладает и свои-



ми специфическими особенностями, которые в значительной степени влияют на поведение и эффективность людей.

Создание структуры является самым важным элементом в организационной деятельности начинающей фирмы. Выбор эффективной методики департаментации и формирование всего комплекса организационных структур — также жизненно важный элемент в деятельности менеджерского корпуса даже процветающих фирм и корпораций. Как правило, в таких корпорациях при малейших признаках сбоя в функционировании высший менеджмент решает вопрос о необходимости реорганизации в управленческой структуре.

В теории западного менеджмента, основанной на концепциях организационного поведения, структура фирмы рассматривается как важнейший фактор, определяющий мотивы и формы поведения (деятельности) всего коллектива и отдельных его членов. В этом плане в организационную структуру включаются такие управленческие понятия как: соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация, ответственность и контроль, нормы управляемости, организационная политика фирмы, модели управленческих решений, проектирование общих и индивидуальных заданий и некоторые другие. По существу, речь идет здесь о содержательной стороне структуры менеджмента: каким целям она служит и какие управленческие процессы она обеспечивает.

Таким образом, давая общую характеристику организационной структуры, можно выделить несколько положений, определяющих ее значимость:

- Организационная структура фирмы обеспечивает координацию всех функций менеджмента.
- Структура организации определяет точно права и обязанности (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях.
- От организационной структуры зависит эффективная деятельность фирмы, ее выживание и процветание.
- Структура, принятая в данной конкретной фирме, определяет организационное поведение ее сотрудников, то есть, стиль менеджмента и качество труда коллектива.

**Таким образом, под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.**

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Она направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих работу структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией (рис. 6.1.). Это проиллюстрируем на примере хозрасчетного управления по строительству водохозяйственных объектов.



Р и с. 6.1. Типовая пирамидальная структура управления организацией.

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

В состав крупных организаций может входить одна фирма или несколько компаний, объединенных так называемой системой участия (для контроля за деятельностью организации достаточно, к примеру, владеть определенной долей акций).

Переход к рынку привел к образованию ряда новых орга-

низаций. Наиболее распространенной организационной формой являются арендные. С их появлением централизованное управление приобрело ограниченный характер. В связи с этим организационная структура таких формирований строится с учетом полного хозрасчета и самоуправления.

Мировая практика показала, что в рыночной экономике наиболее жизнеспособны организации, работающие на основе широкого привлечения заемного капитала. В связи с этим появились такие формы организаций, как *общества с ограниченной ответственностью*. Они создаются юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности.

*Совместные предприятия* создаются на основе вложения капитала отечественных и иностранных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность, управление организацией и распределение прибыли. Создание совместных предприятий направлено на привлечение в экономику современных видов оборудования и технологий; материальных и финансовых ресурсов, а также управленческого опыта; на насыщение рынка качественными товарами; решение проблем конкурентоспособности продукции.

*Акционерное общество* — организационная форма объединения средств организаций и граждан в целях осуществления хозяйственной деятельности. Акционерное общество имеет уставный фонд, разделенный на определенное число акций, равное номинальной их себестоимости, несет имущественную ответственность по обязательствам только своим имуществом. Общая номинальная стоимость акций составляет уставный фонд.

*Холдинговые компании* — держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом промышленных фирм. В данном случае преобладает функция контроля, поскольку, контролируя промышленную компанию, которая имеет участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Существуют и другие формы организаций, отличающиеся содержанием и пропорциями функций, структурой и степенью централизации управления. Поэтому организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постепенно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменениями внешней среды.

Организационные структуры имеют большое число видов и форм. Мы рассмотрим их подробно несколько ниже, в специальных параграфах. Остановимся на двух более общих классификациях организационных структур.

Первое деление: формальные организационные структуры и неформальные. *Формальная структура фирмы* — это структура, выбранная и установленная высшим менеджментом путем соответствующих организационных мероприятий, прика-

зов, распределения полномочий, правовых норм и пр. *Неформальная структура* неподвластна приказам и распоряжениям. Она возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречий их взглядов, интересов, целей и пр. Неформальная структура является отражением межличностных отношений в рамках формальной структуры (см. 5.2. в главе 5).

Предметом данного пособия являются только формальные организационные структуры.

Остановимся подробнее на втором виде деления организационных структур (формальных). Это понятия *механистических* и *органических* структур управления. С разной степенью точности все конкретные управленческие структуры могут быть отнесены к одному из названных типов. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, позволяющее выявить сущность ее построения. В этом аспекте организационная структура определяется как сочетание следующих трех компонентов: сложности, формализации, централизации.

Первый компонент — *сложность*, означает степень дифференциации различных видов управленческой деятельности, в том числе ее функций (дифференциации по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем более сложной является организационная структура фирмы, корпорации.

Второй компонент — *формализация* — определяется степенью однотипности (утилизации) управленческих правил и процедур. Структура будет тем более форматизированной, чем больше установленных свыше правил и процедур в ней действует.

Третьим показателем свойств организационной структуры фирмы (предприятия, корпорации) является *степень централизации (децентрализации)* управления в ней. Она зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются решения.

На практике встречаются различные комбинации указанных компонентов, дающие большое разнообразие конкретных управленческих структур. Это могут быть структуры с ярко выраженными, например, признаками сложности в большой корпорации, или жесткой формы управления (высокая степень).

Подытоживая анализ двух типов организационных структур: механистической и органической — можно выделить одно, самое главное основание такого деления, отразившееся в названиях этих видов. Это принцип их действия. Механистические структуры функционируют подобно хорошо работающей машине, механизму. Структуры другого типа получили свое название «органические» по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Как бы эффективна ни была работа машины, деятельность живой клетки несомненно является более плодотворной. Вот почему проблеме включения органических структур в деятельность фирмы современные менеджеры уделяют большое внимание.

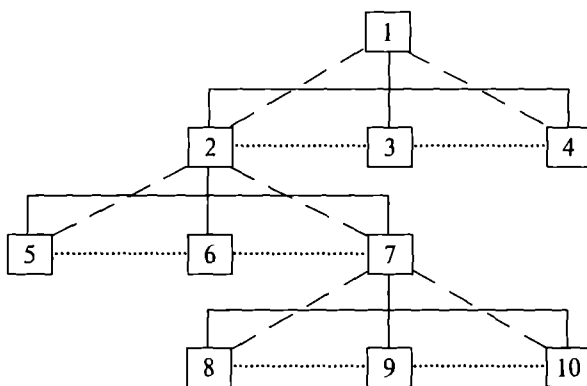
Организации, имеющие неформализованные структуры управления, обеспечивают своим служащим большую свободу, а, следовательно, и большие возможности выбора приемлемого для каждого человека поведения.

## 6.2. Типы организационных структур

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

**Линейная организационная структура управления** (рис. 6.2.). Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

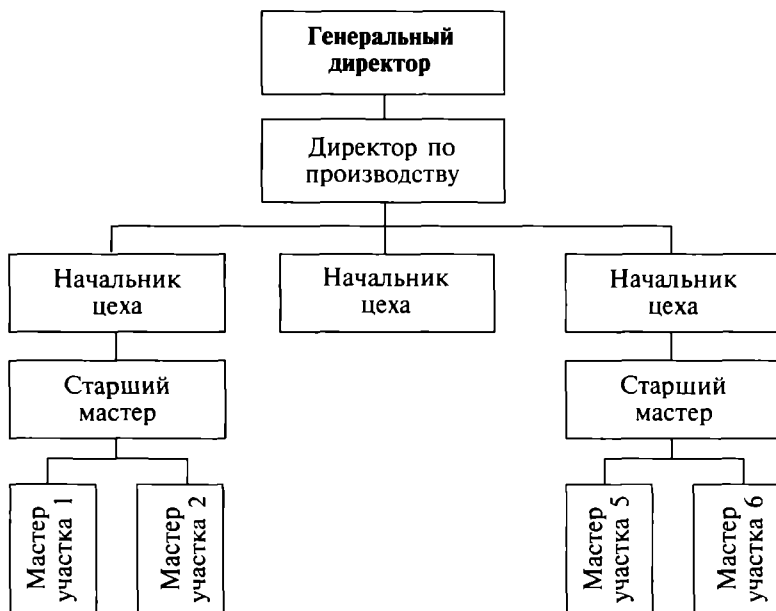
При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Оценка результатов деятельности в линейной структуре управления имеет вид треугольника (рис. 6.2.).



Р и с. 6.2. Схема линейной структуры управления по принципу «результат-треугольник».

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого

над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав. секцией, начальник отдела, директор магазина; или мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой — начальник «моего» начальника. Схематически линейная структура управления может быть представлена в виде рис. 6.3.



Р и с. 6.3. Схема линейной организационной структуры управления.

Как видно из рис. 6.3. в линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т. д.).

В линейной структуре система управления организацией концентрируется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т. п.

Линейная структура управления является логически болеестройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения

функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 6.1.).

Таблица 6.1.

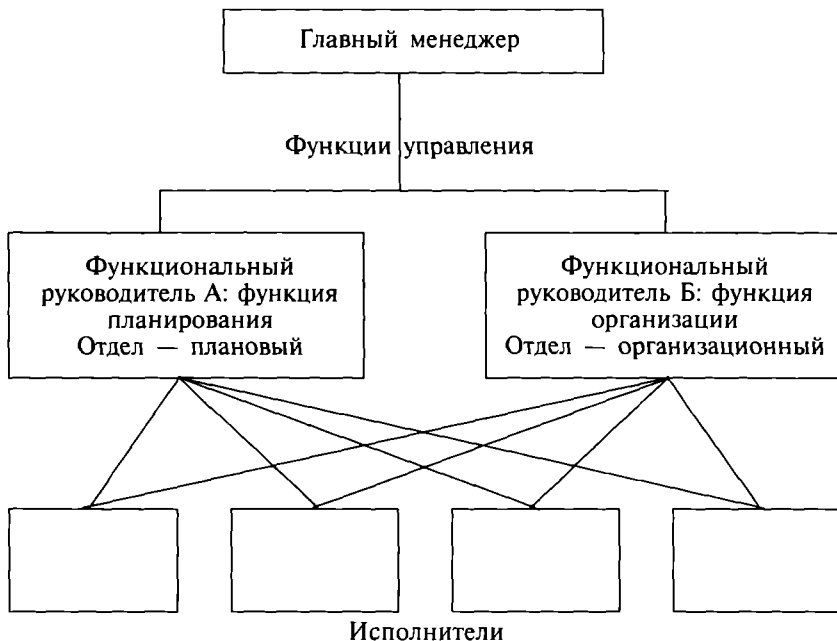
Преимущества	Недостатки
1) единство и четкость распоряительства	1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления
2) согласованность действий исполнителей	2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
3) простота управления (один канал связи)	3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами
4) четко выраженная ответственность	4) затруднительные связи между инстанциями
5) оперативность в принятии решений	5) концентрация власти в управляющей верхушке
6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

**Функциональная организационная структура управления организацией** (рис. 6.4.). Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть, каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например, отдел маркетинга, плановый отдел,



Р и с. 6.4. Схема функциональной организационной структуры управления.

бухгалтерия и т. п. Таким образом, общая задача управления организацией делится начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как видно из рис. 6.4. вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 6.2.).

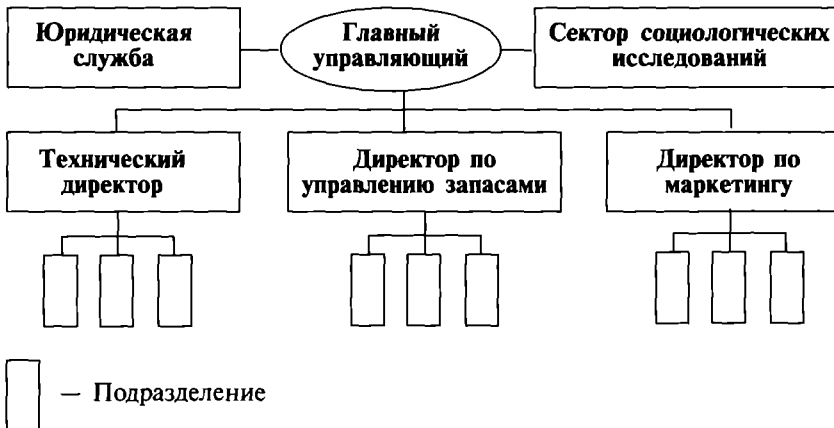
Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

**Линейно-функциональная (штабная) структура управления** (рис. 6.5.). При такой структуре управления всю полноту берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. д.).



Преимущества	Недостатки
1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений
2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами
3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов	3) появление тенденций чрезмерной централизации
4) исключение дублирования и параллелизма при выполнении управленческих функций	4) длительная процедура принятия решений
5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.



Р и с. 6.5. Схема линейно-функциональной (штабной) организационной структуры.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнить задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки (табл. 6.3).

*Таблица 6.3.*

Преимущества	Недостатки
1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями
2) освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем	2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение как правило не участвует в его реализации
3) возможность привлечения консультантов и экспертов	3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, то есть тенденция к чрезмерной централизации

**Матричная организационная структура управления** (рис. 6.6.). Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т. д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).



Р и с. 6.6. Схема матричной структуры управления.

Как видно из рис. 6.6., в установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, то есть заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а линейным руководителям,

и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки (табл. 6.4.).

*Таблица 6.4.*

Преимущества	Недостатки
1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации	1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение
2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами	2) присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями программ
3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности	3) необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям
4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства	4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе
5) усиление контроля за отдельными задачами проекта	
6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий	
7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов	

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существуют необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

### **6.3. Совершенствование отношений управления — фактор повышения потенциала производства**

Категория отношений управления имеет базовый, фундаментальный характер и занимает особое место в системе понятий и категорий науки управления производством. Это объясняется тем, что отношения управления служат предметом изучения науки управления и объектом внимания и ученых и управленцев.

Далее рассмотрим следующие внутренние и внешние отношения управления:

— Что такое отношение управления производством (сущность этих отношений)?

— Как возникают отношения управления производством (природа этих отношений)?

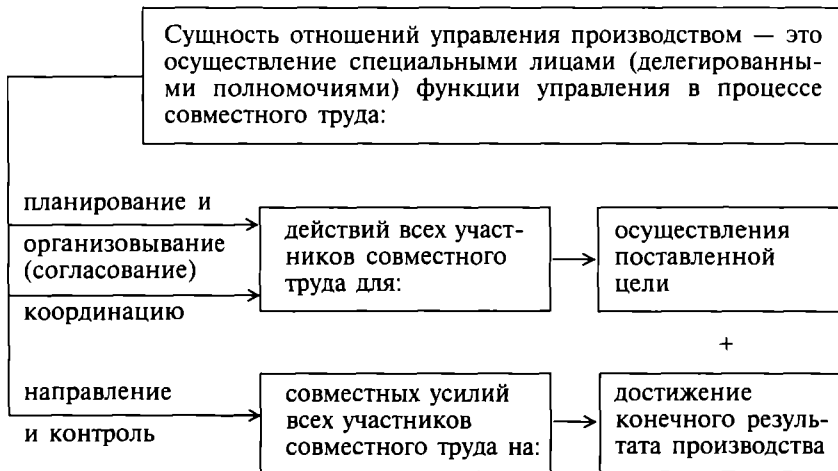
— Какое место отношения управления производством занимают в системе других общественных отношений?

— Каковы возможные подходы к проблеме классификации отношений управления производством?

— Каков характер или основные черты этого вида общественных отношений?

Известно, что управление производством — это, прежде всего, управление людьми, воздействие на производственный коллектив. Это особый специфический вид отношений, без которых невозможно функционирование экономической системы. Человек — узел отношений управления. Люди не могут производить, не вступая в отношения друг с другом. Эти отношения охватывают и экономические, и организационные, и социальные, и правовые, и технические моменты. Отношения управления представляют собой весьма сложную сферу человеческой деятельности как многообразные и сложные связи в процессе согласования и направления движения производства внутри экономических систем, между производственными предприятиями одной или разных отраслей, внутри всего экономического комплекса.

**1. Сущность отношений** управления можно определить как осуществляемое людьми в процессе совместного труда согласование, координацию действий его участников и направление их совместных усилий на осуществление поставленной цели и достижение конечного результата производства (рис. 6.7.).



**Р и с. 6.7. Модель функций менеджмента, являющихся конкретным выражением отношений управления производством.**

Отношения управления с точки зрения системно-структурного аспекта составляют совокупность информационных и организационных связей, возникающих в управляющей системе конкретного уровня, между управляющими системами разных уровней, одного уровня, а также между управляющей и управляемой системами.

Отношения управления тесно связаны с отношениями исполнения, более того они неразрывны в рамках производственного процесса. Отношения исполнения не могут быть реализованы без отношений управления, а управленческие отношения не могут существовать сами по себе, вне отношений исполнения. Это положение объясняется тем, что управляющее воздействие придает общему движению «производственного тела» закономерность, гармонию. Таким образом, отношения управления выступают опосредованно: они реализуются в отношениях исполнения, или, иначе говоря, труд в сфере управления находит свое отражение в труде других людей, занятых в сфере управляемой системы объекта управления.

Категория отношений управления более сложна и абстрактна, чем скажем:

- 1) понятия организации управления;
- 2) методов управления;
- 3) техники управления.

Перечисленные три понятия можно воспринимать физически, постоянно ощущать в практике хозяйственного управления, вообще чувственно воспринимать. Отношения управления же чувственно не воспринимаются.

В основе возникновения отношений управления производством лежат два фактора.

1. *Экономический* — формы собственности. Определенному уровню и состоянию производительных сил общества соответствует свойственная им форма собственности. Формы собственности служат одним из важнейших компонентов системы производственных отношений, определяющим и другие производственные отношения, в том числе и отношения управления производством.

2. *Организационный* — общественное разделение труда — основа взаимоотношений между людьми в составе производительных сил. Разделение труда внутри общественного производства и внутри предприятия выражает различные сочетания общественного труда непосредственно в процессе производства и тем самым показывает конкретную реализацию *профессионального разделения труда* в процессе производственной деятельности людей. Профессиональное разделение труда определяет местоположение работника в иерархии экономической системы, ограничивает сферу деятельности работника определенным элементом экономической системы, группирует работников в определенных элементах производительных сил. Оно выступает в качестве конкретной формы выражения общественного разделения труда. Разделение общественного труда в свою очередь всегда предполагает связь и взаимозависимость между различными видами трудовой деятельности, представляющими собой звенья совокупного общественного труда. На такой основе развиваются организационные отношения, в том числе отношения управления между людьми, занятыми в процессе производства. Человек при этом выступает, с одной стороны, как субъект производительных сил общества, с другой — как субъект отношений управления.

В зависимости от этого складываются и отношения: *экономические*, возникающие между людьми в процессе производства, распределения и обмена на основе присвоения материальных благ, и *организационные* — на основе разделения общественного труда, то есть, выполнения различных конкретных видов труда (управления и исполнения). И те, и другие отношения в рамках экономической системы входят в систему производственных отношений. Для выяснения сущности и механизма процесса управления производством необходимо сначала раскрыть природу, роль и место отношений управления, складывающихся в рыночной экономике, а затем классифицировать их.

**2. Природа отношений управления производством.** Общественные законы в отличие от законов природы складываются в отношениях между людьми, то есть отражают взаимодействие бессознательных сил и связи, возникающие в процессе сознательной деятельности. В основе сознательной деятельности людей лежат главным образом их политические и экономические интересы.

Цели, задачи, интересы людей не носят только индивидуаль-

ный характер. Как материальные носители общественно-экономических сил люди объединены интересами групп, коллективов. В пределах этих социальных организмов происходят сложные процессы, требующие планирования, организации, координации, контроля. Так возникают отношения управления, так как личность или коллектив сознательно ставит перед собой цели и задачи, сознательно выбирает способы решения, средства их достижения, организует исполнение решения. Как и всякие общественные отношения, они представляют собой закономерные связи между элементами производства.

Каждый вид деятельности (производственный труд, наука, искусство, управление) порожден общественным разделением труда, в результате чего общественные отношения устанавливаются планомерно в границах указанной деятельности; лишь труд по управлению и отношения в процессе этого вида труда распространяются объективно на все сферы общественной деятельности. Труд управления общественно необходим и в театре (сфера искусства), и в научном учреждении (сфера науки), и тем более в сфере производства.

Между отдельными элементами экономической системы и между различными системами в обществе существуют связи, посредством которых они взаимодействуют друг с другом. Нас в данном случае интересует информационное содержание связей, а также организационные отношения, складывающиеся в экономической системе. Такие информационные и организационные связи осуществляются посредством процессов управления в экономике. В процессе управления производством согласовываются, увязываются различные элементы предприятия как системы: техника, технология, организация, экономика. Сложная форма движения производственного тела направляется в единое русло и превращается в стройную систему связей и отношений.

Таким образом, сложность связей и отношений в экономической системе придает ей все характерные качества большой системы, где одной из важнейших задач управления взаимосвязями, составляющих систему элементов.

Каждый структурный элемент экономической системы (отрасли, предприятия, цеха, участка, бригады) связан с некоторым числом других элементов посредством организационных связей. К их числу относятся: а) подчиненность (отношения подчинения); б) взаимосвязь без подчиненности (например, связь предприятия со снабженческой организацией — отношения обеспечения); в) координация. Связи по линии «а» регулируются соответствующими приказами, распоряжениями и постановлениями; по линии «б» — договорами, протоколами; по линии «в» — общими положениями, а также доброй волей заинтересованных лиц, в первую очередь руководителей.

Все виды организационных связей служат каналами, по которым движется информация. Процесс управления осуще-



ствляется в форме сбора и переработки информации, принятия решений и их исполнения.

По существу управление — особая форма общественного труда, возникающая в самой трудовой кооперации, поэтому управление может рассматриваться лишь в неразрывной связи с организацией труда работающего коллектива. Точно также и организация средств производства отнюдь не имеет самостоятельного значения и подлежит изучению исключительно как материально-техническая основа кооперации труда. Поэтому только условно можно выделить такие виды организационных отношений в сфере общественного производства: а) организация труда; б) организация средств производства как вещественной основы процесса труда; в) организация управления.

Организационные отношения складываются в процессах: 1) организации общественного производства в целом; 2) организации отраслей народного хозяйства; 3) организации производства на отдельном предприятии; 4) организации труда на предприятии; 5) организации сферы обращения (обмена); 6) управления перечисленными элементами экономической системы.

Отношения 1, 2, 4, 5 и 6 тяготеют по своему характеру к отношениям социально-экономического характера; доля организационно-технических функций здесь относительно меньше. Что касается отношений 3, то здесь преобладают организационно-технические функции.

**3. Классификация отношений управления производством.** Специфический комплекс отношений управления, служащий самостоятельным предметом познания, складывается в процессе подготовки, планирования, организации, координации и контроля деятельности производственных систем. Этот вид отношений мало изучен, поэтому не существует какого-либо единого взгляда на природу и механизм отношений управления. Нет также какой-либо научной классификации этих отношений.

Между тем отношения управления, будучи сложной категорией, нуждаются в первую очередь в четкой и ясной классификации. Поэтому ниже предпринята попытка разработать (в самом предварительном порядке) некоторую классификацию отношений управления.

Эта классификация составлена исходя из того, что отношения управления можно разложить на совокупность отношений, то есть рассматривать их как систему отношений, имеющих разнообразные признаки. По таким общим и частным признакам отношения управления были сгруппированы следующим образом:

*Уровень управляющей системы.* Отношения управления складываются на всех без исключения уровнях управляющей системы. Например, система отношений управления экономикой в целом, отраслями, подотраслями, производственными объеди-

нениями, трестами, предприятиями, цехами, участками, бригадами. Поэтому первый классификационный признак — это уровень управления производственными подразделениями.

*Плоскость возникновения отношений.* По горизонтали отношения управления складываются в разных плоскостях (в смысле расположения элементов системы). Выше была показана иерархия отношений по вертикали. Однако существуют также отношения управления по горизонтали (например, между предприятиями одной отрасли, между предприятиями разных отраслей, между цехами (отделами) одного предприятия и т. д.).

*Элемент экономической системы.* Экономическая система состоит из целого ряда компонентов (подсистем). В данном аспекте складываются три вида отношений управления: 1) отношения в пределах одной отрасли экономики (одного компонента экономической системы) — отраслевые; 2) отношения между компонентами экономической системы на одной территории — территориальные и 3) отношения между разными компонентами — межотраслевые. Подобное деление можно применять и в случае рассмотрения отношений по какой-либо отдельно взятой отрасли промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта.

*Полнота отношений.* Определяя то или иное отношение управления, необходимо фиксировать его полноту или неполноту. *Полными* можно считать такие отношения управления, которые выражают все связи элементов экономической системы, отражают все стороны соотношения управляющей и управляемой систем. Такими отношениями могут быть в условиях планомерной организации общественного производства, обмена и распределения лишь отношения управления экономической системой в целом. Все остальные отношения управления как выражающие отдельные связи и стороны его элементов могут быть определены как *частичные* отношения управления.

*Место возникновения.* Каждая подсистема в большой экономической системе определяется наличием внутренних и внешних сторон, свойств и отношений. *Внешние* отношения характеризуют подсистему со стороны ее связей с другими подсистемами и экономикой страны в целом. Внешние отношения также обеспечивают функционирование данной подсистемы в соответствии с заданными экономическими показателями. Внешние отношения, наконец, создают необходимые условия для развития данной подсистемы. *Внутренние* отношения характеризуют собственную природу и механизм подсистемы, содержание процессов, происходящих внутри данной организации. Внутренние отношения составляют основу движения и развития данного образования.

Характерной особенностью внутренних отношений управления выступает то, что они наблюдаются внутри обособленных элементов экономической системы (например, внутри производственного участка, цеха, отдела, завода, главного управ-

ления). Внешние же отношения складываются только между различными уровнями иерархии управляющей системы (например, участок — цех, завод — главк и т. д.).

Связь между внешними и внутренними отношениями управления производством определяется следующим. Во внешних отношениях выявляются наилучшие, наиболее рациональные формы кооперации предприятий для разрешения общей задачи, для выполнения программы производства с наибольшим успехом. Часто такая задача взаимной связи предприятий приводит к созданию комбината или крупного отраслевого производственного объединения, треста. Во внутренних отношениях избираются наилучшие сочетания, комбинации организационных процессов, орудий, исполнительных сил, обеспечивающие наибольший производственный эффект в пределах производственной мощности данного цеха или завода. Этот максимальный эффект теоретически ограничивается наличием «узких мест», поэтому практически достижение эффекта всецело зависит от согласованности работ во времени и в пространстве.

*Определенность места* возникновения отношений управления оказывает серьезное влияние на характер отношений. *Определенно-местные отношения* управления имеют точно фиксированное место действия (такой-то цех, отдел, завод) или количество участков, между которыми они существуют (отрасль в составе 19 предприятий и организаций на самостоятельном балансе, 15 рабочих, объединенных в производственную бригаду). Неопределенно-местные отношения управления не предполагают фиксирования точного места действия или количества управляемых объектов.

*По характеру носителя отношений.* Первый тип — *межличностные отношения* занимают особое место в системе отношений управления. Человек в процессе отношений «личность — общество» познает законы общественного развития, преобразует окружающую среду, рассматривается как носитель определенных общественных отношений. Здесь основой становится социальная характеристика личности; объективная — принадлежность к конкретной социальной группе, определяющая место человека в системе общественных отношений, и субъективная — его мировоззрение. Второй тип отношений управления характеризуется связями не отдельных личностей, а целостных систем. Это — *межсистемные отношения*, охватывающие отношения между предприятиями одного ведомства, разных ведомств, между министерствами, между центральными органами управления и подчиненными предприятиями и т. п. Примерами здесь могут служить отношения: между предприятием и государством в процессе исполнения последним своих хозяйственно-организаторских функций (обеспечение пропорций, планирование, проектирование, трудовые ресурсы, кадры, государственный контроль, надзор и т. д.) между предприятием и экономической системой в целом или ее руководящими орга-

нами (обеспечение пропорций, планирование, проектирование, кадры, контроль, материальные ресурсы); между предприятиями (кооперация, комбинирование, договорные связи, информационные связи, координация); между предприятием и его структурными подразделениями.

*По числу носителей отношений.* Коллективные отношения управления в экономической системе распространены весьма широко. Этот вид отношений возникает (складывается) между производственными трудовыми коллективами, а также между управляющими системами разных уровней. Коллективные отношения отражают либо общее хозяйственное руководство, либо выполнение какой-либо отдельной функции управления общественным производством и его элементами. Коллективные отношения управления в экономической системе в свою очередь можно подразделить следующим образом:

*Первый — прямой.* Между вышестоящей и нижестоящей организациями (отраслевое министерство — предприятие); между выше- и нижележащим уровнем иерархии управляющей системы (цех — производственный участок); между органами политического руководства и предприятиями; между органами государственного управления и предприятиями.

*Второй — групповые.* Сущность отношений управления производством — это осуществление специальными лицами (делегированными полномочиями) функции управления в процессе совместного труда: между центральным органом управления и двумя или более подчиненными предприятиями; между вышележащим уровнем иерархии управляющей системы и несколькими элементами нижележащего уровня (цех — производственные участки, заводоуправление — цеха).

*Третий — перекрестные.* Между предприятиями одного отраслевого министерства; между предприятиями разных отраслевых министерств; между предприятиями разных отраслей народного хозяйства; между звеньями управляющей системы на одном уровне (плановый отдел — бухгалтерия заводоуправления); между звеньями управляющей системы на разных уровнях по одной функции (плановый отдел предприятия — планово-диспетчерское бюро цеха); то же по разным функциям (производственно-технический отдел предприятия — бухгалтерия цеха); между функциональными и линейными подразделениями управляющей системы; между функциональными подразделениями; между линейными подразделениями; между подразделениями основного и вспомогательного производств.

Наиболее многообразны коллективные отношения управления третьего вида — перекрестные, что накладывает отпечаток и на исследовательскую работу в этой области, выдвигая требование глубокого изучения природы и содержания отдельных функций управления, четкого разграничения прав и обязанностей отдельных звеньев государственного и экономического управления, механизма взаимодействия всех элементов экономи-

ческой системы, системы органов политического и государственного управления общественным развитием.

*Индивидуальные* отношения управления в системе производства не следует смешивать с межличностными отношениями (см. выше) в коллективе одного предприятия (системы). Индивидуальные отношения могут выходить за границы системы и складываться по линейной иерархии (например, министр — управляющий трестом). При этом межличностные отношения абстрагируются от должностных критериев, а индивидуальные отношения обусловлены наличием двух индивидов, обладающих конкретными должностными характеристиками, которые определяют их место в иерархии управляющей системы.

*По числу организационных связей.* Сложность отношений управления, будь то по вертикальной линии иерархии системы или по горизонтали — в пределах одного уровня, определяется числом организационных связей, существующих между элементами управляющей системы.

Предприятие составляет чрезвычайно сложную социально-экономическую систему; сложность ее столь велика, что для нормального функционирования необходимы иерархия звеньев управления и глубокое профессиональное разделение труда в управляющей системе. Это обстоятельство (фактор) в свою очередь увеличивает число организационных связей между элементами управляющей системы.

Данный признак классификации требует подразделения отношений управления на *простые* и *сложные* в зависимости от числа связей (пример простых связей: начальник отдела труда и зарплаты — инженер того же отдела; сложная связь: начальник отдела труда и зарплаты — нормировщик цеха. В этом случае большинство вопросов решается не путем простой связи, а через начальника цеха).

*Характер организационных связей.* Организационные связи в иерархии структуры управляющей системы представляют собой постоянные взаимоотношения в деятельности отдельных звеньев системы, его структурных подразделений и должностных лиц, вытекающие из занимаемого положения и выполняемых ими операций. Можно отметить связи линейные, функциональные и межфункциональные. Отсюда вытекает необходимость в практике функционирования управляющих систем различать разные структурные иерархии.

*Линейная иерархия* охватывает систему прямого подчинения: начальник цеха — директор завода — начальник главка — министр. Линейные организационные связи складываются в процессе комплексного управления всеми сторонами деятельности той или иной производственной или организационно-хозяйственной единицы на основе единоначалия. Линейный администратор (командир производства) несет полную ответственность за работу подчиненного ему подразделения. Распределение полномочий и ответственности между административными

лицами в системе линейных связей осуществляется по организационно-территориальному принципу как в горизонтальном направлении (то есть между командирами отдельных производственных подразделений той же ступени управления), так и по вертикали (между иерархически подчиненными уровнями управляющей системы).

Таким образом, линейные организационные связи в структуре управляющей системы — это систематически поддерживаемые отношения подчиненности, с одной стороны, и распорядительства или командования — с другой. Линейные организационные связи устанавливаются между начальником и исполнителями и, кроме того, между начальниками иерархических ступеней управления; между функциональными подразделениями и их руководителями этот вид отношений, как правило, не возникает. Они возникают лишь в процессе взаимоотношений между административными лицами, которые наделены соответствующими распорядительскими правами (право принимать решения и отдавать приказы и распоряжения).

*Функциональная иерархия* охватывает функциональные связи на различных уровнях экономической системы: плановое бюро цеха — плановый отдел завода — плановый отдел главка — плановое управление министерства или нормировщик цеха — отдел труда и зарплаты завода — аналогичный отдел главка — аналогичный отдел министерства. Функциональные организационные связи в структуре управляющей системы выступают как постоянные взаимоотношения между структурными подразделениями или самостоятельными органами разных ступеней управления, осуществляющими одну и ту же функцию и ведущими свою работу на основе согласованных форм и методов. Связи этого рода обеспечивают необходимое единство и координирование действий в осуществлении функций на разных участках предприятия в различных организационно-хозяйственных единицах.

Функциональные организационные связи складываются в процессе управления деятельностью органов или подразделений нижней ступени управления по ограниченному кругу вопросов, относящихся к той или иной функции, в процессе связи между однотипными функциональными звеньями (подразделениями) разных ступеней управления.

*Межфункциональные* организационные связи имеют место на стыке функций, при осуществлении непосредственного сотрудничества или связи в работе между отдельными звеньями или подразделениями в структуре управления, которые выполняют некоторые частичные процессы с передачей результатов другим подразделениям для дальнейшей работы над ними. Такова, например, оперативная связь между органами технического контроля, передающими информацию о выявленном браке, и производственно-диспетчерскими подразделениями цехов, которые на этой основе принимают меры по возмещению

дефектных деталей или организации их исправления. Одновременно в порядке оперативной связи с бухгалтерией сведения о браке передаются ей для калькулирования потерь, вызванных дефектной обработкой деталей.

*Содержание организационных связей.* Отношения управления в экономической системе можно рассматривать не только по внешним формам или по характеру, но и по содержательным признакам. Все перечисленные выше отношения распадаются на многообразные предметно-функциональные направления.

*Предметный признак.* Все работники, занятые в управляющей системе, вступают между собой в разнообразные отношения управления. Равным образом они вступают в такие же отношения с работниками управляемой системы (объекта управления). В соответствии с характером управления и в рамках определенной структуры управляющей системы они являются носителями трех предметных видов отношений управления:

а) Отношений, складывающихся в процессе сбора, передачи, переработки, анализа, хранения производственно-экономической информации, необходимой для подготовки и принятия соответствующих решений.

б) Отношений, образующихся в процессе подготовки и принятия решений.

в) Отношений, которые складываются в процессе реализации принятых решений, в организаторской работе, направленной на достижение поставленных в решении целей и задач.

В соответствии с данной классификацией субъектами отношений первого вида служат преимущественно технические исполнители, деятельность которых касается главным образом сбора, передачи, переработки, анализа, хранения производственно-экономической информации, необходимой для подготовки и принятия соответствующих решений. Субъектами отношений второго вида выступают, во-первых, работники, участвующие в подготовке решений, а, во-вторых, работники, наделенные правами принятия решений (преимущественно руководители предприятий и их подразделений — линейных и функциональных). Субъектами отношений третьего вида становятся на предприятии различные работники, занятые организаторской, координационной, учетной, контрольной и обеспечивающей деятельностью, направленной на выполнение определенной группы функций управления производством (менеджеры).

*Функциональный признак.* В рамках описанного выше процесса управления производством, который расчленяется на три основных предметных элемента, включающих в себя многочисленные группы технологических операций по управлению, существует функциональное разделение труда, облегчающее руководителю предприятия осуществление общего управления. В пределах этих функций управления работники управляющей системы вступают в отношения, во-первых, между собой, в

пределах данной функции, во-вторых, с работниками, осуществляющими другие функции управления. Наконец, каждый из них вступает в определенные отношения с руководителями функциональных и линейных подразделений предприятия и руководителями предприятия в целом.

*Время существования отношений.* По этому классификационному признаку отношения управления можно разделить на временные и постоянные. К временным можно отнести организационные связи, возникающие на определенный или неопределенный срок (председатель какой-либо комиссии, контрольной бригады — члены комиссии или бригады; представитель заказчика — дирекция завода; стажер, студент-дипломник, аспирант — должностные лица заводоуправления и т. д.). К постоянным отношениям относятся все остальные отношения за исключением нестабильных отношений неопределенно-местного вида, которые в аспекте данного анализа следует рассматривать как временные отношения управления.

*Направление и степень воздействия на объект.* Здесь различаются *непосредственные* и *косвенные* отношения управления. Непосредственные отношения характерны для межсистемных связей линейного вида (главное управление — завод), внутрисистемных связей (цех — производственный участок), межличностных связей (начальник отдела — инженер). Иначе говоря, эти отношения характеризуются непосредственной зависимостью двух уровней или элементов (звеньев) управляющей системы, а форма связей (межсистемные, внутрисистемные, межличностные) в данном случае роли не играет. Косвенные отношения складываются главным образом в функциональных связях, где соотношения между уровнями (элементами) управляющей системы определяются не прямым подчинением, а серией линейных связей, носителями которых выступают линейные руководители (начальник участка, начальник цеха, начальник производства, директор завода и т. д.).

Непосредственные отношения имеют преимущественно характер подчинения, а косвенные — характер информации или координации.

Таковы основные характеристики разнообразных отношений, входящих в категорию «управление производством».

**4. Основные черты отношений управления.** Управленческие отношения специфичны, они не тождественны экономическим, социально-политическим и иным отношениям.

Отношения управления влияют на другие общественные отношения в силу взаимосвязи между ними. Однако надо иметь в виду, что сама природа отношений управления еще не гарантирует автоматического изменения в других сферах общественных отношений — здесь большое значение имеет целенаправленное управляющее воздействие.

Отношения управления производством двойственны по своему содержанию. Им свойственны социально-экономическая и



организационно-техническая стороны. Первая определяется социально-экономической структурой общества, вторая же регламентируется техникой и технологией управления, вытекает из общественного характера самого труда; по существу она имеется во всех сферах трудовой деятельности.

Ведущим видом в системе производственных отношений являются безусловно экономические отношения, которые определяют способ производства, характер общественно-экономической формации. Отношения планомерности, коллективизма, организационные отношения выступают в роли производных отношений, как средства достижения экономических целей и задач общественной системы.

Рассмотрим специфические черты организационных отношений, которые отличают их от других производственных отношений, например экономических.

а) В отличие от других производственных отношений организационные отношения более динамичны (подвижны). Объективные связи, составляющие механизм отношений управления производством, а именно связи между производственными коллективами и внутри них, — наиболее подвижный элемент организационных отношений, находящихся в непосредственной зависимости от производительных сил (объекта управления). Смена их (изменение) наступает сразу же после соответствующего изменения (качественного или количественного) в системе производительных сил и других производственных отношениях. Так, формы собственности, обмена и распределения изменяются в историческом процессе после действия целого ряда социальных факторов, комплекса переходных стадий и процессов. Организационные отношения сменяются сразу же вслед за малейшим переходом системы из одного состояния в другое, так как они обеспечивают организационную устойчивость, без которой функционирование невозможно.

б) Организационные отношения охватывают экономическую систему по всем направлениям: и по вертикали (отрасль) и по горизонтали (экономический район), в то время как экономическая форма движения носит характер кругооборота фондов в процессе производства. Эта отличительная черта позволяет сделать вывод о *структурном* характере организационных отношений и *функциональном* характере экономических отношений в общественной системе. Мы подразумеваем в этой формулировке, что организационные отношения пронизывают всю структуру общественной системы в отличие от экономических, которые складываются только в одной из функций общественной системы — экономической жизни (базисе).

в) Организационные отношения в принципе не зависят от отношений собственности. Их формирование и развитие происходит, как правило, под влиянием поставленных целей и ресурсов, имеющихся в распоряжении общества для выполнения этих целей.

г) Организационные отношения имеют также общие закономерности и принципы независимо от конкретных областей их проявления (государственное управление, управление производством, в том числе промышленностью, строительством, сельским и водным хозяйством, транспортом и т. д.).

д) Организационные отношения в ряде случаев прямо обусловлены качественным состоянием производительных сил (уровнем техники, состоянием естественных ресурсов, социально-культурным уровнем рабочих и другими факторами).

е) Организационные отношения определяются количественным состоянием производства. При изменении количественных показателей производства необходимо приводить в соответствии с ними и организационные отношения.

#### **6.4. Диагностика действующей организационной структуры управления и ее совершенствование**

В силу высокой специализации организаций в сфере водохозяйственного производства и большого разнообразия стоящих перед нами задач, их организационная структура управления весьма различна и по многим характеристикам и по внутренней среде значительно отличается.

В сфере водохозяйственного производства в основном функционируют организации следующей специализации: строительство и ремонт каналов, оросительных систем, объектов производственной инфраструктуры, гидротехнических сооружений; организации по эксплуатации каналов, оросителей, гидротехнических сооружений; управление каналами; управление водохранилищами; управление насосной станцией; управление предприятием; управление ремонтно-механическим заводом; управление заводами по выпуску железобетонных изделий; управление предприятиями по выпуску инертных материалов; заводы ирригационного машиностроения; автотранспортные предприятия; научно-исследовательские организации; высшие учебные заведения; техникумы; колледж и др.

В предприятиях и организациях водохозяйственной специализации, как и в любой организации, постоянно осуществляется процесс управления. Как уже нам известно, управление производством это особый, специфический вид общественных отношений, без которых невозможно функционирование экономической системы.

Практические задачи, стоящие перед водохозяйственным производством, требуют глубокого изучения и познания отношений управления производством в их взаимосвязи с производственными силами, которые выступают как объект управления. Требуется изучить, каким образом, совершенствуя отношения управления, можно лучше воздействовать на производительные силы, находить пути обеспечения наиболее эффективного

использования производительных сил посредством совершенствования отношений управления.

Руководителю, менеджеру следует знать, что любая форма организационной структуры управления находится под постоянным воздействием факторов как внешней, так и внутренней среды.

Кроме того, организационной структуре управления присуще свойство усталости, иначе говоря, вчера успешно функционировавшая структура управления может дать сбой и может не соответствовать реалиям послезавтра и т. д.

В разделе 6.1. мы уже отмечали, что значимость оргструктур управления очень высока и имеет решающую роль в реализации потенциала менеджмента. А именно:

обеспечивает координацию всех функций управления, точно определяет права и обязанности, определяет организационное поведение сотрудников организации и наконец от организационной структуры зависит выживание и процветание предприятия.

Следовательно, управленцу, менеджеру необходимо осознать объективность того факта, что организационная структура управления должна быть приведена в соответствие с уровнем развития производительных сил, то есть, степень зрелости производственных отношений должна соответствовать уровню развития производительных сил. В нашем случае производственные отношения должны еще вобрать в себе принципы и закономерности рынка и соответствовать им.

Наука управления производством располагает рядом методов и инструментов исследования отношений управления.

Они и должны использоваться в практике совершенствования отношений управления. К ним относятся следующие:

- организационная диагностика;
- организационный анализ;
- организационное нормирование;
- организационное проектирование;
- графические методы изображения организационных отношений.

**Первый метод** — метод организационной диагностики. Он связан с изучением различных «болезней» системы управления, установлением их видов и происхождения.

Практика свидетельствует о том, что система управления предприятием часто поражается различными недугами, вспыхивающими в разных участках «производственного тела». Симптомы тяжелых заболеваний выражаются в распаде или нарушении некоторых связей, коммуникаций, «окостенении» частей, в значительных нарушениях нормального хода производственного процесса.

Различают структурные и функциональные «заболевания» системы управления. В первом случае происходит нарушение в области структурной основы (скелета) организации. Во втором

случае ненормально исполняется какая-либо одна или несколько функций, что отражается на состоянии всего производства. Например, при «организационной стенокардии» на предприятии наступает временное нарушение информационных и других связей, но это предупреждает о возможности «организационного инфаркта», поражающего производственный организм при громоздком документообороте, в случае превышения верхних пределов возможности переработки информационных потоков, многоступенчатой структуры и по другим причинам.

Следовательно, огромное значение имеет своевременный и точный диагноз «болезней» организации. В первую очередь нужно стремиться найти узкие (уязвимые) места управляющей системы, чтобы с них начинать рационализаторскую работу. В ходе организационного диагноза должны быть исследованы факторы, влияющие на деятельность предприятия, методы и технологии процесса управления, рассмотрены их связи с экономической и технической сторонами производства и общей структурой предприятия. Ни в коем случае нельзя преподносить готовые рецепты. В каждом случае надо четко выделить все существенное и, исследовав полученные материалы, разработать проект конкретных организационных мероприятий.

Теория и методология организационного диагноза пока разработаны слабо и это неудивительно. Трудно себе представить более сложную область познавательной деятельности, чем диагностический процесс, в котором предельно тонко и многогранно переплетаются объективные и субъективные. Достоверные и вероятностные моменты и приемы познания, используются различные методики обследования структуры аппарата управления, операций и процедур информационных потоков. Односторонний, узкий подход неизбежно толкает на путь создания необоснованных теорий организационного диагноза. Поэтому здесь чрезвычайно важно обеспечение комплексных решений.

Организационную диагностику составляют три основных, неразрывно связанных друг с другом аспекта распознавания «болезней» управляющих систем: 1) логический — изучение специфики мышления рационализатора в процессе установления диагноза «болезни» системы управления; 2) технический — разработка различных специфических методик исследования аппаратуры управления; 3) систематический — изучение диагностического значения симптомов различных «болезней» организации.

Поставив организационный диагноз (обычно это делается в ходе обследования предприятия его подразделений), следует назначить «лечение», выбрать «лекарство» для общего или локального «заболевания» хозяйственного организма. Эта цель достигается *организационным анализом*.

**Второй метод** — организационный анализ.

Чтобы не принять видимость явлений за их сущность, по-

верхностные, случайные связи за внутренние, определяющие, необходимо расчленить изучаемое сложное целое на составные части и элементы, выделить из массы элементов наиболее существенные и важные. Это один из основных принципов организационного анализа.

Большое значение имеет выбор точки анализа, узла, который надо проанализировать. При таком выборе можно опираться на разные стратегии, базирующиеся на два подхода к изучению проблем управления (структурный и функциональный):

а) приступить к анализу системы управления в целом и идти от целого к отдельным элементам системы;

б) выбрать в качестве объектов анализа отделы (службы) в последовательности, соответствующей логике процесса управления;

в) выбрать в качестве объекта анализа отделы (службы) в последовательности, соответствующей функциональному разделению труда в аппарате управления. Так можно проанализировать работу отдельных звеньев аппарата, которые выполняют конкретные функции управления: *подготовки производства* (проектирование, нормирование, планирование), *организации производства, обеспечения производства учета, контроля, анализа*;

г) выбрать в качестве объекта анализа отделы (службы), влияние которых на другие отделы (службы) наиболее велико на данном предприятии;

д) выбрать в качестве объекта анализа отдел (службы), в деятельности которого имеется наибольший объем организационных резервов, реализуемых быстро, без значительных затрат и технических средств;

е) начать анализ там, где функции отдела (службы) непосредственно относятся к конкретно рассматриваемому в данный момент вопросу;

ж) начать анализ там, где сложилось наиболее благожелательное отношение к внедрению научных методов управления;

з) начать анализ там, где этого требуют чрезвычайные обстоятельства (провал руководителя, вскрытие злоупотребления, ревизии и т. п.);

и) начать анализ с операций (процедур) управления на уровне технических исполнителей (служащих);

к) то же на уровне специалистов;

л) то же на уровне руководителей отделов (служб);

м) то же на уровне руководителей предприятий.

Выбор стратегии анализа должен быть основан на оценке конкретной ситуации на данном предприятии (цехе), на организационном диагнозе.

*Виды анализа.* По своему характеру анализ системы управления может затрагивать разные элементы этой системы. В этом смысле анализ может быть подразделен на анализ *организации*, анализ *методов*, анализ *техники* управления и *культуры* управления.

Организационный анализ системы управления предприятием целесообразно строить по следующим разделам:

**А) Анализ организации управления.**

**1. Структура управляющей системы:**

- а) степень концентрации производства;
- б) степень специализации производства;
- в) возможности совершенствования производственной структуры предприятия;
- г) возможности совершенствования структуры управления (сокращение звенности, ступеней, количества подчиненных одному лицу отделов (служб), упрощение соподчиненных служб и т. д.);
- д) возможности совершенствования структуры персонала (соотношение численности руководителей, специалистов, исполнителей, вспомогательного персонала, инженеров, техников и т. д.);
- е) социальная структура персонала (возраст, образование, партийность, опыт работы, семейное положение, степень развитости).

**2. Процесс управления:**

- а) распределение прав и обязанностей (функций) вышестоящей организации и предприятия;
  - б) распределение прав и обязанностей (функций) на различных ступенях управляющей системы предприятия;
  - в) возможности централизации некоторых функций управления на предприятии;
  - г) степень разделения труда в аппарате управления;
  - д) стабильность кадров;
  - е) квалификация и опыт руководящих работников;
  - ж) возможности совершенствования информационных и организационных процедур (поиск, сбор, передача, обработка, хранение, использование научно-технической, экономической, оперативно-производственной информации, подготовка и принятие решений, организаторская работа по реализации решений);
  - з) возможности совершенствования документации и документооборота на предприятии (сокращение, унификация, стандартизация документации, сокращение подписей, упрощение документооборота, контроль);
  - и) возможности нормирования численности персонала, установление норм времени на отдельные операции и процедуры;
  - к) возможности сокращения потерь рабочего времени (по вине администрации, по вине работников);
  - л) состояние трудовой дисциплины;
  - м) состояние контроля исполнения.
- 3. Условия труда в управляющей системе:**
- а) режим, ритм, напряженность;
  - б) физиологические особенности личного состава (пол, возраст, личное здоровье);

- в) санитарно-гигиенические условия труда (площадь, рабочее место, шум, свет, воздух, влажность);
- г) эстетическое состояние рабочего помещения;
- д) отдых, перерыв, досуг, самодеятельность;
- е) возможности интенсификации труда в аппарате управления;
- ж) морально-психологические условия труда (гласность, тон жизни коллектива, межличностные связи и отношения — симпатии, антипатии, взаимная ответственность и требовательность), творческое настроение, конфликтные ситуации и противоречивые тенденции, степень коллегиальности в решении стратегических вопросов, возможности продвижения по службе, учет личных наклонностей и интересов, авторитет руководителей и т. д.

#### **Б) Анализ методов управления.**

В этом разделе ставится задача проанализировать:

- 1) полноту и комплексность методов, применяемых в процессе воздействия на управляемый объект;
- 2) степень эффективности тех или иных методов воздействия;
- 3) степень сочетания различных методов управления;
- 4) степень владения комплексом методов управления руководящим персоналом предприятия;
- 5) степень влияния тех или иных методов на повышение эффективности производства.

Как бы ни была рационально поставлена структура системы управления, как бы ни был хорошо организован процесс управления, методологической базе принадлежит один из определяющих ролей. Подобно инструменту в руках рабочего, методы управления являются организационными инструментами в руках командиров производства, определяют успех управления и возможность достижения поставленных целей.

#### **В) Анализ техники управления.**

Процессы труда работников управленческого аппарата имеют значительные резервы для передачи нетворческих, механических операций от человека к машине (сбор, переработка и хранение информации, инженерные расчеты, вычислительная работа в системе учета, размножение документации и др.). Внедрение оргтехники в управленческий труд — один из важнейших факторов повышения его производительности (эффективности).

Вопросы техники управления, объединяющие процессы ее проектирования, производства и эксплуатации, охватывают следующий круг функций: исследовательскую работу в области создания технических средств и систем управления, конструкторские разработки технических средств; проектирование механизированных, автоматизированных и смешанных систем управления различного типа и величины; организацию производства и распределения технических средств; внедрение тех-

нических средств в производственную практику; рациональную организацию использования техники управления.

В соответствии с этими функциями и должен строиться анализ технических средств управления производством, например, в отрасли. Что касается предприятия, то в этом разделе в первую очередь подлежат анализу следующие вопросы: уровень механовооруженности труда в сфере управления; классификация технических средств управления, имеющихся на предприятии; экономический анализ эффективности использования имеющихся технических средств; экономическое обоснование потребности в дополнительных технических средствах и расчеты экономической эффективности; рациональность распределения техники по отделам (службам) предприятия; степень овладения специалистами и служащими техническим минимумом знаний для грамотной эксплуатации техники; обеспеченность запчастями и ремонтной базой; структурно-организационные вопросы эксплуатации техники.

### **Г) Анализ культуры управления.**

Имеются два основных направления повышения культуры управления: 1) повышение организационной, экономической, правовой, информационной и технической культуры кадров, совершенствование стиля работы, высокий стандарт этических норм; 2) совершенствование культурной среды, материального обеспечения, технологии процесса управления производством.

*Организационная культура* — степень владения суммой знаний теории, организации, методов и технологии управления. В конкретном плане это означает свободную ориентировку в теоретических проблемах управления, глубокое знание приемов, способов организаторской работы, методики организационного проектирования и анализа графических изображений, знание других методов управления: политических, экономических, социологических, кибернетических, знание технологии процесса управления.

*Экономическая культура* — понимание законов экономики и умение использовать их действие в конкретных хозяйственных ситуациях, степень овладения экономическими инструментами, знание того, как и в каких случаях их можно применять, навыки экономической работы в аппарате управления.

*Правовая культура* — степень владения суммой знаний и правовых методов, применяемых в управлении производством для регулирования межхозяйственных отношений (хозяйственное право), трудовых отношений (трудовое право), организационных отношений в сфере органов управления (административное право). В конкретном плане это означает знание основных правовых актов по упомянутым вопросам и процессуальных норм, ориентировку в различных отраслях права, умение пользоваться нормативным материалом, строгое соблюдение законности.



*Информационная культура* — владение суммой знаний об организации, методах и техники информационной деятельности. В конкретном плане означает знание организации информационного процесса, который занимает в технологии управления большое место, умение пользоваться способами, приемами поиска, сбора, передачи, обработки, анализа, хранения научно-технической, экономической и оперативно-производственной информации, умение пользоваться основными видами информационной техники, знание возможностей всех технических средств, используемых в информационном процессе, и др.

*Техническая культура* — степень владения суммой знаний об основных классах техники управления, устройстве машин, умение пользоваться средствами механизации инженерных и управленческих операций, компьютером и др.

**Третий метод** — организационное нормирование (регламентирование).

Изложенный во втором методе организационный анализ является важным методом исследования системы управления производством. Однако, для перехода к организационному проектированию, то есть принятия конкретных решений, нужно создание нормативной базы для дальнейшей проектной работы.

С помощью метода организационного нормирования разрабатываются следующие организационные нормативы:

а) номенклатурно-классификационные (материалов, покупных деталей, инструментов, рабочих кадров и т. п.);

б) качественно-технические (технические, чертежные, организационные, документационные стандарты, нормы, условия и т. п.);

в) технологические (маршруты, режимы обработки, оснастка и т. п.);

г) организационно-структурные (схемы подчинения, производственная и организационная структуры, типовые схемы управления, типовые штаты, нормативы численности рабочих, ИТР, служащих, нормы времени, типовые положения об отделах и службах, типовые функционально-должностные инструкции и т. п.);

д) календарно-динамические, регламентирующие движения производственных процессов (опережения, размеры партий, заделы, продолжительность циклов и пр.);

е) эксплуатационные и ремонтные (фонд полезного времени рабочих и оборудования, затраты времени на наладку станков, стойкость и износ инструмента, ремонтосложность, межремонтные периоды и др.);

ж) материально-снабженческие и транспортные (нормы расхода материалов, нормы запасов, транзитные нормы, порядок заключения договоров, условия поставок, устав железных дорог и условия перевозок, сроки пробегов и нормы простоев вагонов под выгрузкой и погрузкой и т. п.);

з) административно-организационные (правила внутреннего распорядка, порядок отлучек с производства по разрешению администрации, правила оформления найма, увольнения, перевода, командировок и т. д.).

При проведении организационного нормирования (регламентирования) должны соблюдаться определенные требования: а) нормирование следует сочетать с материальным и моральным стимулированием и санкциями за нарушение норм (правил); б) в нормах необходимо отражать достижения науки и прогрессивного опыта; в) нормы (правила) должны быть оптимальны (чрезмерно жесткие и слишком вольготные нормативы оказывают дестимулирующее влияние); г) нормы не могут быть слишком подробны, то есть стеснять, сковывать инициативу исполнителей; д) нормы должны способствовать укреплению личной ответственности, не допускать обезлички в управленческом аппарате.

Особое место в создании и совершенствовании систем управления занимают методы *организационного проектирования*.

Процесс управления, характеризующийся цикличной сменяемостью определенных групп операций, требует систематической, планомерной подготовки всех операций для эффективного их исполнения. Это относится ко всем без исключения операциям, как главным, так и вспомогательным. Такой подготовкой должно служить организационное проектирование, которое охватывает всю систему управления (организацию, методы, технику) во времени и в пространстве, то есть структуру и процесс управления производством.

Большое значение имеет научно обоснованное проектирование систем управления при составлении технической документации на новые промышленные объекты. Специальный раздел проектной документации должен содержать не только организационные чертежи (структурные схемы, проект системы управления), но и подробные рекомендации или даже конкретные разработки вопросов организации, методов, техники управления на данном предприятии с приложением функциональных таблиц, схем размещения управленческого аппарата, схем документооборота, карты информационных потоков, разработанных с учетом новейшей управленческой практики.

Не менее существенна разработка оргпроектов для реорганизации на научной основе систем управления существующими предприятиями. После детального организационного обследования «больных» участков либо целых предприятий необходимо также разрабатывать проект реконструкции системы управления предприятием, включая его организационные, методические и технические стороны. Проект такой реконструкции, составленный специалистами с привлечением общественных организаций и широко обсужденный в коллективе, должен стать таким же обязательным к выполнению, как и технические требования к технологии, качеству, стандартам и т. п.

**Четвертый метод** — организационное проектирование базируется на описанных нами в третьем методе нормативах (правилах) и охватывает следующие адреса применения:

а) проектирование производственной структуры предприятия;

б) проектирование производственных процессов (включая проектирование рациональной системы разделения труда и кооперации работников по выполнению производственных процессов и всей хозяйственной деятельности в соответствии со специализацией данной промышленной единицы, ее размерами, технической оснащенностью);

в) организационное проектирование структуры управляющей системы;

г) проектирование процессов управления (разработка отделов и служб, функционально-должностных инструкций, схем документооборота, рабочих инструкций, распределение ответственности организационных процедур), технологии процесса управления данным предприятием в целом;

д) проектирование комплексных систем управления производством (с применением различных механических и автоматических устройств для сбора, переработки, хранения для оперативного принятия решений, учета и контроля за ходом производства).

Организационные проекты могут иметь объектом действующие и проектируемые системы управления. Во всех случаях проект должен отражать три крупных элемента системы управления производством: организацию (структуру и процесс управления), методы работы и технику управления.

В организационном проектировании применяются технико-экономические обоснования, организационные чертежи (схемы, графики), рекомендации в отношении методов работы, рабочие чертежи технических систем, алгоритмы, программы для автоматизированных машинно-информационных систем.

**Пятый метод** — графические методы изображения структур и процессов управления.

Каждая область имеет свой специфический «язык», обеспечивающий четкость анализа изучаемых явлений и процессов, их структуры и связи, возможность моделирования явлений и процессов. Математика, например, оперирует собственной символикой, выражающей количественные зависимости и связи; химия обладает своей системой структурных обозначений; технические или инженерные науки пользуются языком чертежей, базирующихся на положении начертательной геометрии. Организационные науки, в частности наука управления производством, широко применяют разнообразные графические методы расчетного, моделирующего, организационного и аналитического характера.

Как один из методов исследования графические средства служат задаче наглядного изображения какого-либо организа-

ционного процесса. С другой стороны, графирование служит средством выявления определенных связей, пропорций и структурных взаимоотношений логического, объемного календарного и пространственного характера на основе системного подхода к их изображению и изучению.

Особое значение графиков в управлении и организации производства обусловлено тем, что изучаемый предмет не имеет вещественного, физического характера, а состоит в определенной системе связей и отношений. Чтобы отчетливо выразить эту систему организационных связей или хотя бы некоторую ее часть, нет лучшего способа, как прибегнуть к ее графическому истолкованию. В этом отличие организационных графиков, скажем, от технических чертежей. Если последние представляют собой геометрическую абстракцию физических предметов, позволяющую строго и отчетливо выявить существенные черты их конфигурации, размеров и взаимного расположения в пространстве, то организационные графики служат средством выражения явлений и процессов, которые не поддаются непосредственному чувственному восприятию. Таким образом, организационные чертежи в отличие от технических выражают совокупность мыслей организатора, сведений о фактах, модель организации какого-либо процесса, выраженные при помощи графических приемов.

Преимущества графического изображения мысли перед текстовым или цифровым заключается в следующем: а) график нагляден, то есть дает непосредственное зрительное восприятие в форме, воспринимаемой глазом; б) график синоптичен, то есть в охватываемом одним взглядом образе дает соотношение элементов между собой в их совокупности (целое и его части); в) график обладает тем свойством, что его можно читать во всех направлениях: слева направо, справа налево, сверху вниз, по диагонали, аналитически (то есть разложением на части) и синтетически (в целом); г) график позволяет сопоставлять целый ряд факторов и делать выводы.

Составление графиков можно разбить на три операции:

композиции графика, то есть определение графической формы, максимально соответствующей содержанию организационного процесса, подлежащего изображению (макет, эскиз, график);

составление графика, то есть заполнение намеченной формы конкретными данными; исполнение графика — вычерчивание; эта операция не совпадает во времени с предыдущей в случае передачи технического исполнения графика чертежнику или художнику.

Графирование как один из способов изложения мыслей должно отвечать определенным требованиям. *Во-первых*, содержание графика должно быть значительно и интересно. Графики бывают скучны из-за незначительности их содержания. *Во-вторых*, графики должны давать точные сведения. *В-третьих*, гра-

фик должен быть целесообразен, то есть его форма должна соответствовать целям и задачам автора.

Нужно по-разному строить графики иллюстративные, информационные, оперативные, аналитические и расчетные. *Иллюстративные графики*, поясняющие излагаемую мысль (например, во время доклада директора в министерстве), должны сосредоточить внимание на главных моментах, содержащихся в докладе. Основное требование к ним — ничего лишнего, отвлекающего внимание. *Информационные графики*, передающие фактические данные, требуют особой тщательности построения формы, шкал, строгого подбора фактов и предварительного анализа. *Оперативные графики* дают возможность по их данным быстро принимать решения, основанные на всей сумме информации о предмете на нужный момент. Поэтому они должны быть гибки, приспособлены к быстрому включению и исключению из них отдельных записей, максимально обозримы и т. д. Композиция их тяготеет к подвижным формам. *Аналитические графики* предполагают особенно большую логическую подготовку: предварительное расчленение материала, путей его сопоставления, применение математического аппарата, использование других специальных приемов. Композиция *расчетных графиков* (номограмм) требует особых знаний, сложившихся в специальную дисциплину — номографию.

*В-четвертых*, график должен соответствовать своему внутреннему смысловому содержанию, то есть выражать его с наибольшей отчетливостью, точностью и полнотой. Для этого должны быть подобраны соответствующие графические средства.

*В-пятых*, график должен быть экономен. Минимумом графических средств он должен выражать максимум идей.

*В-шестых*, график должен быть прост, ясен и понятен.

Наконец, *в-седьмых*, график должен быть красив, приятен на вид и хорошо исполнен технически. Требования художественной композиции, конечно, второстепенны для графика, но все-таки очень существенны.

Чтобы овладеть практикой графирования, надо также уметь вести график, то есть производить записи по правилам, установленным для данного типа графиков, а также читать график, то есть уметь извлечь из графически изображенной информации все необходимые данные. Для этого существует определенный словарь графического языка.

Во всяком графике надо различать его содержание, то есть то, что графиком выражается, и его формулу, то есть способы и приемы, с помощью которых содержание выражено.

Можно выделить три основные группы графических методов управления:

*1 группа.* Графики, отражающие организационные отношения в производстве (структуру, связи, взаимоотношения — в основном без количественной характеристики), — *оргаграммы*.

*2 группа.* Графики, выражающие расположение предметов и

явлений в пространстве — *топограммы* и во времени — *хронограммы*.

*3 группа.* Графики количественных отношений — *диаграммы, номограммы*.

По своему назначению графики делятся, если отвлечься от предметного принципа классификации, изложенного нами, на графики расчетного, моделирующего и аналитического характера. Встречаются и графики смешанные, сочетающие моделирование и контроль (графики планировочно-контрольные), моделирование, контроль и анализ (графики сетевого типа) и т. д.

Графические средства анализа применимы ко всем без исключения сторонами производства, но главная сфера применения графиков — управление производственными процессами (планирование, организация производства, учет и контроль). В этой важнейшей части системы производственного механизма обдуманно составленный организационный, планировочно-контрольный или аналитический оргчертеж служит эффективным инструментом организатора производства.

## **6.5. Проектирование организационных структур**

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура не эффективна.

Почему действующая структура неэффективна? Это надо установить. Она может быть неэффективна, потому что она устарела и не воспринимает влияние внешних факторов, или же не обладает должной чувствительностью, а может быть имеет место нарушение в области структурной основы (скелет) организации или же ненормально исполняется какое-либо одно или несколько функций управления. Изложенные недостатки организационной структуры управления и указывают на ее неэффективность. В разделе 6.3. нами была изложена методика проведения анализа отношений управления. Согласно этой методике проектированию оргструктуры управления предшествует организационная диагностика, организационный анализ, организационное нормирование. Кроме этого на стадии анализа оргструктуры устанавливается, в какой мере действующая структура отвечает требованиям, предъявляемым к организации. То есть, насколько оргструктура соответствует оценочным критериям.

**В** процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, то есть речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Процесс проектирования оргструктуры состоит из трех основных этапов:

- 1) анализ оргструктур;
- 2) проектирование;
- 3) оценка эффективности.

**Первый этап — анализ оргструктур.** Анализ действующей оргструктуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. То есть определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся:

*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?);

*аппарат управления* — перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-либо звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание в аппарате управления необходимых промежуточных звеньев и т. д.;

*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.

*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.

**Второй этап — проектирование оргструктуры.** 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 каче-

ственным 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.

В процессе проектирования оргструктур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи: определение типа структур управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческой организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

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

Вместе с тем, проектируя новую оргструктуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к оргструктурам, и принципах их построения.

Требования к организационной структуре:

- *Оптимальность.* Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.
- *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.
- *Надежность.* Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.
- *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.
- *Гибкость.* Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.
- *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.

Таким образом, в процессе проектирования оргструктур различают три стадии: аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению оргструктур); проектную (проектирование (моделирование) структуры управления); организационную (организация внедрения спроектированной оргструктуры).

**Третий этап — оценка эффективности оргструктур.** Степень совершенства оргструктур проявляется в быстродействии 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. Отдельные параметры эффективности оргструктуры можно определить, используя ряд коэффициентов:

**Первый метод.**

1) Коэффициент звенности:

$$K_{зв} = \Pi_{зв.ф.} : \Pi_{зв.о.}, \quad (6.1.)$$

где  $\Pi_{зв.ф.}$  — количество звеньев существующей оргструктуры;

$\Pi_{зв.о.}$  — оптимальное количество звеньев оргструктуры.

2) Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{т.к.} = \Pi_{пр.ф.} : \Pi, \quad (6.2.)$$

где  $\Pi_{пр.ф.}$  — количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации;

$\Pi$  — площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

3) Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_3 = P_n : Z_y, \quad (6.3.)$$

где  $P_n$  — конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;

$Z_y$  — затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

**Второй метод.**

Оценку уровня рациональности организационной структуры управления производим на основе исчисления интегрального коэффициента рациональности проектируемой организационной структуры управления ( $K_p$ ) по формуле:

$$K_p = \sqrt[7]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4 \times K_5 \times K_6 \times K_7} \quad (6.4.)$$

где  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6, K_7$  — частные коэффициенты, отражающие отдельные стороны организационной структуры управления и исчисляемые по соответствующим нижеприводимым формулам.

$K_1$  — коэффициент уровня соответствия структурных звеньев системе должностных функций можно исчислить, применив следующую упущенную формулу:

$$K_1 = \frac{n - n'}{n}, \quad (6.5.)$$

где  $n$  — общая численность работников аппарата управления в водохозяйственной организации;

$n'$  — число работников аппарата управления полностью или частично выполняющих функции, не свойственные занимаемой ими должности.

Используя выражение (6.2.) и подставляя численные значения  $n$  и  $n'$ , определяем значение  $K_1$  для заданного варианта.

Далее приступаем к исчислению значения частного коэффициента  $K_2$  по выражению (6.3.).

$K_2$  — коэффициент соответствия анализируемой структуры управления принципу «иметь одного руководителя», то есть каждый работник должен знать, кому именно он подчинен и от кого получает указания.

$$K_2 = \frac{Ч_2}{n}, \quad (6.6.)$$

где  $Ч_2$  — число работников аппарата управления, соответствующих принципу «каждый работник должен знать, кому именно он подчинен и от кого получает указания», то есть имеющих одного руководителя.

Для показателя  $Ч_2$  необходим специальный расчет, выпол-

няемый в табличной форме (состояние подчиненности работников аппарата управления составляется в строгом соответствии с разработанной студентом согласно его варианту организационной структуры управления).

В горизонтальные и вертикальные «коридоры» таблицы заносятся должности работников аппарата управления от самого высокого до нижнего уровня. Причем, в вертикальном коридоре должна отсутствовать должность первого руководителя. В соответствующих клетках пересечения ставится условный знак. Наличие двух условных знаков в одном горизонтальном «коридоре» свидетельствует о нарушении указанного выше принципа по данной должности управленческого работника.

$K_3$  — коэффициент соответствия анализируемой структуры принципу минимизации числа уровней управления, исчисляемый по формуле:

$$K_3 = \frac{q_3'}{q_3}, \quad (6.7.)$$

где  $q_3'$  — рекомендуемое число уровней управления, определяемое по отдельной формуле:

$$q_3' = \frac{\lg P_o - \lg H_{yn} - \lg C + \lg H_{yc}}{\lg H_{yc}}, \quad (6.8.)$$

где  $P_o$  — общая численность промышленно-производственного персонала ПМК (СМУ);

$H_{yn}$  — норма управляемости для руководителей низшего уровня управления (мастеров), принимается в пределах 30—40 чел.;

$C$  — сменность работы предприятия (коэффициент сменности);

$H_{yc}$  — норма управляемости для руководителей среднего и высшего уровня, принимается в пределах 7—14 чел.;

$q_3$  — фактическое число уровней управления в анализируемом ПМК (СМУ).

$K_4$  — коэффициент соответствия анализируемой структуры принципу оптимальности норм управляемости, исчисляемой по формуле:

$$K_4 = \frac{q_4'}{q_4}, \quad (6.9.)$$

где  $q_4'$  — число должностей руководителей, для которых соблюдаются рекомендуемые нормы управляемости;

$q_4$  — общее число линейных и функциональных руководителей.

Этот показатель определяется по данным, отражающим количество подчиненных у каждого отдельного руководителя. По этим данным можно проследить отклонения от установленных норм управляемости.

Руководители, имеющие количество подчиненных выше или

ниже рекомендуемых НИИ труда пределов, относятся к числу несоответствующих принципу оптимальности норм управляемости (согласно рекомендациям НИИ труда средняя норма управляемости для руководителей высшего уровня управления 5—8 чел.; руководителей функциональных служб — 6—12 чел.; руководителей низшего звена (мастеров) — 30—40 чел.

$K_5$  — коэффициент соответствия анализируемой структуры принципу выделения работников аппарата управления, должностные функции которых связаны с вопросами перспективного развития, технического перевооружения производства и т.п., исчисляемый по формуле:

$$K_5 = \frac{q'_5}{n}, \quad (6.10.)$$

где  $q'_5$  — число работников аппарата управления, должностные функции которых связаны с вопросами перспективного развития, технического перевооружения производства и т.п.

$K_6$  — коэффициент организационного регламентирования, исчисляемый по формуле:

$$K_6 = \frac{\frac{K_0}{n} + \frac{K'_n}{K_n}}{2}, \quad (6.11.)$$

где  $K_0$  — число работников аппарата управления, имеющих должностные инструкции;

$K'_n$  — число структурных подразделений, имеющих разработанные положения;

$K_n$  — общее число подразделений в анализируемой структуре.

$K_7$  — коэффициент соответствия анализируемой структуры требованиям формирования отдельных организационных единиц, исчисляемый по формуле:

$$K_7 = \frac{K'_0}{K_0} + \frac{K'_c}{K_c} + \frac{K'_y}{K_y} + \frac{K'_{пм}}{K_{пм}} + \frac{K'_{ум}}{K_{ум}} + \frac{K'_{сп}}{K_{сп}}, \quad (6.12.)$$

где  $K'_0$  — количество отделов, созданных на основе действующих нормативов численности;

$K_c$  — общее количество отделов;

$K'_c$  — количество старших специалистов, имеющих требуемое нормативами число подчиненных им специалистов;

$K_y$  — общее число старших специалистов;

$K'_y$  — количество строительных участков, созданных при выполнении ими годового объема СМР не ниже предусмотренных нормативами;

$K_{пм}$  — общее количество строительных участков в ПМК (СМУ);

$K'_{пм}$  — количество прорабов и мастеров в соответствии с действующими нормами;

$K_{ум}$  — общее количество прорабов и мастеров;

$K'_{ум}$  — количество участковых механиков, назначенных в соответствии с действующими нормативами;

$K_{ум}$  — общее количество участковых механиков в ПМК (СМУ);

$K'_{зр}$  — количество бюро, групп, лабораторий, созданных на основе действующих нормативов численности;

$K_{зр}$  — общее количество бюро, групп, лабораторий ПМК (СМУ).

Значения исчисленных частных коэффициентов подставляем в формулу (6.1.), с помощью которой определяем искомый интегральный коэффициент уровня рациональности анализируемой организационной структуры управления.

**Третий метод.** Поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность оргструктуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления  $\mathcal{E}_y$  выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления  $\mathcal{E}_c$  к эффективности производства  $\mathcal{E}_n$ .  $\mathcal{E}_c$  исчисляется делением затрат на управление  $A_y$  на совокупность стоимости основных и оборотных фондов  $D$  и выражается в затратах на управление на единицу стоимость фондов.  $\mathcal{E}_n$  определяется делением объема условно чистой продукции ( $B_{чп}$ ) на численность промышленно-производственного персонала  $C_m$  и выражается в количестве произведенной продукции на человека:

$$\mathcal{E}_y = (A_y : D) / (B_{чп} : C_m) . \quad (6.13.)$$

Для определения эффективности лучшим является интегрированный показатель  $K_{э.ф.у.}$ :

$$K_{э.ф.у.} = 1 - (Q_y : L_{чп}) / (F_m : E_{эф}), \quad (6.14.)$$

где  $K_{э.ф.у.}$  — коэффициент эффективности управления;  $Q_y$  — затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;  $L_{чп}$  — удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;  $F_m$  — фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);  $E_{эф}$  — фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Рассчитанные таким образом предложенные и другие параметры эффективности оргструктур могут быть сведены в табл. 6.5.

Наименование работ по проектированию оргструктур	Количество мероприятий	Результаты (показатели)			
		Затраты на выполненные мероприятия, млн сум.	Прирост прибыли от внедрения мероприятий	Относительное сокращение численности персонала	Рост производительности
1. Совершенствование оргструктуры и форм управления: сокращение звенности; укрупнение организации изменение состава структурных подразделений; разделение и кооперация труда; прочие направления. 2. Совершенствование технического и информационного обеспечения. 3. Совершенствование методов управления. 4. Изменение функций управления и т. д.					

В конечном итоге работа по проектированию оргструктур управления сводится к выработке направлений по ее совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

#### ***Вопросы для повторения***

1. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
2. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.
3. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются в экономике республики в настоящее время и почему?
4. В чем отличия, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
5. Назовите особенности построения, преимущества, недостатки функциональной структуры управления.
6. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.

7. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
8. Расскажите о сущности и природе отношений управления производством.
9. Что Вы знаете о классификации отношений управления производством?
10. Что такое организационная диагностика.
11. Что значит совершенствование отношений управления?
12. Дайте характеристику первого этапа проектирования оргструктуры управления (анализ оргструктур).
13. Опишите методы проектирования оргструктур управления (второй этап проектирования).
14. Какие задачи решаются в процессе проектирования оргструктур управления?
15. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования оргструктур.
16. В чем суть третьего этапа проектирования оргструктур? (Оценка эффективности оргструктур.)

**Рекомендуемые темы  
выпускных работ, предлагаемые к выполнению для  
присвоения степени бакалавра по направлению  
«Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Используя организационные методы менеджмента составьте проект совершенствования управления в водохозяйственном строительном подразделении Минсельводхоза Республики Узбекистан, расположенного в Сырдарьинской области.
2. Составьте проект наилучшей организационной структуры управления для строительной передвижной механизированной колонны водохозяйственной специализации в Ташкентской области.
3. Составьте проект-обоснования конкретного типа организационной структуры управления для водохозяйственной эксплуатационной организации (на примере хозяйств в Ферганской области).
4. Составьте проект использования выбора наилучших методов оценки эффективности оргструктур.
5. Совершенствование отношений управления — фактор повышения потенциала производства.

## Глава 7

### Функции и принципы менеджмента. Их место и роль в управлении водохозяйственными предприятиями в условиях рыночной экономики

*Когда миром движут великие мотивы, мы  
вдруг начинаем понимать, что мы люди, а  
не звери.*

У. Черчилль

---

Сущность и характеристика универсальных функций менеджмента.

Взаимосвязь функций менеджмента. Маркетинговая функция менеджмента.

Функции менеджмента на различных уровнях.

Принципы менеджмента.

---

#### 7.1. Сущность, взаимосвязь и общая характеристика универсальных функций менеджмента

Управление — это целенаправленный социально-экономический и организационно-технический процесс, осуществляемый по определенной технологии при помощи различных методов и средств, который направлен на достижение целей организации. Этот процесс осуществляется как последовательность управленческих действий по решению ряда конкретных производственных и социальных задач организации. Эти действия и представляют функции управления. Функции управления можно определить как виды деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом. В своей последовательности управленческие функции составляют технологию управления. В содержание управленческих функций входят два элемента: вначале она определяет, что делается в системе; а затем отвечает на вопрос, как делать. В менеджменте функциям принадлежит центральное место, они являются как бы своего рода материализацией управленческих законов и принципов.

**Функции менеджмента** — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Как видно, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. То есть для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как



организовать дело, мотивировать, координировать и проконтролировать его выполнение. Это и есть функции управления.

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Например, информация, собранная посредством выполнения функции контроля, «говорит» менеджерам, как выполняются их планы (функция планирования). В тоже время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован (функция мотивирования и организации). Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс.

Если менеджер желает обеспечить «безоблачное» будущее своей организации, он постоянно должен осуществлять все управленческие функции. И начинать нужно с планирования. Если работа спланирована, то она должна быть и организована, а работники подготовлены для ее выполнения. Качество труда в большой степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда. Как видно, все пять функций взаимосвязаны и взаимообусловлены.

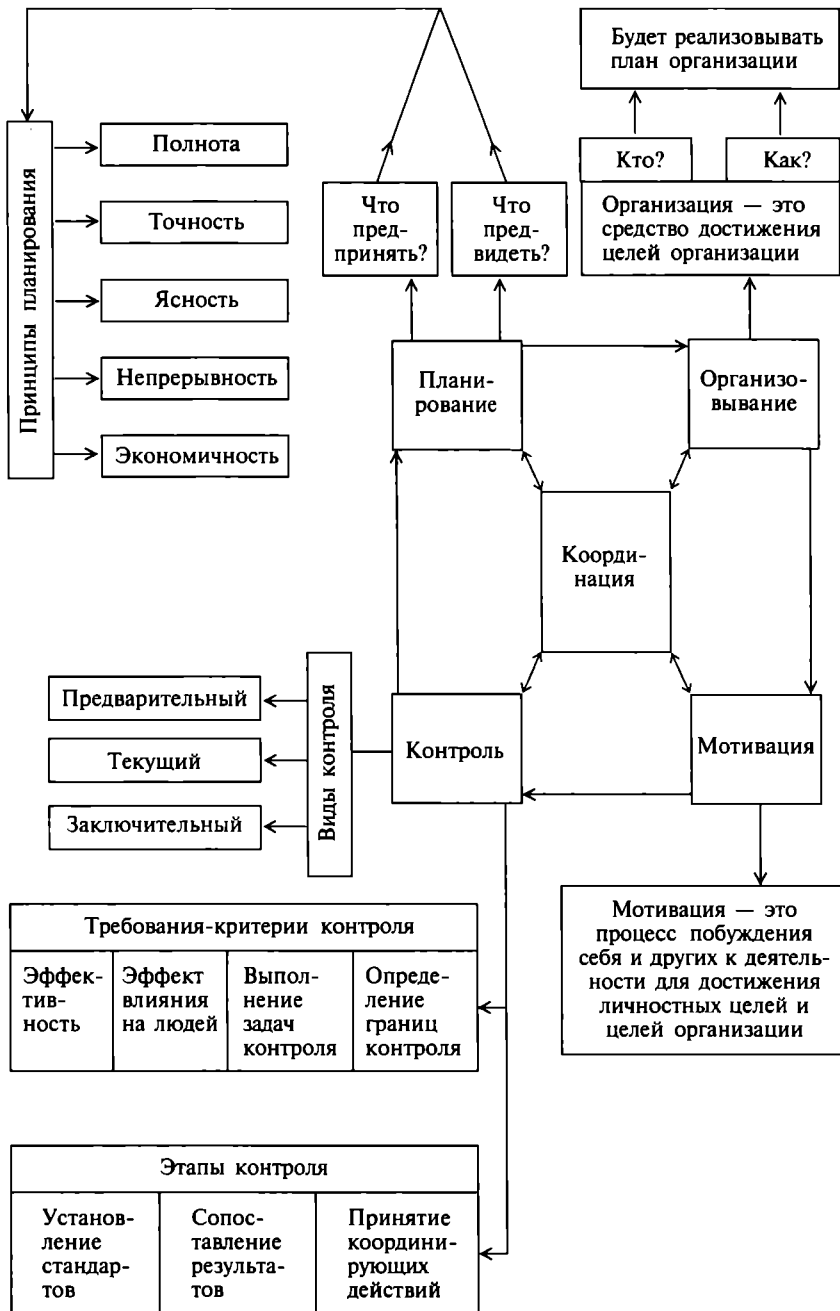
Таким образом, функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Ведь управление — это искусство создавать вещи посредством людей. Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация, координация и контроль (рис. 7.1.).

Каждая из пяти функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главной из них, функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

В современной теории менеджмента выделены два подхода к классификации функций управления.

*Первый подход* — выделение общих, универсальных функций управления, которые выражают содержание процесса управления в любой организации и не зависят от специфики объекта управления. К ним относятся следующие: планирование; организовывание; координация и регулирование, стимулирование (мотивация); контроль.

*Второй подход* к классификации функций менеджмента базируется на критерии особенности объекта управления. В этом случае выделяется целая система частных, или конкретных функций управления на производстве. Выполняют эти функции соответствующие производственные подразделения. Например,



Р и с. 7.1. Функции менеджмента.

в организации может насчитываться несколько внутренних и внешних производственных функций. Среди них: управление основным производством; управление вспомогательным производством; управление обслуживающим производством; управление маркетингом; управление финансами; управление трудом; управление нововведениями; управление персоналом и т.д. В данной главе будут рассмотрены универсальные функции. В тоже время в рамках данного пособия будут рассмотрены некоторые конкретные функции управления, например функция управления качеством, управление ресурсами, маркетинговая функция менеджмента, управление персоналами и др.

### **7.1.1. Характеристика основных функций менеджмента**

**1. Функция планирования.** Планирование является функцией в цепочке управленческого процесса в организации. Эта работа связана с определением целей организации и выявлением путей и средств их достижения.

Функция планирования отвечает на три вопроса:

*Первый.* Где мы находимся в настоящее время? Анализируются сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, производство, маркетинг и пр. Этот анализ нужен для определения реальных возможностей фирмы.

*Второй.* Куда мы хотим двигаться? Анализируются дополнительно другие факторы внутренней среды: экономические условия, уровень технологии, социальные и культурные изменения в организации. Оцениваются возможности положительного или отрицательного влияния внешней среды: условия конкуренции, законы, политическое положение и пр. В результате руководство определяет, какие следует поставить цели и что может помешать их достижению.

*Третий.* Как мы собираемся это сделать? Менеджмент решает в общих и конкретных чертах, что должны делать работники для выполнения поставленных задач.

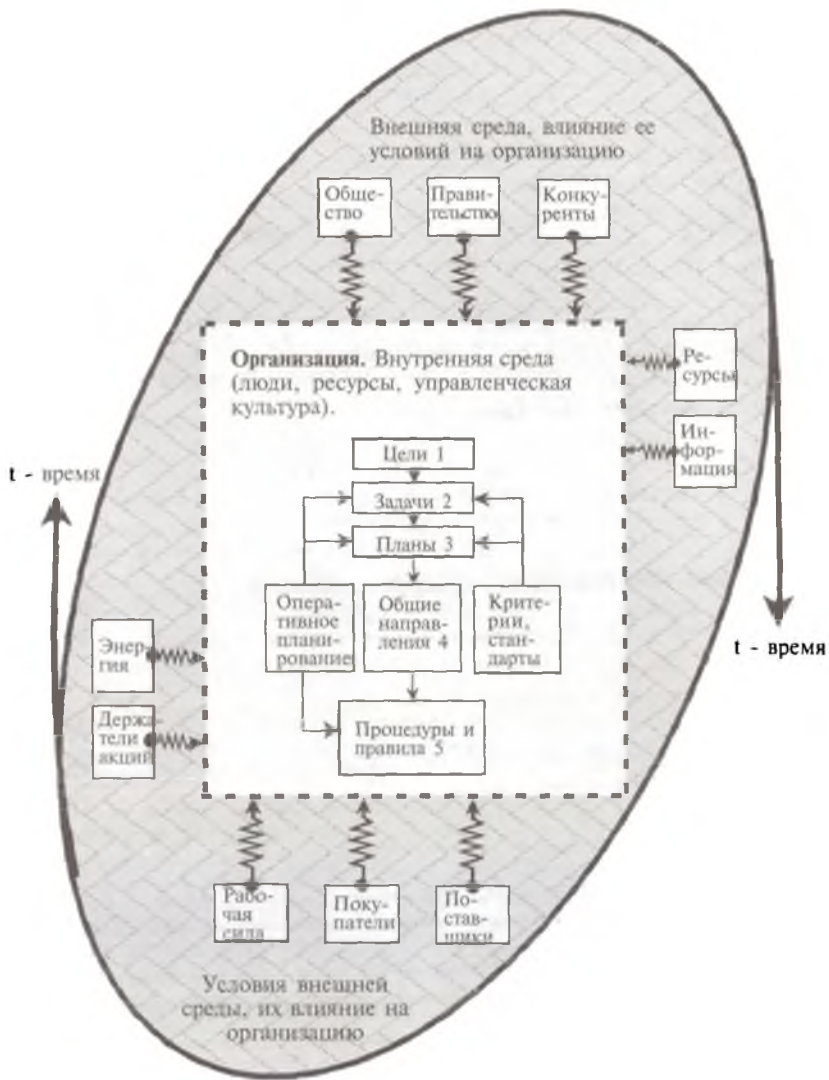
Значимость планирования в этом случае перерастает чисто прагматическую функцию составления планов деятельности фирмы, корпорации.

Планирование рассматривается более широко — как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Процесс планирования состоит из нескольких стадий:

1. Констатируется (определяется) цель организации, то есть то, ради чего (предприятие) существует. Такая цель обычно связана со спецификой организации.

2. Определение задач деятельности организации. Этот процесс одновременно осуществляется на всех уровнях менедж-



Р и с . 7.2. Модель последовательности процесса планирования в менеджменте.

мента при обязательном их согласовании. На верхнем уровне такая задача обычно определяет качество и значимость товара, услуг, а на низших уровнях — это уже конкретные задачи с конкретными цифрами. Например, выпустить такую-то партию деталей за такой-то период на таком-то предприятии, корпорации и т. д.

3. Составление планов выполнения работ по решению поставленных задач. Сюда же входит разработка стандартов, по которым можно определить эффективность решения задачи.

4. Разработка общих направлений выполнения планов на каждом управленческом уровне.

5. Разработка конкретных процедур и правил выполнения планов. Под процедурой понимается серия последовательных действий по решению поставленной задачи. Правила служат в качестве специфических и детальных указаний на то, как надо или наоборот нельзя делать ту или иную работу.

Иллюстрацией рассмотренных характеристик функции планирования в менеджменте является представленная ниже схема процесса планирования (рис. 7.2.).

Внутренняя среда организации представлена пунктирным прямоугольником, в рамках которого осуществляется планирование. В наружном прямоугольнике мы видим, какие условия внешней среды влияют на деятельность организации, в том числе и на функцию планирования. Это, с одной стороны, блок таких факторов воздействия, как общество, правительство, конкуренты; и, с другой стороны, факторы, от которых в значительной степени зависит конкретная деятельность организации: держатели акций, рабочая сила, покупатели и поставщики.

Во внутреннем квадрате схемы, справа и слева, имеются два показателя, на которых следует особо остановиться. Рассмотрим показатель справа — критерии, или стандарты. Прямоугольник, обозначающий этот показатель, связан, в первую очередь, со стадиями разработки задач и непосредственного составления плана. Критерии определяют цель производства и одновременно служат показателями успешности ее достижения, а также позволяют согласовывать деятельность отдельных подразделений предприятия. Для каждого подразделения плановые органы предприятий устанавливают определенные показатели (нормы, стандарты) в процессе разработки детальных планов. Эти показатели устанавливаются в количественном и стоимостном выражении. К ним относятся:

номенклатура и объем производства продукции;

исходные ресурсы для выпуска продукции;

система стоимостных показателей: стандартные издержки производств, сметы различных расходов, расходы на заработную плату и т.д.

Такая система показателей для различных подразделений организации получила название системы ограничений.

Планирование в организации делится на два вида: планирование перспективное (долгосрочное) и текущее планирование. Рассмотренная нами выше схема отражает общие для обоих видов характеристики. Однако каждый из них имеет большое число специфических черт. Это особенно касается перспективного планирования, которое в современном западном производстве приобрело черты стратегического планирования.

Так, стратегическое планирование — это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише. В данной части пособия мы ограничимся небольшим дополнением к характеристике текущего планирования.

Процесс текущего планирования начинается, когда администрация или собрание акционеров одобрили вариант перспективного плана. На его основе происходит распределение заданий отдельным производственным подразделениям. Дирекция производства рассчитывает квартальные и месячные планы, спецификацию номенклатуры продукции на квартал и на первый месяц квартала, график запуска-выпуска продукции и др. Расчеты производятся с применением ЭВМ, математических методов и моделирования. Производственные подразделения получают планы-задания из информационно-вычислительного центра фирмы. Эта же электронно-вычислительная система подготавливает графики запуска-выпуска продукта.

Далее в силу вступает текущее (оперативное) планирование, выполняемое также исключительно информационно-вычислительным центром. Оперативное планирование может иметь место на любой стадии процесса планирования и представляет собой оперативное вмешательство в этот процесс, если внутренние или внешние условия вдруг непредвиденно изменились. Оно сводится не только к корректировке графиков запуска-выпуска, но распространяется и на регулирование рабочей силы, финансового и материального обеспечения и пр.

**Принципы и техника планирования.** Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами (руководящими правилами) руководствуются при составлении планов.

1. Полнота планирования — при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2. Точность планирования — при составлении используются современные методы, средства тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.

3. Ясность планирования — цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.

4. Непрерывность планирования — это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

5. Экономичность планирования — расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных — моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

Один из наиболее распространенных инструментов, который используется при планировании — это бюджетный метод. С его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов.

Другой прием техники планирования — это анализ окупаемости. При помощи аналитических данных об окупаемости можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности. При простых проектах анализ окупаемости используется для прогноза количества единиц товара, который должен быть продан, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность — это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

**2. Функция организывания.** В любом плане всегда есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей.

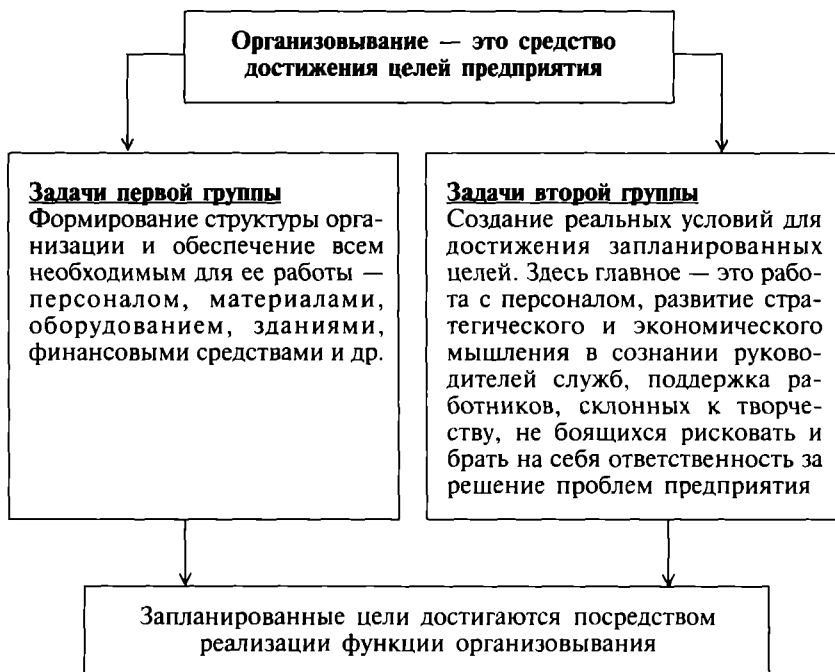
Функция организывания является базисной функцией менеджмента. В широком смысле — это вид деятельности управленческого персонала, направленный на обеспечение нормального функционирования предприятия.

Организывание как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организывания нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу вы-

полняют люди, функция управления как организация позволяет определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого требуются средства.

Если функция планирования отвечает на вопрос что (что включать в план? что предпринять? что предвидеть? и т. д.), то функция организывания ставит вопросы кто и как (то есть, кто и как будет реализовывать план организации?).

Через организаторскую деятельность, то есть через распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями в каждой организации. Организывание — это средство достижения целей организации (рис. 7.3.).



Р и с. 7.3. Организывание как функция менеджмента и вид деятельности, необходимое для организации и руководства предприятием.

Таким образом, организывание — это вторая функция управления. Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

1) организывание — это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;



2) организывание — это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

Функция организывания может быть определена как процесс создания такой структуры предприятия, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Эта структура включает в себя определенное сочетание людских, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения намеченных планов.

Таким образом, функция организывания самым тесным образом связана с планированием: она является первым шагом в реализации стратегических и текущих планов. А задачи, определенные в планах, становятся ориентирами организационного процесса на предприятии. Этот процесс включает следующие стадии работы менеджерского корпуса:

- 1) установление целей и задач предприятия;
- 2) определение видов работ, которые следует выполнить, чтобы решить поставленные задачи;
- 3) оценку имеющихся человеческих ресурсов, рабочей силы;
- 4) группировку функций (видов работ) и человеческих ресурсов в организационные структуры (функционализации и департаментации);
- 5) выявление и оценку степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала различных уровней;
- 6) выявление специфических видов деятельности на предприятии;
- 7) оформление и утверждение должностных инструкций, схем, нормативов.

Как можно видеть из приведенного перечня стадий, организационная деятельность менеджмента включает два существенных аспекта:

- 1) разделение работ, функций, подразделений по выполняемым целям (стадии 2, 3, 4);
- 2) разделение работ по степени их интеллектуальной значимости (стадия 5).

Первое разделение — наиболее очевидное. Это функциональное разделение по видам выполняемой работы (специализации). Так, в малом предприятии все главные функции бизнеса выполняет один человек (сам предприниматель). По мере роста объема работ предприниматель вынужден нанять еще людей для их выполнения. Появление дополнительных людей — это начало функционирования этого предприятия.

Такое функциональное разделение происходит поначалу по вертикали и предполагает наличие на менее двух уровней менеджмента: руководителей и исполнителей (подчиненных).

Как правило, фирмы и корпорации имеют многоуровневый менеджмент, представляющий собой иерархическое управление. На вершине такой иерархии стоит, например, главный

управляющий, а на низшей ступени (третьей, четвертой и т.д.) конкретные исполнители конкретных трудовых процессов.

Однако разделение труда по вертикали (подчиненности) не может продолжаться бесконечно. Если организация продолжает расти, то возникает новый вид разделения функции — по горизонтали. Это процесс внутреннего разделения труда на части, выполнение которых более узкими специалистами дает лучшие результаты. Горизонтальное разделение возникает также, когда требуется увеличить персонал отдела из-за увеличения объема работ. Горизонтальное разделение не требует такой высокой степени подчиненности, как вертикальное.

С описанными видами разделения менеджерского труда связано создание различных служб и отделов организации. Этот процесс в менеджменте определяется одним словом — департаментация.

Департаментация — это группировка родственных функций или главных видов работы в управляемые организации (отделы). Они создаются в целях более эффективной координации всех ресурсов предприятия. Характеристике структуры и деятельности отделов (служб) предприятия будет посвящен следующий раздел пособия.

Очень важным аспектом организационной функции менеджмента является решение вопроса о взаимоотношениях между высшими и низшими уровнями управления. Это вопрос о соотношении таких характеристик деятельности менеджера, как полномочия, ответственность (стадия 5). Средством, при помощи которого руководство устанавливает связь между управленческими уровнями, является делегирование полномочий.

Делегирование как термин в науке управления означает передачу задач лицу, берущему на себя ответственность за их решение. При этом такой человек наделяется необходимыми полномочиями: самостоятельно принимать решения и распоряжаться материальными и финансовыми ресурсами. Делегирование полномочий с высших на средние и низшие уровни управления способствует увеличению числа творчески мыслящих, активно работающих управленцев, превращает их из подчиненных в самостоятельных руководителей. Нахождение оптимальных вариантов сочетания ответственности и полномочий управленческого персонала различных уровней — залог успеха организационной деятельности менеджмента организации. (Этот вопрос будет рассмотрен в следующем разделе пособия).

**3. Функция координации, регулирования.** Функцию координации можно определить как согласование и приведение в действие многочисленных исполнителей плана в соответствии с целями фирмы (предприятия, корпорации). Задачей функции координации является сделать слаженной работу всего производственного коллектива.

Координация в управлении осуществляется как процесс установления взаимодействия различных подразделений (отделов,

служб) в системе производства. Регулирование и маневрирование материальными и финансовыми ресурсами также входит в функцию координации.

В практике управления возникают обстоятельства, требующие концентрации усилий коллективов на решение сложных задач, что приводит к определенным изменениям или нарушениям требующего соотношения между различными элементами системы. Это порождается как движением самой системы менеджмента, так и возникающими воздействиями внешних факторов, что ведет к отклонениям от заданных параметров. В подобном случае возникает необходимость сохранить первоначально установленные связи и обеспечить устойчивость системы в целом.

Это обеспечивается действиями регулирования. Оно включает в себя следующие основные операции: получение информации для принятия мер по устранению возникающего фактора; определение места и причины возникающего обстоятельства; анализ характера возникающих возмущений и отклонений; выработка конкретных мер по устранению возмущающего обстоятельства. Регулирование охватывает в основном мероприятия текущего и оперативного характера.

Функция координирования играет большую роль в условиях перехода к рынку. Благодаря этой функции становится возможным согласование между собой всех других функций. Поскольку этот вид управленческой деятельности выполняют руководители, ее можно назвать функцией общего руководства менеджмента.

Координация — это приоритет деятельности руководителя, обычно высшего или среднего звена управления. Эта функция занимает наряду с организационной функцией существенное место в работе руководителя. Дело в том, что распределение задач, обязанностей и видов деятельности между сотрудниками, скажем отдела, требует от его руководителя предварительно продуманной координации всех этих видов работ, а затем поддержания этой координации на протяжении всего управленческого процесса.

В рамках деятельности организации координацию деятельности по решению стратегических задач выполняют высшие руководители — директор, опираясь на соответствующий штат специалистов.

Залогом успешного координирования являются информация и все службы, связанные с ее получением и обработкой. Менеджер-руководитель должен обладать большой эрудицией и аналитическим умом, чтобы на основе поступивших к нему сведений координировать текущую и планировать будущую деятельность своих подчиненных.

Частью текущего координирования является регулирование. Это управленческий вид деятельности, направленный на поддержание требуемого соответствия между различными элемен-

тами системы, на ликвидацию возможных отклонений от плановых заданий, графиков, норм выработки. Регулирование — это сложный механизм управления, центральным звеном которого являются также информационные службы. Все виды информационных служб в фирме автоматизированы, операции по текущему сбору сведений осуществляются с помощью ЭВМ, подвергаются оперативной обработке. Результаты обработки данных поступают или руководителям низового звена, или непосредственно самим исполнителям: начальнику смены, технологу, плановикам, специалистам, мастерам.

**4. Функция мотивации.** Мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся: разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т. д.

Функция мотивации оказывает влияние на коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и личных поощрительных мер и т. д. Указанные формы воздействия активизируют работу работника, конкретных исполнителей на всех уровнях управления, повышают эффективность всей системы управления производством.

Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения.

*Мотивация* — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Мотивация — это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники — всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать. Так ли это?

Со времени промышленной революции наше общество стало все более сложным. Технический прогресс радикально изменил свое отношение к труду и повседневному суще-

ствованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудников, то есть как направить их энергию на имеющуюся работу.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного, его превращение в частичного сопредпринимателя. Чем свободнее становился человек, тем важнее осознание того, что им движет, что заставляет приносить больше пользы.

Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение на деле. И чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цели организации своими целями.

Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно. Так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду — высокими. Значит, мотивировать сотрудников — затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

**Современные теории мотивации.** Различные теории психологического и организационно-экономического направления можно разделить на две группы:

1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это термин А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.);

2) процессуальные теории мотивации — более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими. С учетом того, что структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретенным опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа (теории).

То, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, может быть совершенно непригодно для других.

Маслоу из всего разнообразия потребностей выделяет пять:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- 3) социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т. д.);

- 4) потребности в уважении;
- 5) потребности самовыражения.

*Потребности* — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.



Степень важности (сила) и приоритетности потребностей, влияющих на поведение человека.

**Р и с. 7.4. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребности по Маслоу.**  
 (Указанные иерархические уровни не являются дискретными ступенями и имеют фиксированный порядок, т.е. фактически эта иерархия далеко не такая уж «жесткая» и может быть ряд исключений, отличных от указанной иерархии потребностей).

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде иерархической структуры (рис. 7.4.). Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей: «Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека».

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменится, то и важнейшие потребности могут круто измениться.

В итоге вывод: если Вы руководитель, то Вам нужно решить, какие активные потребности движут людьми. И еще учесть, что поскольку со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время, важнейшие потребности могут круто измениться, если радикально изменятся сами ситуации.

Теория Маслоу имеет свои недостатки. Видимо, четкой идеи ступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей деятельности человека.

В теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные особен-

ности людей, а ведь руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений. Разные люди любят разные вещи.

**Теория потребностей МакКлелланда.** Данная теория основной упор делает на потребности высших уровней, согласно с чем выделяются три типа потребности: власть, успех и причастность.

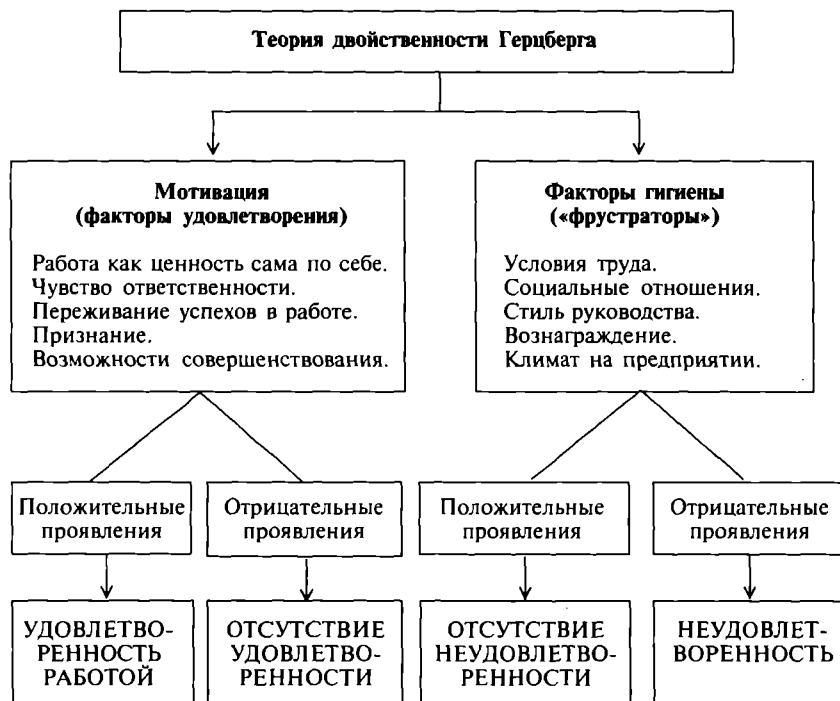
*Потребность власти* — желание воздействовать на других людей. Это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном понимании, а скорее потребность к проявлению своего влияния.

*Потребность успеха* удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

*Потребность в причастности* схожа с мотивацией по Маслоу, так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т. п.

**Двухфакторная теория Герцберга.** Во второй половине 50-х годов Ф. Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях.

Герцберг выделил две категории факторов (рис. 7.5):



Р и с. 7.5. Двухфакторная модель мотивации Герцберга.



*гигиены* — политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой;

*мотивации* — успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможности творческого и делового роста.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу.

Все современные теории мотивации (Маслоу, МакКлелланда, Герцберга) делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей.

В таблице 7.1. приведены результаты экспериментального исследования, проведенного Герцбергом, в рамках которого работники сами ранжировали те характеристики работы, которые могут заставлять повысить их отдачу или привлекательность труда.

Таблица 7.1.

Факторы повышения производительности	Заставляют работать интенсивнее, %	Делают работу более привлекательной, %	И то, и другое, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	27	22
Оплата, связанная с результатами труда	43	31	16
Признание и одобрение хорошо выполненной работы	41	34	17
Работа, которая заставляет развивать свои способности	40	27	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, позволяющая думать самостоятельно	37	33	17
Высокая степень ответственности	36	28	14
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20

Факторы, которые делают работу более привлекательной	Делают работу более привлекательной, %	Заставляют работать интенсивнее, %	И то, и другое, %
Работа без больших напряжений и стрессов	61	15	13
Удобное расположение	56	12	12
На рабочем месте нет шума и каких либо загрязнений среды	56	12	12
Работа с людьми, которые нравятся	54	17	13
Хорошие отношения с непосредственным начальником	52	19	12
Достаточная информация о том, что вообще происходит на фирме	49	21	16
Гибкий темп работы	49	20	12
Гибкое рабочее время	49	18	15
Значительные дополнительные льготы	45	27	18
Справедливое распределение объемов работ	45	24	18

*Мотивация или удовлетворение? Как сами работники оценивают различные характеристики своей работы.*

**Процессуальные теории мотивации.** В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными потребностями.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

**Теория ожиданий.** Основная мысль теории ожиданий состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Ожидание — оценка личностью вероятности определенного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение; вознаграждение — валентность (удовлетворенность вознаграждением).

**Теория справедливости.** То, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает ответ теория справедливости. Речь идет о том, что люди

субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем относят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо мотивировать данного работника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень затрачиваемых усилий либо уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут работать менее интенсивнее либо стремиться повысить вознаграждение.

Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости для практики управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Менеджеру, однако, следует иметь в виду, что оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Здесь играет роль чувство личного «Я».



Р и с. 7.6. Модель Портера-Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости (модель Портера-Лоулера), то есть в их модели (рис. 7.6.) фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, последовательно разберем их модель элемент за элементом. Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рис. 7.6. Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграж-

дений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

**Применимость модели Портера-Лоулера в практике управления.** Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по видимому, способствует повышению результативности.

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Получившая широкую поддержку модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

*во-первых*, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино, формируют какую-то личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение.

Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Данная окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;

*во-вторых*, создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

*в-третьих*, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен четко представлять себе и понимать, что от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

**5. Функция контроля.** Нам уже известно, что планирование выступает общей функцией, посредством которой устанавливается цель развития и совершенствования системы менеджмента, определяются средства ее достижения, и составляется план действий. Однако в ходе функционирования системы появляются различного рода возмущения и отклонения от плана, в результате которых могут измениться первоначально установленные связи между ее элементами. В такой ситуации возникает необходимость выявления указанных отклонений. Подобные задачи решаются с помощью такой общей функции менеджмента, как контроль.

В менеджменте функция контроля рассматривается как процесс, при помощи которого руководство получает информацию о действительном состоянии дела по выполнении плана, о ходе решения задач. Этот процесс состоит из установки стандартов, измерений фактически достигнутых результатов и корректировки действий в случае, если имеются большие различия между результатами и установленными стандартами. С помощью контроля менеджмент организации определяет, правильны ли осуществляемые им решения. Причиной необходимости контроля является то, что организация должна обладать способностью вовремя выявлять свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению ее целей.

Функция контроля связана с учетом и анализом. Учет во многих случаях является средством контроля. А на основе анализа оценивается состояние объекта управления, результаты решения поставленных задач и потенциальные возможности.

Контроль тесно связан с описанными выше общими функциями менеджмента: планированием, организацией и координацией. По существу любая из них включает в себя элементы контроля, в частности, сопоставление получаемых результатов с установленными стандартами, критериями. Менеджер-руководитель начинает осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда он и его подчиненные начинают решать поставленные перед ними задачи. Руководители высшего звена осуществляют эту функцию еще на одну стадию раньше — на этапе планирования. Контроль в организа-

ции, подобно функции координирования, объединяет деятельность различных подразделений. Без контроля в организации наступил бы хаос.

Функция контроля проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений. Эта функция реализуется на основе информации в ходе выполнения плановых заданий (данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета), выявление отклонений от установленных показателей работы (контроля исполнения заданий) и анализа причин отклонений.

Регулирование непосредственно смыкается с функциями координации и контроля. В ходе производства разработанные программы подвергаются воздействию внутренней и внешней среды, в результате чего возникают нарушения в процессе их выполнения. В процессе реализации функции регулирования воздействие на коллектив людей, занятых в производстве, осуществляется посредством принятия оперативных мер по предотвращению и, если это не удастся, то по устранению выявленных отклонений и перебоев в ходе производства. Одновременно с этим осуществляется координация текущей работы взаимосвязанных звеньев производства в целях обеспечения ритмичного хода производства.

Функция контроля и регулирования в процессе управления производством выполняют роль гибких инструментов, с помощью которых ход производства непрерывно (в реальном масштабе времени для каждого производственного подразделения) вводится в строгие рамки, предусмотренные планом.

Контроль — это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка учета результатов работы организации. Поэтому главные инструменты выполнения этой функции — это наблюдение и проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов. Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулиро-

вание разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Он обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

В самом общем виде контроль можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Как видно из определения, контроль имеет меньшее отношение к отдаванию приказов сотрудникам, и большее — к процедуре оценки успешности и выполнения намеченных организацией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды.

Слово «контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной деятельности организации. Именно этим значением пользуется некоторая часть управляющих и теоретики бизнеса.

Однако функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Учет — это не функция менеджмента, а важная из форм контроля или просто важная форма контроля.

Учет и контроль необходим для правильного функционирования менеджмента, для наблюдения с целью проверки путем подсчетов (учета). Учет следует рассматривать в основном как средство (прием, способ действия) для осуществления функции контроля. Учет как средство контроля становится тем необходимым, чем более процесс производства переходит в стадию рыночных отношений.

Следовательно, учет в системе менеджмента — это средство контроля. В его задачу входит, главным образом, концентрация необходимых данных о результатах выполнения управленческих решений путем подсчетов.

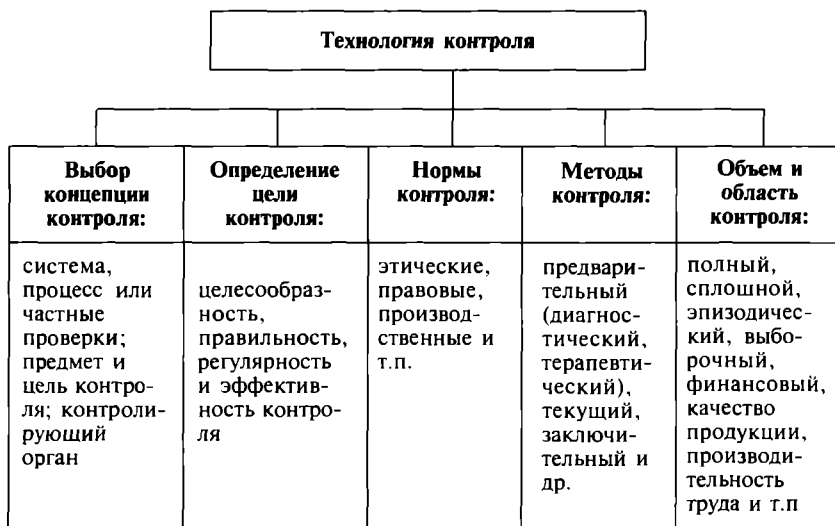
Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, то есть система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. И тот, кто владеет современными и точными системами контроля, имеет больше шансов выжить. Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи, а именно: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными



данными. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативные влияния (результаты), либо усилить действие, если результаты позитивные.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? что в следующий раз следует делать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? какое воздействие оказал контроль на принятие решений? было ли воздействие контроля позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

В практике управления существует своего рода технология контроля (рис. 7.7.).



Р и с. 7.7. Технология контроля.

Какую бы технологию контроля мы ни применяли, окончательная его цель состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии (рис. 7.8.).

1) эффективность контроля — определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

2) эффект влияния на людей — выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда);

3) выполнение задач контроля — контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления органи-



Р и с. 7.8. Требования-критерии контроля.

зацией; способствовать устранению отклонений; выработке эффективных решений;

4) определение границ контроля — контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Различают следующие виды контроля.

1. *Предварительный контроль*. Он напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Это связано с тем, что некоторые аспекты контроля могут быть замаскированы среди других функций управления.

Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных — контроль за качеством сырья, чтобы сделать отличный товар. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных, безналичных) потребуется организации.

В процессе предварительного контроля возможно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т. п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

2. *Текущий контроль.* Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются сотрудники, а сам он — прерогатива их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей, корректируют отклонения для достижения этих целей.

3. *Заключительный контроль.* Цель такого контроля — помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем — в процессе ее выполнения).

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

В процедуре есть три четко различимых этапа (рис. 7.9.).

<b>А</b> Установите стандарты.	<b>Б</b> Сравните достигнутые результаты со стандартами.	<b>В</b> Выберите подходящую линию поведения.
Выработайте показатели результативности.	1. Установите масштаб отклонений. 2. Используйте принцип исключения. 3. Измерьте результаты. 4. Своевременно информируйте о стандартах и результатах.	1. Ничего не предпринимать. 2. Устранить отклонение. 3. Пересмотреть стандарт.

**Р и с. 7.9. Этапы процедуры контроля и принятия необходимых корректирующих решений.**

### 1. Этап А — установление стандартов.

Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Данные цели явным образом «вырастают» из процесса планирования. На первом этапе необходимо определить временные рамки и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Это и есть результативность. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

### 2. Этап Б — сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом нужно принять еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Эта деятельность наиболее заметна и заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

### 3. Этап В — принятие необходимых корректирующих действий.

Контроль хотя и важен, но может быть весьма дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим в организации и проведении контроля следует учесть ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы:

Понимают ли сотрудники цели организации?

Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?

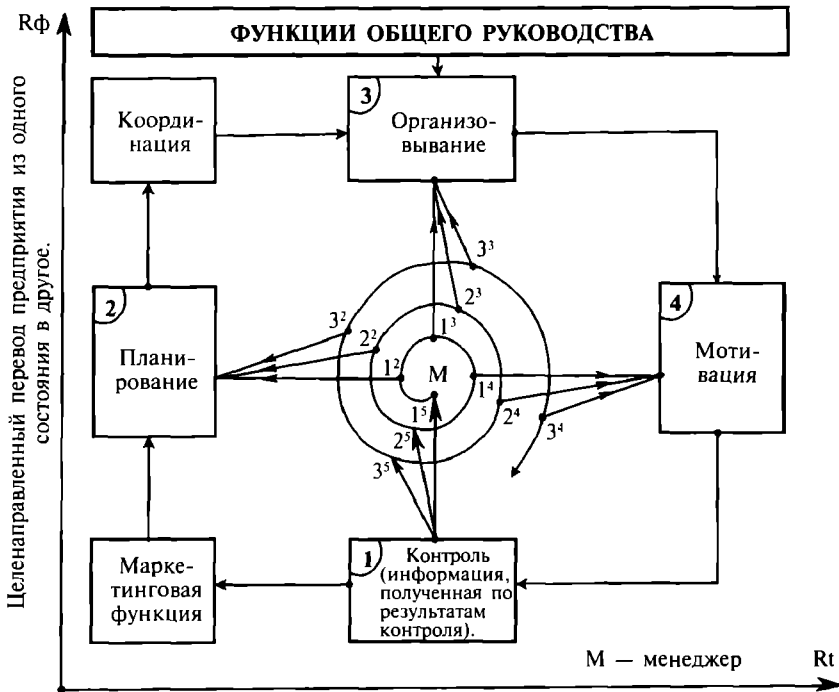
Представляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных рамках?

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников (рис. 7.10.).

Здесь следует констатировать факт, что на каждом следующем витке «кругового» движения степень воздействия менеджера на каждый из этапов менеджмента будет усиливаться. Теперь, мы будем иметь уже дело не с круговым движением, а движением по восходящей спирали, где воздействия менеджера будут иметь всю возрастающую силу влияния, если на первом витке по информации контроля не приняты соответствующие меры. На рис. 7.10. это иллюстрируется как неравенства типа:

$$1^2 < 2^2 < 3^2; 1^3 < 2^3 < 3^3; 1^4 < 2^4 < 3^4.$$



Процесс и последовательность реализации функций менеджмента во времени

**Р и с. 7.10. Модель последовательности использования менеджером информации, полученной в процессе реализации функции контроля для исправления негативных результатов на этапе планирования, организывания и мотивации.** ( $1^2, 1^3, 1^4$  воздействия менеджера в первом круге движения соответственно на процессе планирования, организывания, мотивации;  $2^2, 2^3, 2^4$  — то же на втором круге движения).

Непринятие соответствующих оперативных мер по информации контроля на этапах планирования организывания и мотивации сотрудников будет свидетельствовать об отсутствии должной исполнительной дисциплины и отражаться на уровне непроизводительных затрат предприятия, так как мероприятия по контролю являются дорогостоящими, требуют много времени и связаны с отвлечением специалистов от основной работы. Информация, полученная по результатам контроля на первом же круге движения, должна быть принята к внесению соответствующих корректив на этапе планирования, организывания и мотивации. Необходимость этого должна находиться в центре внимания менеджера, ему надо это знать, ему необходимо добиваться своей цели и потребовать от исполнителей выполнения ими своих функциональных обязанностей.

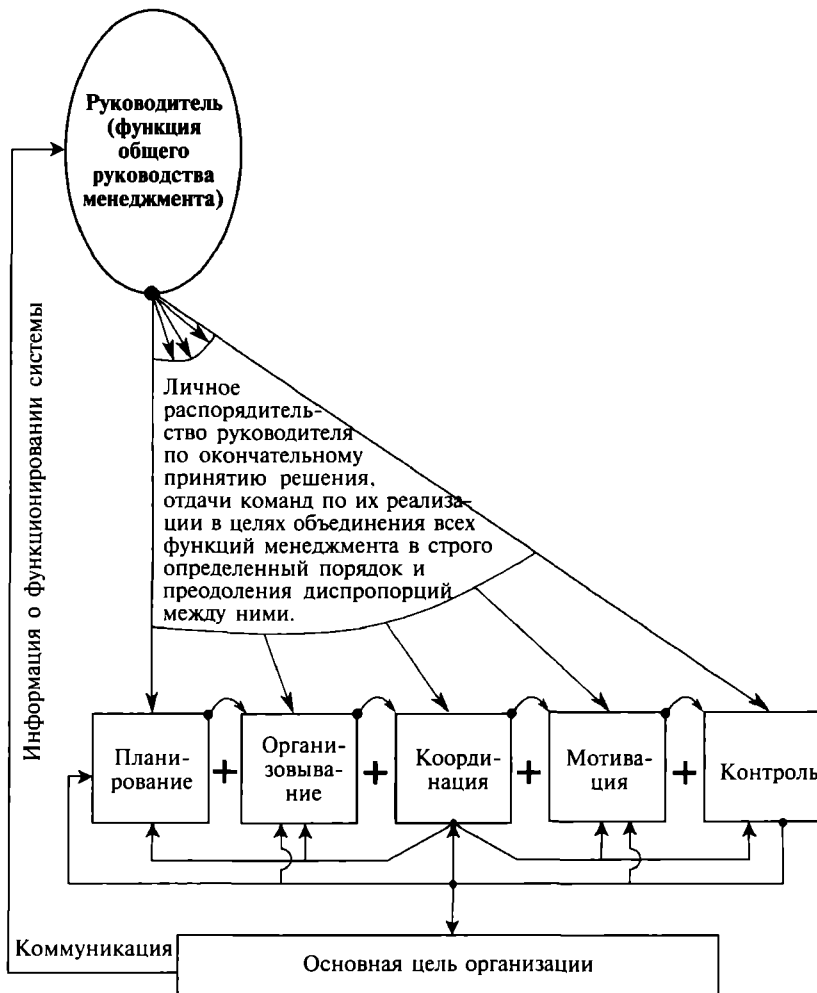
Имевшие место негативные проявления, фиксированные функцией контроля, свидетельствуют о недостаточном качестве менеджмента, но все же допустимы и они на первом же

круге на этапе планирования, организовывания и мотивации должны быть ликвидированы, изжиты. Бывает, что этого не удастся и потребуются внесение коррективы на втором и третьем витке. Тогда возникает необходимость проведения работ в корпусе менеджеров по совершенствованию их деятельности, повышению квалификации, изучению специфики производства, изменения факторов внешней среды и конкретных сложившихся ситуаций. Следует отметить, что ни одна организация не застрахована от воздействия внешних и внутренних переменных (тем более в водохозяйственных организациях с их спецификой), которые повлияют и способствуют переводу предприятия из одного состояния в другое. Важно, чтобы менеджмент своевременно и точно фиксировал это и принял меры по обеспечению целенаправленного перевода предприятия из одного состояния в другое и эффективности производства.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня (линейные менеджеры) больше заняты подбором кадров, организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности (то есть, возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь результата с наименьшими затратами).

#### **6. Функция общего руководства менеджмента.**

В современных условиях внедрения в практику хозяйствования и управления экономики рыночных отношений и дальнейшее решение проблемы повышения эффективности производства невозможно без развития и совершенствования самого менеджмента. А это вызвано тем, что воплощение в практику законов и принципов рыночных отношений в свою очередь приводит к систематическому усложнению процесса управления и выдвигается на первый план проблема объединения всех функций менеджмента. Иными словами потребуются более тесная, органическая взаимосвязанность и взаимодействие всех функций менеджмента, обеспеченность их высокой чувствительности (хорошая коммуникация). Кроме того, крайне важно обеспечение точности и стабильной (без отклонения) направленности действий управленца к главной цели организации. Только в этом случае можно считать управление системы эффективным. Следовательно, можно сделать вывод о том, что функции планирования, организовывания, координация, мотивация и контроль нуждаются в особой функции менеджмента — функции интеграции, которая постоянно и органически объединяла бы все другие в систему. Этот вид управленческой деятельности, как известно, выполняют руководители организаций и предприятий. Следовательно, эту функцию называют



**Р и с. 7.11. Модель функции общего руководства менеджмента, предполагающего интеграцию универсальных функций менеджмента в единую систему.**

функцией общего руководства менеджмента. Здесь видимо нельзя не согласиться с мнениями ряда ученых, которые дают следующее определение функции руководства — это «ядро менеджмента», «функция синтеза, функция интеграции». Еще бытует такое мнение, что функция общего руководства менеджмента — это как бы центральная нервная система менеджмента. С этими определениями нельзя не согласиться.

К этому следует еще добавить, что функция руководства выступает как личное распорядительство лица, возглавляющего соответствующее подразделение, содержание которой со-

ставляют окончательно принятые решения и отдача команд по их реализации в целях прежде всего объединения всех функций менеджмента в строго определенный порядок, направленный на основную цель и преодоления диспропорций между ними (рис. 7.11.).

Бытует мнение о том, что в принципе, между руководством производством и менеджментом нет никакой разницы, так как тот и другой процесс требует обработанной соответствующим образом информации. Думается, что такой (информационный) подход затрудняет выявление сущности каждой отдельной функции. Ведь все инженерно-технические работники и служащие имеют дело с определенной информацией. Однако, это еще ничего не говорит о конкретно выполняемых ими функциях менеджмента, в том числе и руководства.

Иногда в теории и на практике отождествляют функцию руководства и функцию координации, организации, контроля или другие общие функции менеджмента. Конечно, руководство в определенной мере включает в себя элементы координации других видов управленческой деятельности, оно предусматривает решение ряда организационных задач менеджмента, а также осуществления необходимого контроля и т.д. Однако количество таких элементов и задач зависит от степени сложности управления, а также глубины разделения управленческого труда: чем сложнее становится процесс менеджмента, тем интенсивней его деление на функции, что в свою очередь влечет за собой появление проблемы интеграции группы функций. В таких условиях наиболее четко выделяется функция руководства, объединяющая все другие общие функции менеджмента. При этом следует иметь в виду, что менеджмент включает все функции, а руководство является одной из его функций.

Таким образом, в период развития и совершенствования менеджмента функция руководства предполагает главным образом интеграцию всех общих функций в единую систему.

### **7. Маркетинговая функция менеджмента.**

Эффективное функционирование предприятий в рыночных условиях кроме реализации основных функций управления производством для достижения целей организации обусловлено финансовой деятельностью, работой с людьми, обучением работников, своевременным и качественным решением научно-исследовательских и проектных разработок, инновационной работой, изучением потребностей в производимых товарах и услугах.

Иначе говоря, предприятию должны быть достоверно известны:

*Первое:* что, какие товары и услуги должны быть произведены и в каком количестве?

*Второе:* для кого должны быть произведены эти товары и услуги?



*Третье:* как, каким образом эти товары и услуги должны быть произведены? .

Первый и второй вопросы решаются в рамках функционирования маркетинговых исследований, включая изучения спроса.

Третий вопрос решается реализацией универсальных функций менеджмента. И, поскольку управление производством (менеджмент) предполагает достижение главной цели предприятия, то эта цель без реализации маркетинговой функции не может быть осуществлена (рис. 7.12.).

Среди функций управления важное значение в деле реализации качественного соответствия принятых управленческих решений с требованиями рынка имеют функции маркетинга.

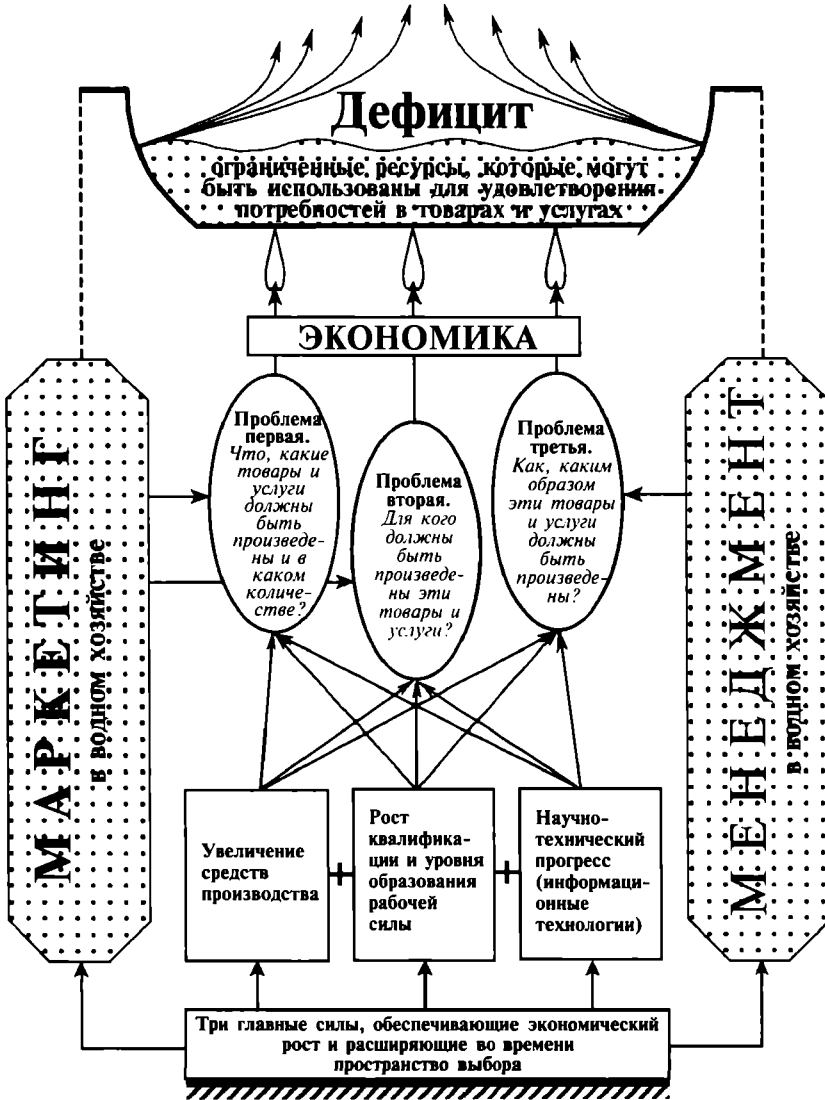
Маркетинг, как вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена, содержит в себе элементы, которые органически связаны с процессом управления на конкретном предприятии (как мы отмечали выше первые две задачи решаются маркетингом, третья задача — менеджментом). Не решая эти три задачи воедино в рамках конкретного предприятия, главная цель предприятия не будет достигнута.

Объективность процессов современности как стремительное увеличение ассортимента товаров и услуг, быстрое обновление и моральное их старение, расширение производственных возможностей, частые и глубокие сдвиги в характере рыночного спроса, его конкурентные колебания и, наконец, все возрастающие обострения конкуренции на рынке востребовали создания основ такой специфической формы общественного сознания (науки), которые бы располагали своими методами, способными решать проблемы рынка наиболее рациональным путем, чтобы производитель мог максимально использовать свои и рыночные возможности для получения высоких прибылей, строить и прогнозировать свою деятельность на рынке с учетом предполагаемых тенденций развития.

И вот появилась в начале XX столетия и получила дальнейшее развитие такая «комплексная система (маркетинг) организации производства и сбыта на уровне организации, ориентированная на возможно более полное удовлетворение требований спроса (потребностей) конкретных потребителей и получение на этой основе высокой прибыли», которая и явилась ответом на объективную востребованность, о которой мы упоминали выше. Маркетинг вызывает к себе значительный интерес еще и потому, что он впитал в себя последние достижения не только мировой хозяйственной практики, но и науки, начиная с информатики и кибернетики и завершая психологией, не говоря уже об использовании экономической и управленческой наук.

Под маркетингом следует понимать вид рыночной деятельности, его цель на предприятии — обеспечение устойчивой рентабельности, иначе говоря, определенной прибыльности в заданных границах времени.

**Фактически неограниченные человеческие потребности  
в товарах и услугах**



**Р и с. 7.12. Модель взаимодействия маркетинга и менеджмента в водохозяйственном производстве, взаимообусловленность их развития.**

По определению Американского маркетолога профессора Ф. Котлера маркетинг — это «вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей обмена» и в ее основе лежит рыночная деятельность.

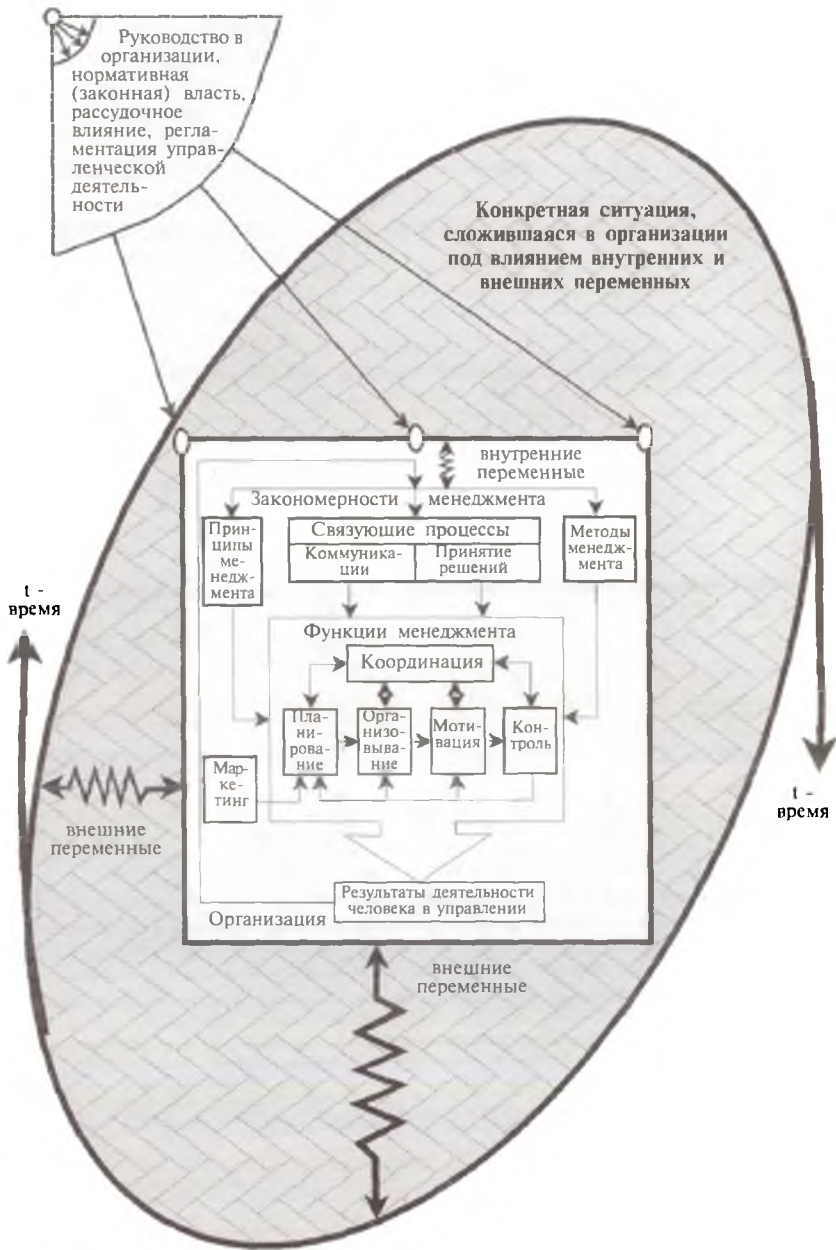
Решаемые маркетингом задачи крайне важны и необходимы не только тем, что они представляют новшество из области рыночных отношений для нас, а вызваны конкуренцией, связанной импортом товаров. В условиях, когда потребитель предъявляет свои требования к технико-экономическим показателям товара без реализации маркетинговой функции нельзя эффективно использовать потенциал менеджмента.

Таким образом, функции менеджмента предшествует маркетинговая исследовательская деятельность, в результате чего определяются: что, какие товары и услуги должны быть произведены и в каком количестве; для кого должны быть произведены эти товары и услуги. В процессе маркетинговой исследовательской деятельности используется потенциал менеджмента, то есть реализуются все универсальные ее функции.

Используя результаты маркетинговой исследовательской деятельности (функции), менеджмент решает проблему как, каким образом и когда эти товары и услуги производить (рис. 7.13).

Изложенное выше позволяет сделать вывод о том, что маркетинг и функции менеджмента являются составными элементами целостной системы управления, их функционирование в условиях рынка направлено на повышение эффективности производства, их развитие находится в диалектической взаимозависимости.

В сфере водохозяйственного производства маркетинговые исследования проводятся по кругу следующих проблем и решаются следующие задачи: изучение и определение потребностей сельхозпредприятий (ширкатные, фермерские, дехканские и другие хозяйства) в водных ресурсах и услугах предприятий водного хозяйства с учетом сезонности, и других естественно-природных условий, в проведении ремонтно-строительных работ на оросительной и коллекторно-дренажной сети, в устройстве водовыделов и других водопропускных сооружений; подготовка информации о специфике сельхозпроизводства — основного потребителя продукции водного хозяйства; изучение тенденций снижения или роста потребности сельхозпроизводства в создании и реконструкции производственной и социальной инфраструктуры; создание информационной базы: а) потребностях других предприятий кроме сельхозпроизводителей в продукции и услугах водного хозяйства; информация об объемах работ по ремонту и реконструкции оросительных систем, находящихся в собственности негосударственных субъектов хозяйствования; б) о негосударственных организациях, осуществляющих ремонтно-строительные работы на оросительной сети, производственной и социальной инфраструктуры; в) о



**Р и с. 7.13. Модель взаимодействия маркетинговой функции и функции менеджмента и реализация потенциала менеджмента посредством деятельности человека.**

потребностях организаций несельскохозяйственной специализации в продукции и услугах водного хозяйства; определение общих объемов, видов работ и услуг в зоне действия водохозяйственных организаций; определение потребителей всех отраслей, пользующихся продукцией и услугами предприятий водного хозяйства, находящихся в зоне их дислокации; подготовка множества другой информации на базе, которой решаются задачи в процессе маркетингового исследования.

Более подробно о маркетинге, о его функциях и методах маркетингового исследования будет изложено в специальном курсе «Маркетинг в водном хозяйстве».

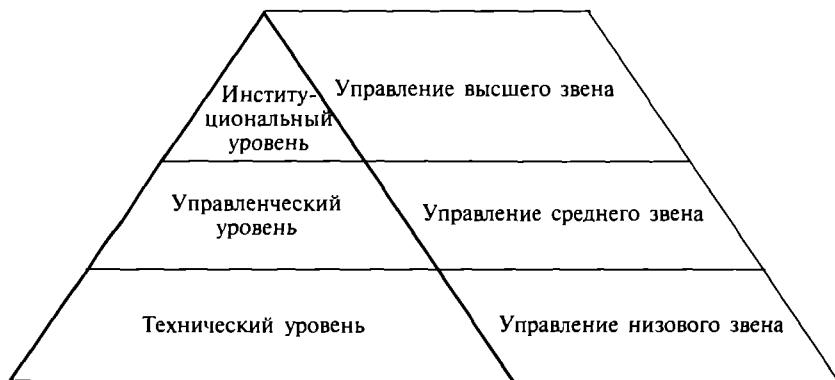
## 7. 2. Функции менеджмента на различных уровнях управления

*О том поразмысли, что ждет впереди:  
Цель выбрав благую, к ней прямо иди.*

Фирдоуси

Известно, что все руководители организации выполняют управленческие действия, однако не все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельные руководители затрачивают время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня и т. д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное разветвление разделения труда и образует уровни управления (рис. 7.14.).

Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

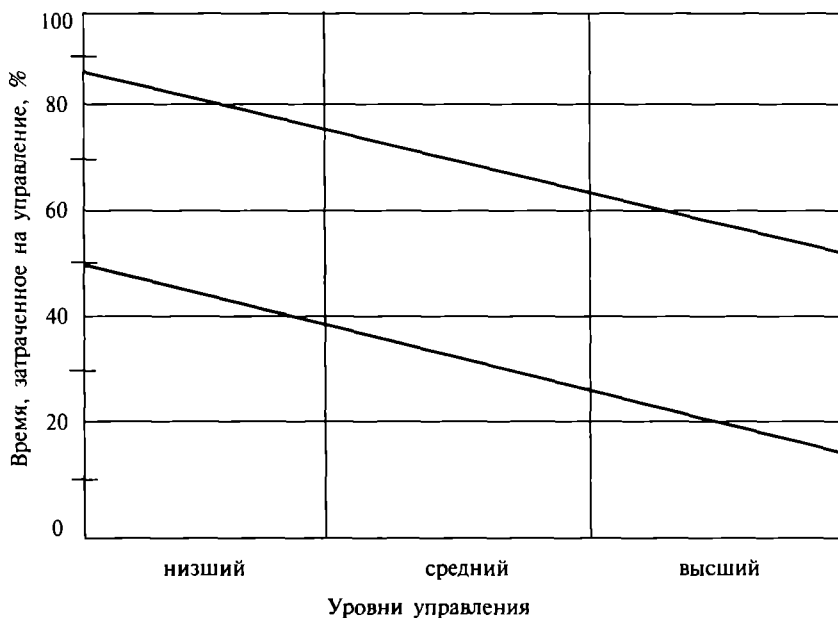


Р и с. 7.14. Уровни управления.

*Высший уровень управления организацией* может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: полномочное управление и общее руководство.

*Руководители среднего уровня управления* обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

*Низший уровень управления* представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не руководителями). Это могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. Соотношение затрат времени на выполнение основных функций менеджмента различается по уровням управления (рис. 7.15.).



**Р и с. 7.15.** Соотношения затрат времени по уровням и функциям управления.

Все пять функций: планирование, организация и координация, стимулирование (мотивация) и контроль — осуществляются менеджерами всех трех уровней управления: высшего (руководство организации), среднего управленческого персонала и низшего (основного), связанного непосредственно с рабочими. Однако количество времени и усилий, требующихся от менеджера для исполнения той или иной функции в значительной степени зависит от ступени служебной лестницы, на которой он стоит. Например, на функцию планирования менеджер низшей ступени управления тратит в три-четыре раза меньше, чем руководитель высшего менеджерского корпуса (рис. 7.15.).

Менеджер низшего уровня управления посвящает большую часть своего рабочего времени и усилий стимулированию и контролю работы людей (рабочих и служащих), выполняющих повседневные, рутинные задания. По мере продвижения по службе он начинает тратить все больше времени на планирование и все меньше на стимулирование и персональные контакты с рабочими.

На контрольную функцию менеджеры всех трех уровней управления тратят примерно одинаковое время. Исключение составляет президент или генеральный директор. Будучи ответственными за организацию, они осуществляют прямо или косвенно всеобъемлющий контроль за ее ресурсами и деятельностью.

Количество времени, затрачиваемое на функции организации и координации сохраняется почти неизменным. Естественно, что конкретное содержание этих функций и степень их сложности будут различными в зависимости от уровня управления.

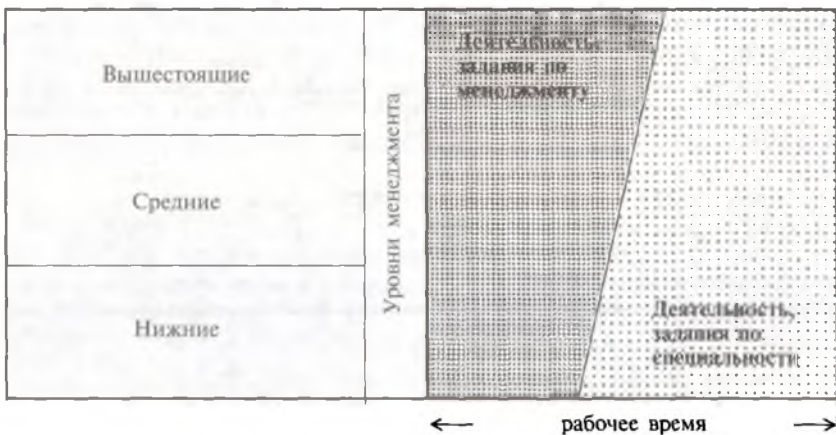
В заключении раздела отметим, что для выполнения описанных общих функций менеджеры должны обладать комплексом умений. Например, для функции стимулирования очень важным является умение менеджера общаться с людьми. Для планирования и организации особенно необходимы умения анализировать ситуацию и принимать решения. Чтобы выполнить функцию контроля, менеджер должен обладать специальными умениями в той или иной области, то есть хорошо ее знать, ориентироваться в содержании проверяемой деятельности. Функция координации требует сочетания всех названных видов умений. В целом можно сказать, что успех работы менеджера на любом уровне зависит от его умения выполнять главные функции этого уровня.

Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается (расчеты показывают, что на высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени менеджеров; на среднем — 50%; на низшем — около 70%) (табл. 7.2.).

**Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления**

Уровни менеджмента	Исполнительные работы, %	Распоряжения, %	Оперативные решения, %	Стратегические решения, %
Высший менеджмент	10	15	15	60
Средний менеджмент	50	30	20	—
Низовой менеджмент	70	30	—	—

Такое распределение общего бюджета времени связано с тем, что менеджеры всех трех уровней имеют две области заданий: задания по менеджменту и задания по специальности (рис. 7.16.). Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный — на принятие решений по специальности.



**Р и с. 7.16. Распределение рабочего времени по менеджменту и по специальности.**

Как видно из рис. 7.16. с повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту возрастает.

Приведенная классификация уровней имеет самый общий вид. В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика управления может существенно меняться.



### 7. 3. Принципы менеджмента

Принципы управления производством как бы указывают пути движения управляющей системы, определяют рамки и механизм объективно складывающихся отношений.

**Принцип управления** — это объективно обоснованное руководящее правило, которое должно соблюдаться при осуществлении управления, чтобы оно (управление) отвечало своему назначению и было эффективным. Один из основателей науки управления производством Г. Эмерсон очень метко подчеркнул в связи с этим значение принципов рациональной организации: «Правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения».

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления. То есть, управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера.

**Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.**

Существует несколько подходов к классификации принципов управления. Наиболее полное их толкование дается Г. Кунцем и С. О'Доннелом в книге «Принципы управления: анализ управленческих функций» (шестое издание переведено в 1981 году на русский язык под названием: «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций»). Авторы рассматривают десять принципов планирования; пятнадцать — организации; десять — мотивации и четырнадцать — контроля.

Впервые принципы рационального управления были сформулированы в 1912 году американским менеджером Г. Эмерсоном в книге «Двенадцать принципов производительности». Однако один из основоположников научной организации труда, создатель «теории администрирования» А. Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления неограниченно. И это верно, поскольку всякое правило занимает свое место среди принципов управления, во всяком случае на то время, пока практика подтверждает его эффективность.

В связи с этим все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы — общие и частные. К общим принципам управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

1. *Принцип применимости* — менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в организации сотрудников.

2. *Принцип системности* — менеджмент охватывает всю си-

стему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

3. *Принцип многофункциональности* — менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

4. *Принцип интеграции* — внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

5. *Принцип ориентации на ценности* — менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен, услуг и т. п. Все это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

К частным принципам управления относятся:

1. *Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.* Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

Принципы сочетания централизации предполагают необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию.

По сути это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления, реализации персональной ответственности.

2. *Коллегиальность* предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Соблюдение правильного соотношения между единоначальником и коллегиальностью составляет одну из важнейших задач управления, от правильности решения которой во многом зависит его эффективность и действенность.

3. *Принцип научной обоснованности управления* предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

4. *Суть принципа плановости* заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

5. *Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности* предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач.

6. *Принцип частной автономии и свободы* предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т. п.

7. *Принцип иерархичности и обратной связи* заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те, в свою очередь, подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По сути, это сигналы, выражающие реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

8. *Суть принципа мотивации* такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

9. Одним из важнейших принципов современного менеджмента является *демократизация управления* — участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т. п.

10. Согласно *принципу государственной законности* системы менеджмента организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

11. *Принцип органической целостности объекта и субъекта управления* предполагает управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления. Они должны составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

12. *Принцип устойчивости и мобильности системы управления* предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется прежде всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента прежде всего к изменениям во внешней среде.

Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, то есть максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг.

### ***Вопросы для повторения***

1. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
2. Какова роль планирования в управлении?
3. Опишите принципы и технику планирования.
4. В чем отличие функции организации от функции планирования?
5. Назовите и охарактеризуйте принципы, которыми руководствуются в процессе выполнения функции организации.
6. Дайте определение и опишите суть мотивации как функции управления.
7. Что Вы знаете об иерархиях потребности по Маслоу?
8. В чем заключается теория справедливости?
9. Изложите функции общего руководства менеджмента.
10. Расскажите, как связана функция контроля с функциями учета и анализа.
11. На какие вопросы можно получить ответы в процессе контроля?
12. Расскажите о маркетинговой функции менеджмента.
13. Какие принципы менеджмента Вы знаете?
14. В чем суть принципов мотивации?

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Совершенствование и углубление функций менеджмента — фактор повышения эффективности производства.
2. Принципы менеджмента как правила для реализации функций менеджмента.
3. Реализация функции мотивации менеджмента на базе водохозяйственной строительной организации.
4. Реализация функции планирования в пространственно рассредоточенном водохозяйственном строительстве.
5. Пути усовершенствования принципов менеджмента в водном хозяйстве.

## Методы менеджмента

*Предприятие, лишенное стандартных писанных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед.*

Г. Эмерсон

---

Понятие и классификация методов менеджмента.  
Организационно-административные методы управления.  
Экономические методы управления.  
Социально-психологические методы управления.  
Самоуправление.

---

### 8.1. Понятие и классификация методов менеджмента

Как мы уже отмечали выше, менеджмент — это прежде всего необходимый, осознанный, активный, непрерывный и комбинированный вид трудовой деятельности людей. Обеспечение их согласованной и целенаправленной трудовой деятельности в процессе производства и достижение при этом определенной экономической эффективности осуществляется с помощью соответствующей системы методов. Проблема методов менеджмента является составной частью теории управления производством. В числе большого перечня проблем научного менеджмента она занимает важное место.

Учитывая ограниченные рамки данной работы, из всей совокупности вопросов этой проблемы мы рассмотрим лишь некоторые из них, в том числе: сущность, классификацию основных методов менеджмента и их взаимосвязь.

Метод менеджмента — это прежде всего способ достижения поставленных целей. Поэтому цели менеджмента определяют выбор соответствующих методов. Следовательно, содержание понятия термина «метод управления» должно обязательно выражать (или отражать) в первую очередь основную цель воздействия, используемого в процессе управления производством. Основная сущность этой цели, как мы уже выше подчеркивали, должна содержать следующее положение: удовлетворение общественных потребностей в продукции, работе, услугах производства и реализация на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов собственников имущества предприятий.

Таким образом, *метод менеджмента* это способ практического осуществления необходимого, осознанного, активного, непрерывного и комбинированного вида трудовой деятельности людей. Он отвечает на вопрос, каким способом практически

может осуществляться (или осуществляется) целенаправленное воздействие управляющей системы на участников производства, а через последних — на эффективность хозяйствования. Следовательно, содержание понятия этого термина включает возможность выбора соответствующего способа выполнения действия.

Здесь необходимо подчеркнуть, что указанная особенность метода менеджмента отличает его от принципа менеджмента. Последний является основополагающим, ему следует постоянно и в обязательном порядке. Принцип менеджмента — это устоявшийся метод менеджмента, применяемый во всех его звеньях, то есть более устойчивая категория, чем методы менеджмента. Изменение условной деятельности объекта управления влечет за собой потребность в обновлении применяемых методов. При этом принципы менеджмента могут остаться неизменными. Иначе говоря, методы менеджмента более динамичны, чем его принципы.

Если, с одной стороны, принципы менеджмента находят свое конкретное воплощение через соответствующие методы, то, с другой, — они составляют объективную основу этих методов. Эффективность конкретного принципа во многом зависит от правильного выбора методов его применения и систематического их совершенствования. Однако методы более тесно связаны с практикой производства, чем принципы. Они оперативнее влияют на экономические процессы, происходящие в управлении, и развивают инициативу трудящихся в повышении эффективности производства на всех стадиях его жизненного цикла.

Кроме того, различные методы менеджмента имеют разную динамичность. Причем она находится в постоянном развитии и изменении, в результате чего возможность выбора вариантов действия может усиливаться или уменьшаться. Степень этой возможности характеризует альтернативность метода. По мере его уменьшения метод менеджмента все более становится доминирующим вариантом действия. В конечном итоге, он может стать даже единственным, основным, исходным положением. В этом случае мы не выбираем, а строго и постоянно соблюдаем его, так как речь идет уже не о методе, а о принципе менеджмента. Следовательно, рассматриваемый метод — это относительное понятие, которое обязательно включает аспект альтернативности.

Динамика методов менеджмента тесно связана с развитием способа производства. Степень эффективности этих методов зависит от того, насколько полно они соответствуют уровню развития производительных сил. Это положение является объективной необходимостью, оно становится краеугольным камнем при решении задачи совершенствования методов менеджмента на научной основе.

Методы менеджмента, по нашему мнению, представляют

собой способы практического осуществления необходимого, осознанного, активного, непрерывного и комбинированного вида трудовой деятельности людей для достижения в конечном счете все более полного удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах, услугах производства и реализации на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов членов трудовых коллективов и собственников имущества предприятия.

**Иначе говоря, метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.**

Реализация рассмотренных ранее функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

По сути способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, выступают как методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Поэтому их следует интерпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

**Направленность** методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирма, отдел, подразделение, компания и т. д.), на исполнителей, членов коллектива.

**Содержание** — это специфика приемов и способов воздействия.

**Организационная форма** — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления.

Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Искусство выбора методов менеджмента — сложнейшая проблема менеджмента. Оно состоит прежде всего в том, чтобы найти более эффективный способ сочетания целей и задач в области производства на всех уровнях народного хозяйства с учетом сложившихся хозяйственных ситуаций как у производителя, так и у потребителя, а также указаний и других соответствующих документов различных органов управления.

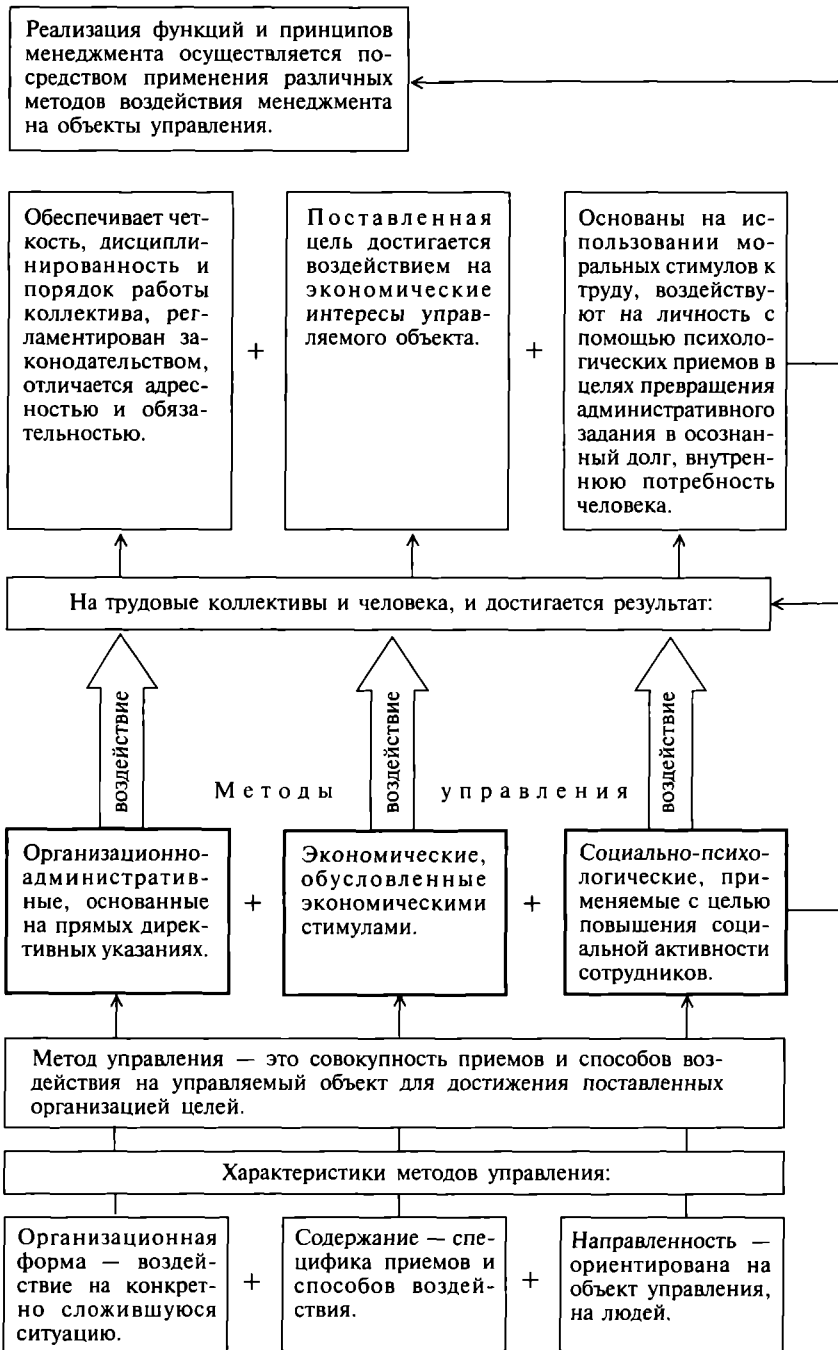
Не менее важно выбрать оптимальные способы сочетания интересов его исполнителей, непосредственно реализующих те или иные задачи по производству. Здесь ведущую роль играет выявление и учет мотивов поведения различных категорий работников под влиянием всевозможных факторов (уровня общего и специального образования, исторических традиций и национальных особенностей, географического расположения, климатических условий и многих других).

Искусство менеджмента требует не только правильного учета мотивов деятельности соответствующих категорий работников того или иного производственного подразделения, но также и предвидеть возможную реакцию исполнителей на конкретную совокупность выбранных методов.

Овладение каждым руководителем методами менеджмента, более широкое их применение позволит:

- усилить единство действий коллективов трудящихся различных иерархических уровней народного хозяйства, направленных на эффективное решение проблемы производства;
- повысить экономическую заинтересованность предприятий и объединений в систематическом повышении качества выпускаемой продукции и освоении производства новых прогрессивных видов изделий, находящихся на уровне лучших мировых образцов;
- укрепить взаимосвязи интересов отдельных работников и производственных коллективов, а также наиболее успешно решить задачу сочетания экономических интересов с задачами народнохозяйственного плана и развития производства в целом.





Р и с. 8.1. Методы менеджмента.

Направленность методов менеджмента всегда одна и та же — на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность и организационная форма. В связи с этим выделяются следующие (рис. 8.1.) методы управления:

организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

экономические, обусловленные экономическими стимулами;

социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

## **8.2. Организационно-административные методы управления**

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Мы совершенно справедливо критиковали и критикуем рычаги административного управления, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива.

Организационно-административные методы являются неотъемлемой частью любого процесса управления, в котором предусмотрено подчинение низшего звена вышестоящему органу, наделенному обязанностями и правами управления на всех уровнях народного хозяйства. Без этого не может быть менеджмента. В частности, в условиях перехода к рынку административные методы управления выражают собой воздействие политики государства на экономику производства, они призваны обеспечить единство политических и экономических интересов государства в менеджменте.

Для административных методов характерно то, что они сравнительно больше других опираются на власть и предполагают прямое воздействие вышестоящего звена на подчиненный объект. Иногда говорят, что при административных методах менеджмента вышестоящие органы воздействуют на подчиненный ему орган лишь посредством приказа. Конечно, приказ имеет важное значение, однако сущность административных методов состоит в принуждении работников к действию по выполнению решений не только путем издания обязательных для выполне-

ния приказов. Тут большую роль играют и другие виды управленческих команд (основные направления, прямые задания, государственные заказы, распоряжения и т. п.). Они также носят не рекомендательный, а обязательный характер для всех нижестоящих звеньев системы менеджмента.

Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным ни с научной, ни с практической точки зрения, так как механизмы их действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, то есть администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- 1) обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.);
- 2) согласительные (консультация, компромисс);
- 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т. п.).

Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов. Организационно-административные методы отличается от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если

это невыгодно исполнителю. По существу организационно-административные методы — это методы принуждения, которые сохраняют силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

Наибольший интерес для нас представляет организационное воздействие руководителя на процесс управления (2-й элемент). По сути это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и личность в частности. Необходимость в таком распорядительстве возникает в связи с отклонениями в системе управления о ранее заданных или желаемых режимах работы, неизбежно возникающими под воздействием как субъективных, так и объективных факторов.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

- 1) вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;
- 2) пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- 3) осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Анализ содержания управления организацией показал, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение

критерия его выполнения, установление ответственности, ин-структаж подчиненных и т. д.

В организации 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, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

### **8.3. Экономические методы управления**

Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда на предприятии — овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо как минимум обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь расширение самостоятельности ведет к большой свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при

которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны.

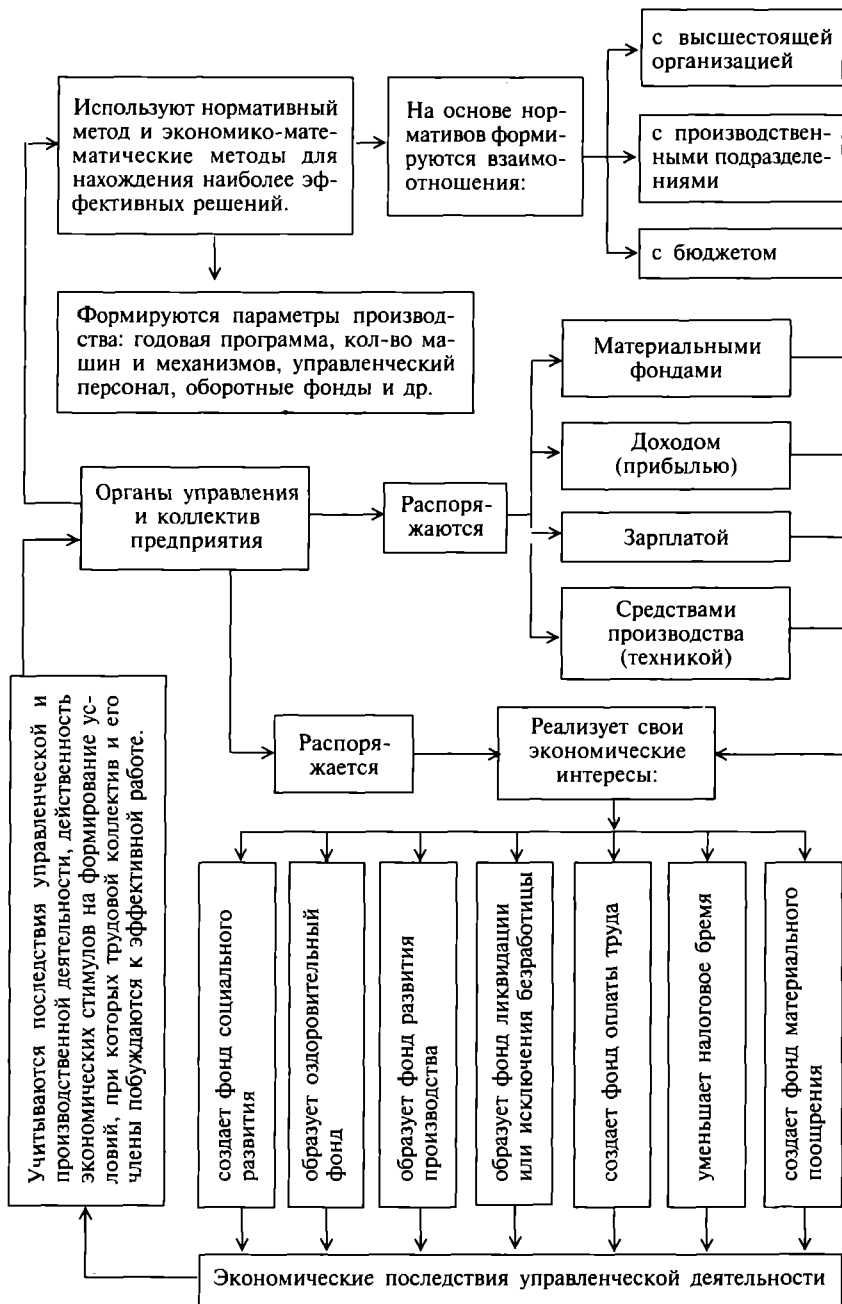
Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных экономических и социальных задач. То есть после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчислений от доходов в бюджет и отчислений органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В конечном итоге формируются доходы (прибыль) организации. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, а образованная прибыль по решению трудового коллектива распределяется на развитие производственной и материальной сфер (рис. 8.2.).

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых бы они могли максимально полно учитывать экономические последствия их управленческой и производственной деятельности.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых бы организация выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

В отличие от организационно-административных экономических методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной



**Р и с. 8.2. Модель взаимоотношений, возникающих в процессе функционирования экономических методов управления производством и производимых воздействий на экономические интересы управляемого объекта.**

работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т. п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка экономические методы руководства получают дальнейшее развитие: расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной организацией. Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с управленческой практикой экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо своеобразная «обратная связь»: не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока существуют определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики.

Чаще всего применяются линейные модели, предназначенные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны.

Экономическая практика обусловила появление ряда математических дисциплин: математическое программирование, теория игр, массовое обслуживание, управление запасами, исследование операций и др.

Несмотря на характерное для современного этапа усиление роли экономических рычагов и стимулов, не следует ограничивать организационно-административные методы воздействия, которые за счет централизации управления помогают выполнять напряженные плановые задания.



#### 8.4. Социально-психологические методы управления

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% — от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа. Так, 91% опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению его оплаты, 82% опрошенных работников массовых профессий интересуются и «болеют» за успех своих коллег. Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т. д.).

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

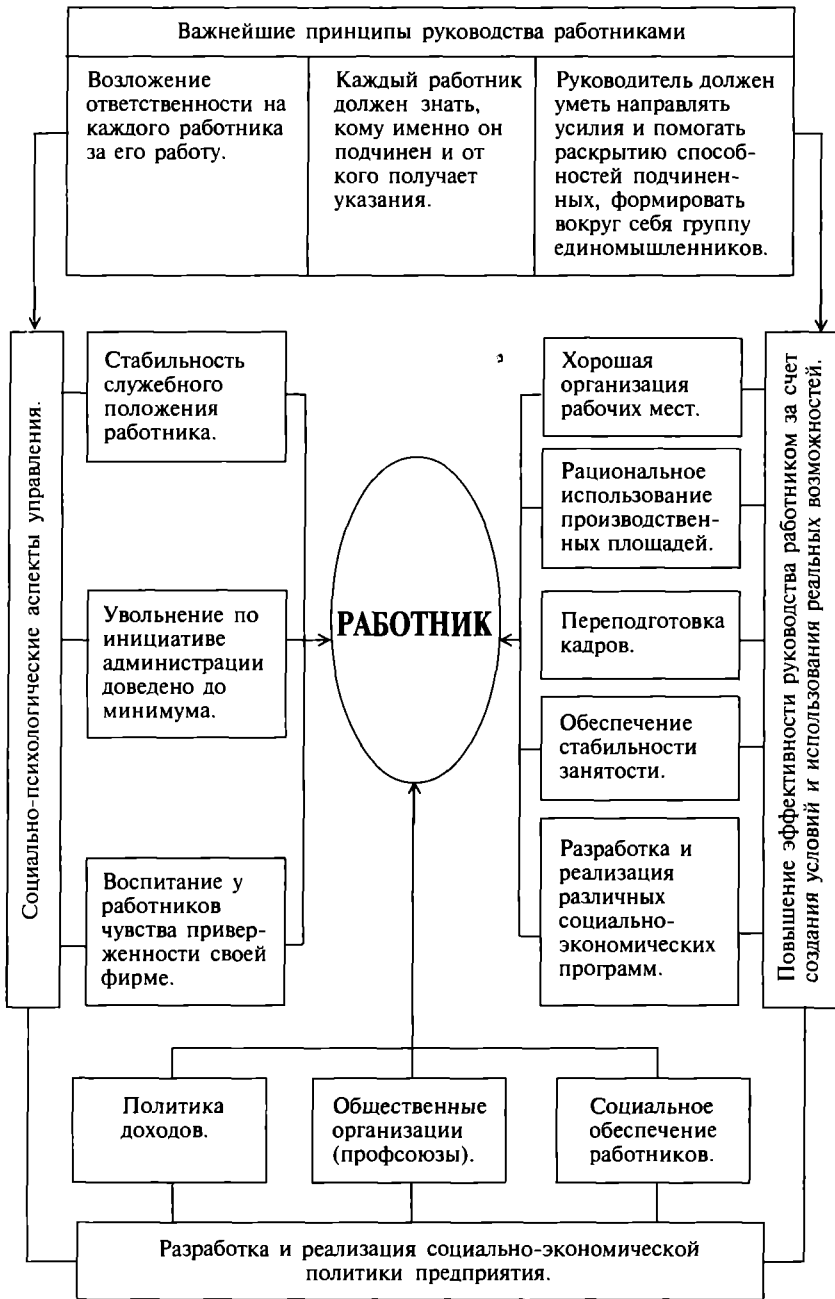
Социально-психологические методы — это *способы практического осуществления необходимого, осознанного, активного, непрерывного и комбинированного вида трудовой деятельности работников, основанные на использовании межличностных и духовных стимулов людей.*

Социально-психологические методы воздействуют как на весь коллектив, так и на каждого отдельного его работника. К ним относят методы убеждения, воспитания, морального стимулирования, удовлетворения бытовых нужд работающих, а также сохранение и развитие прогрессивных трудовых традиций коллектива. В системе этих методов первостепенное значение имеет состязательство работников за повышение эффективности управления производством.

Социально-психологические методы менеджмента направлены на использование материальных методов стимулирования творческой деятельности работников в области управления производством, создание социальных и психологических условий в коллективе. Эти методы воздействуют главным образом на такие параметры производства, как квалификационно-профессиональная структура работающих в системе менеджмента, условиях их труда и социальный климат. Они также воздействуют на способности каждого работника системы, его интересов, черты характера и т. п.

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы



**Р и с. 8.3. Социально-психологические аспекты управления. Факторы и условия, побуждающие работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда.**

изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения (рис. 8.3.).

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

## 8.5. Самоуправление

Одна из важнейших задач в развитии организации — создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека, которые появятся благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйственных звеньев и их трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления (самоуправления).

При изучении проблемы самоуправления возникает ряд вопросов: как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления? каков уровень развития самоуправления в современных условиях? как зависят система планирования, организационная структура, хозяйственные отношения, оплата труда и другие подсистемы управления от развития самоуправления?

*Самоуправление* трактуется нами как демократизация управления, обеспечивающая работниками возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Понятие «самоуправление» выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

Полностью самоуправляемой считается система, не имеющая над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная фирма).

Организация самоуправляема частично в том случае, если

она представляет собой объект (элемент, звено, подсистему) в более сложной иерархической структуре (ряд предприятий и фирм входят в состав ОАО). Степень такой самоуправляемости определяется мерой централизации (децентрализации) или соотношением между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы.

Таким образом, самоуправление представляется как процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда коллектив сам решает вопросы комплектования бригады либо иного коллективного формирования, распределения трудовых функций и совместного заработка. Речь идет о простейшем виде коллективности, ассоциации трудящихся, регулирующей реальное соединение работников со средствами производства и распределение по труду, то есть осуществляющей ключевые организационно-экономические процессы. Самоуправление в этом смысле соединяет в себе труд и управление, иными словами, складывается новый тип социально-экономических отношений между равноправными субъектами в процессе их совместной трудовой деятельности по поводу управления. Такие отношения условно можно назвать подходом «снизу».

Примером подобных преобразований «снизу» являются хозяйственные бригады, подрядные и арендные коллективы. Именно на этом, низшем, но основном уровне самоуправления вырабатываются те направления и способы его дальнейшего развития и углубления, которые могут быть распространены и на более «высокие» ступени управления.

Преобразование хозяйственного механизма организации объективно предполагает демократизацию управления (самоуправления), так как решить все вопросы в новом организационно-экономическом механизме можно только через заинтересованность и творческую деятельность всех работников, осознавших себя полноправными и реальными участниками управления производственными и социальными процессами. Рыночная экономика предусматривает высокую степень децентрализации управления, является гарантом становления и развития самоуправления трудовых коллективов. Перерастание бригадного (низового) самоуправления в более высокие формы самоуправленческой деятельности связано прежде всего с изменением планирования и управления в основном (первичном) звене организации. При этом самоуправление рассматривается не как антипод планомерности, а как реальное средство вовлечения в плановую и управленческую деятельность не только большого числа работников, но и всех уровней управления организацией.

Такой принцип управления экономикой, как демократический централизм, отмирает, поскольку управление не про-

сто изменяет количественный баланс между централизмом и демократией, а предполагает новое понимание синтеза между ними и новую роль руководящего центра.

В сложившихся экономических условиях отойти от рассуждений о том, насколько следует ослабить или усилить централизм. Нужен такой подход к централизации и децентрализации в управлении организацией, согласно которому централизация обеспечит гармоничное, системное развитие отрасли в целом, а децентрализация — принятие и реализацию «свободных» решений каждого трудового коллектива, работающего на принципах самоуправления. Другими словами, речь идет о признании прав субъекта управления не только за государственными органами и общественными организациями, но и за социальными группами и трудовыми коллективами. Кроме того, следует учитывать и то, что «прямые» демократические принципы имеют свои пределы эффективности и не могут влиять на решение всех без исключения управленческих вопросов. В итоге выявляются функции (обязанности) и их распределение по уровням управления, при котором самоуправление может быть наиболее эффективным. Такой подход отражает тактику и стратегию руководства коллективами, где родились и получили распространение различные формы коллективной организации труда. В этих условиях принцип демократического централизма превращается в принцип демократического управления, что в идеале соответствует самоуправлению.

Характер самоуправления в рыночных структурах независимо от его проявления объективно способствует развитию и совершенствованию самоуправления, так как личный экономический и социальный интерес каждого участника производственного процесса ставится в зависимость от эффективности управления организацией в целом. Коллективная материальная и моральная заинтересованность побуждает всех членов трудового коллектива участвовать в обсуждении всех аспектов хозяйственной деятельности, принятии и реализации управленческих решений только на коллективной основе. Обязательным становится и участие в проведении учета и контроля за мерой труда и потребления, сохранением товарно-материальных ценностей. Таким образом, функция контроля трансформируется в самоконтроль.

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами. Кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений. С одной стороны, оно предполагает определенную самостоятельность организационно-хозяйственных звеньев организации по отношению к высшим органам управления, то есть наделение правами принимать самостоятельные решения по ряду вопросов (в данном случае речь идет не о самостоятельности, а об участии в управлении), а с другой — полную само-

стоятельность (на базе слияния субъекта и объекта управления), обеспечивающую объекту управления полноту власти, принимающему решение и по мере необходимости выполняющему его.

Все зависит от уровня и форм производственной демократии. Основными формами такой демократии являются:

1) соучастие в управлении — право работников на получение информации о функционировании организации, о планах администрации, на выражение своего мнения, на привлечение к управлению фирмой с правом совещательного голоса и на представительство в органах управления на условиях меньшинства;

2) соуправление — право на участие в принятии решений, наложение вето на отдельные постановления, принимаемые администрацией, самостоятельное решение некоторых вопросов производственного и социального характера, на равное представительство в органах управления фирмой;

3) внутренний (рабочий) контроль — право контроля за действиями администрации с правом вето без прямого привлечения работников к управлению делами организации;

4) самоуправление — право как на прямое управление предприятием по главным направлениям на основе принципа «один человек — один голос», так и на косвенное (через избранных представителей) — по всем остальным (не главным). В этом случае высшим органом управления становится общее собрание работников фирмы, а исполнительная власть делегируется администрации.

Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, в которых каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является полный хозрасчет, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где хозрасчетные отношения проявляются наиболее значимо. Развитие и внедрение полного хозрасчета и самофинансирования подводит прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности коллектива.

Однако коллективное самоуправление развивается с большим трудом. Наряду с общими причинами торможения процесса (инерция, администрирование, старые методы руководства) существуют и причины внутри трудовых коллективов (разная квалификация, конфликтность, профессиональная пригодность). Кроме того, в действительности сложно определить соотношение между самостоятельностью и самоуправлением. Данные понятия не тождественны. За термином «самостоятельность» скрываются неоднозначные, разнородные экономические явления. Так, в преобладающем большинстве

случаев расширение самостоятельности в определенных ее формах означало усиление экономической власти администрации на разных уровнях, а не развитие самоуправления. Это одно из основных противоречий самоуправления в организации. Возникла проблема распространения подрядных принципов организации труда на административно-управленческий аппарат высшего звена.

Анализ участия в управлении коллективом показывает, что одна часть работников занимается управлением активно, а другая (большая часть) — пассивно. Это объясняется их неравным «доступом» к управленческой деятельности из-за различий в компетентности, предполагающей кроме профессиональных качеств и информированность членов трудового коллектива о течении торгово-хозяйственных процессов. Не имея достаточного количества информации, трудовой коллектив (или отдельные его члены) лишен возможности не только принимать управленческие решения, но и участвовать в их подготовке и реализации, качественно выполнять функцию самоконтроля.



Р и с. 8.4. Комплексная система коллективного самоуправления.



Таким образом, в переходный к рыночным отношениям период наряду с организационно-экономическими преобразованиями на первый план выдвигаются задачи демократизации и самоуправления. Самоуправление возможно в том случае, если трудовой коллектив включен в так называемую самоуправляющуюся систему организации (рис. 8.4.).

Такая структура самоуправления логична, исключает влияние высших органов управления на решение ее внутренних вопросов. Структура и функции управления приведены в соответствии с потребностями организации.

### ***Вопросы для повторения***

1. В чем отличие методов управления от функций и принципов управления?
2. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.
3. В чем суть экономических методов управления?
4. В чем суть организационно-административных методов управления и их отличие от экономических?
5. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
6. Как Вы понимаете самоуправление?

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Использование административно-организационного метода в реализации функций менеджмента.
2. Совершенствование экономических методов управления в пределах водохозяйственных организациях.
3. Использование социально-психологических методов менеджмента в процессе функционирования эксплуатационных водохозяйственных организаций?
4. Использование методов менеджмента как способов воздействия на управляемый объект и пути их рационализации.
5. Эффективность совместного использования методов менеджмента, места и время их использования.
6. Использование потенциала менеджмента как средство для достижения цели предприятия.

### Связующие процессы менеджмента в сфере водохозяйственного производства — коммуникации и искусство общения

*Был осведомлен о положении населения каждой страны и в каждую область назначал летописцев благочестивых и правдивых, дабы они писали о настроениях и деяниях, повадках и характере подданных, а также об их взаимоотношениях с ратью и ставили меня в известность обо всем.*

Амир Темура

---

Процесс коммуникаций и эффективность управления.  
Коммуникации между организацией и внутренней средой и внешним окружением.  
Межуровневые коммуникации. Коммуникации между подразделениями.  
Коммуникации руководитель-подчиненный.  
Коммуникационный процесс.  
Совершенствование искусства общения.  
Организационные коммуникации.  
Препятствия в организационных коммуникациях.  
Совершенствование коммуникаций в организациях.  
Значение делового общения.  
Формы и организация общения.

---

В предыдущих главах нами уже констатировалось, что менеджером (управленцем) может стать человек только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей.

Принятие решений, как и обмен информацией, — является составной частью любой управленческой функции.

Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добивается их достижения. Следовательно, понимание и создание природы принятия решений необходимо и чрезвычайно важно для менеджера, чтобы преуспеть в искусстве управления.

И здесь необходимым составляющим для облегчения организации достижения целей требуется эффективный и достоверный обмен информацией. Этот процесс встроен во все основные виды управленческой деятельности, а потому этот процесс-коммуникация является связующим процессом.

## 9.1. Процесс коммуникаций и эффективность управления

Коммуникации — в них каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. В менеджменте невозможно переоценить важность коммуникации, она охватывает воедино все его функции, обеспечивая их взаимосвязи и посредством ее обеспечивается воздействие субъекта управления на объект управления. Все, что делает руководитель, чтобы обеспечить организации достижения ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и их достижения.

Коммуникации — это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг — это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, — смысл может быть утрачен. Наша цель — ознакомить с природой и сложностями коммуникаций, с потенциальными возможностями на пути к пониманию сути сообщений, а также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, работниками организации, так и за пределами их круга.

Лишь в конце 60-х годов в американском менеджменте была осознана важность организационных коммуникаций как самостоятельного объекта исследований. Длительное время «классическая» школа в теории управления считала функцию «коммуникация» одним из аспектов «контроля», рассматривая лишь иерархические вертикальные каналы передачи приказов и отчетов, тогда как многие исследователи поведения трактовали коммуникации как «агрегированную психологию», пытаясь отыскать закономерности общения и связей между индивидами (редко между группами), исходя из особенностей человеческой психики.

Определение коммуникации как процесса, путем которого некоторое сообщение передается получателю с намерением изменить поведение последнего, основано на представлении о коммуникации, как о чрезвычайно многообразном явлении в организации — социальной системе, имеющей большую важность для построения и функционирования.

Многие исследователи разделяют эту точку зрения, считая, что коммуникация дает жизнь организационной структуре и что это социальный процесс, имеющий самое широкое отношение к функционированию любой группы, организации или общества, «основа и пружина» процесса принятия решений.

Сам подход к проблеме коммуникаций в организациях с современных позиций теории открытых систем, синтеза формальных и неформальных аспектов управления, осознания важ-

ности и сложности формирования организационных структур управления, комплексности определяющих факторов организационного поведения и т. п. устанавливает научную новизну этой проблематики для совершенствования управления.

Решающим соображением в пользу изучения коммуникаций в организации является тот факт, что они осуществляются в сильно регламентированных условиях, когда на процесс коммуникации воздействует организационная структура. Так, коммуникация между подчиненным и руководителем существенно отличается от коммуникации между людьми с равным статусом в организации.

Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, это важный рабочий инструмент для обеспечения восприятия индивидами своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений. С позиций теории открытых систем организация представляется развитой сетью каналов коммуникации, которые спроектированы для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно в среду. Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации.

Коммуникации — это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации. Очень важное значение имеют функции планирования, координации и контроля. Если в промышленности каким-то способом устранить коммуникации, то она мгновенно выйдет из строя. Как только коммуникация приостанавливается, организованная деятельность прекращает свое существование. Вместо нее вновь возникает нескоординированная деятельность индивидов.

Коммуникация является не только существенным элементом внутреннего функционирования организации, но и играет жизненно важную роль в обмене информацией между организацией и средой. Система коммуникации служит средством включения организаций в их внешнюю среду.

Инструментарий исследований коммуникаций полезен и для изучения организационного поведения. Если мы сможем отобразить пути передачи сообщений между различными частями конкретной организации и пути их воздействия на поведение организации во внешнем мире, то мы далеко продвинемся в понимании этой организации. В дальнейшем мы будем исходить из предпосылки, что коммуникация является обязательным элементом функционирования организации.

Руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным,

если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации *связующим процессом*.

Поскольку руководитель исполняет три свои роли (табл. 9.1.) и осуществляет четыре основные функции (планирования, организации, мотивации и контроля) с тем, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные организации.

В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. В табл. 9.1. представлена такая типизация ролей и приводятся примеры для каждой роли. Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они *взаимозависимы* и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Начнем с анализа коммуникационного процесса в организации, где обычно думают о людях, где говорят в процессе личного общения или в группах и собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс. Начнем с выявления того, где вне и внутри организации требуются эффективные коммуникации.

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
<b>Межличностные роли</b>		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
<b>Информационные роли</b>		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам

Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

### 9.1.1. Коммуникации между организацией, внутренней средой и внешним окружением

**Коммуникации между организацией и внешним окружением.** В предыдущих главах мы рассмотрели факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации. Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном или между-

народном уровнях. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространственные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т. д. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Еще раз подчеркнем, что обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т. п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

**Коммуникации по восходящей**, то есть снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получившие название *кружков качества*, будут рассмотрены в последующих главах, предложений и объяснительных записок.

**Межуровневые коммуникации в организациях.** Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, то есть с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководителю среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. К примеру, банковский служащий может заметить, что новая ЭВМ иногда заставляет клиента ждать на несколько минут дольше, чем прежде, поскольку машина периодически «занята» или отключается. Служащий может сделать вывод, что ожидание раздражает некоторых клиентов. Предположим, банк эффективно проинформировал каждого служащего о том, что «обслуживание клиента — первая наша забота». В этом случае служащие готовы сообщить своему непосредственному начальнику о возникшей проблеме. Этот начальник, в свою очередь, должен проинформировать управ-



ляющего операциями, а тот — вице-президента по банковским операциям.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. В одном реальном примере инженер разработал более эффективный способ очистки русла строительного канала не прекращая сток воды, и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Если он в срочном порядке в его кабинет примерно с такими словами: «Как хотите, но вы должны внедрить этот новый способ» — руководитель может отреагировать отрицательно. Но если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего или начальника производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример иллюстрирует обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счет увеличения производительности.

На любом из перечисленных выше уровней могло быть принято решение об отклонении новой идеи. Если предположить, что идея действительно была хорошей, сообщение инженеру об отклонении его предложения фактически проинформировало бы его о том, что организация не стимулирует его к поиску новаторских предложений, обеспечивающих сокращение издержек, и к выработке подобных предложений в будущем. В результате организация может лишиться многих серьезных возможностей повышения производительности и получения экономии.

**Коммуникации между подразделениями.** В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

К примеру, представители разных отделов в вашей школе бизнеса периодически обмениваются информацией по таким вопросам, как составление расписания занятий, уровень требований в программах для выпускников, сотрудничество в исследовательской и консультативной деятельности и обслуживание местного населения. В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производ-

ственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов для координации действий по обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Подобным образом, производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, работа которых подробнее рассмотрена в следующих главах.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

**Коммуникации руководитель-подчиненный.** Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, о чем говорилось выше, мы рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного грядущим изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

### 9.1.2. Коммуникационный процесс

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми. В ходе обмена обе стороны играют активную роль. К примеру, если вы как управляющий описываете одному из подчиненных, как нужно изменить работу, это только начало обмена. Чтобы обмен информацией стал эффективным, ваш подчиненный должен сообщить вам, как он понимает задачу и ваши ожидания в отношении результатов его деятельности. Обмен информацией происходит только

в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы было именно так, следует уделять пристальное внимание коммуникационному процессу.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Вы, конечно, сами сталкивались со случаями малоэффективного обмена информацией с друзьями, семьей, сотрудниками на работе. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в которых участвуют двое или большее число людей.

Элементы и этапы процесса коммуникаций. В процессе информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. *Отправитель* — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. *Сообщение* — собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. *Канал* — средство передачи информации.

4. *Получатель* — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов (рис. 9.1.). Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы: зарождение идеи; кодирование и выбор канала; передача; декодирование.

Эти этапы проиллюстрированы на рис. 9.1. в виде простой модели процесса коммуникаций.

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, мы проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникать в разных точках. Этот анализ подобен внимательному разглядыванию каждого кадра короткого эпизода на киноплёнке.

*а) Зарождение идеи.* Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Кит Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа — «не начинайте говорить, не начав думать».



Р и с. 9.1. Модель процесса обмена информацией.

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информации. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

*б) Кодирование и выбор канала.* Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

*в) Передача.* На третьем этапе отправитель использует ка-

нал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

г) *Декодирование.* После передачи сообщения отправителям получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителям, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Однако по ряду причин, о которых речь пойдет ниже, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

### **9.1.3. Способы повышения отдачи межличностных коммуникаций**

Необходимость умения слушать. К сожалению, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Наша система образования подчеркивает важность чтения, письма и умения обращаться с числами, притом почти не уделяется внимания развитию умения слушать. Многим кажется, что слушать — означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера. Типичный ответ тысяч руководителей, встречающийся чаще всего, выглядит примерно так: «Мне нравится мой начальник, он слушает меня» или «Я могу с ним разговаривать».

Когда вам сообщают о задании, новых приоритетах в работе, изменении рабочих процедур, проблемах, связанных с работой, или новых идеях, способных повысить эффективность отдела или организации, важно услышать конкретные излагаемые вопросы. Но мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам.

## Наставления по искусству эффективно слушать.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания. Прочитав очередное правило, на минуту прервитесь, вообразите разговор с конкретным человеком и представьте, как вы пользуетесь только что прочитанным правилом.

1. *Перестаньте говорить.* Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, но никому — твой голос».

2. *Помогите говорящему раскрепоститься.* Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

3. *Покажите говорящему, что вы готовы слушать.* Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

4. *Устраните раздражающие моменты.* Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?

5. *Сопереживайте говорящему.* Постарайтесь встать на место говорящего.

6. *Будьте терпеливы.* Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.

7. *Сдерживайте свой характер.* Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8. *Не допускайте споров или критики.* Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

9. *Задавайте вопросы.* Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

10. *Перестаньте говорить.* Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Природа дала человеку два уха, но только один язык, тонко намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить.

Чтобы слушать, нужны оба уха: одно — воспринимать смысл, другое — улавливать чувства говорящего.

Люди, не слушающие, получают меньше информации для принятия взвешенных решений.

Чтобы развить умение слушать, оцените свое общение с другим человеком после завершения разговора. Спросите себя, что именно вы сделали эффективно с позиции 10 наставлений. А затем — в чем должны усовершенствоваться.

Помимо умения эффективно слушать, существует еще ряд способов, которые можно использовать для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

**Проясняйте свои идеи перед началом их передачи.** Проясне-

ние собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги вам, в принципе, нужна определенная тема как объект передачи.

**Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам.** Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Вместо фразы: «Валентина, принесите его мне, как только вам представится удобная возможность», скажите лучше: «Валентина, чрезвычайно важно, чтобы я получил отчет утром в четверг. Тогда у меня будет время его просмотреть и попросить у вас уточнений, которые могут мне понадобиться к совещанию, намеченному на 9 часов утра в пятницу». Употребляя точные слова, — а не общего характера, — вы выигрываете в результативности.

**Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями.** Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

**Излучайте эмпатию и открытость.** Эмпатия — это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Это все равно, что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также подержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого, старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

**Добивайтесь установления обратной связи.** Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них — задавать вопросы. К примеру, вы только что обсудили изменение процедуры выполнения работ и можете задать такой вопрос: «Билл, с чего, по-вашему, следует начать, изменяя процедуры выполнения работ, чтобы все прошло гладко?» Задав этот вопрос с не угрожающей интонацией, вы должны внимательно выслу-

шать Билла и сравнивать услышанное с тем, что именно вы изначально намеревались сообщить. Конечно, если вопросов, связанных с изменением процедуры выполнения работ, много, лучше их записывать. В любом случае, вероятно, разумно направить подчиненному записку, сообщив в ней письменно об изменении процедуры его работ.

Другой способ задавать вопросы — заставить человека переказать ваши мысли. Вы можете сказать, например: «Боб, я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры, расскажите мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе: «Да-да, ..., конечно, я возьмусь за это». Любой из этих знаков — факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеревались сообщить. Это — пример выполнения контрольной функции, о чем речь пойдет дальше.

Наконец, еще один способ установления обратной связи — проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что заняты, ваши подчиненные узнают «реальный» стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу.

Очевидно, что все эти рекомендации требуют от вас концентрации и ориентирования энергии на конкретные цели в процессе обмена информацией.

#### **9.1.4. Организационные коммуникации**

Понимание процесса межличностного обмена информацией и методов совершенствования вашего умения общаться дол-



жно способствовать росту эффективности вашей управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена. О сильном влиянии коммуникаций на успехи организации сообщал Артур Вуд, бывший руководитель фирмы «Сирс». Рассказывая о том, как его фирма сумела увеличить объем продаж он заявил: «Много лет назад мы поняли, что существует только один способ расширить дело — улучшить коммуникации». *Arthur M. Wood. «How Giant Sears Grows and Grows», Business Week, December 15; 1972, pp. 52—57.*

В данном разделе мы рассмотрим сначала преграды в организационных коммуникациях. Затем приведем рекомендации по совершенствованию такого обмена.

**Преграды в организационных коммуникациях.** Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут исказиться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Сообщения, отправляемые наверх, могут исказиться в силу несоответствия статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет сообщать начальнику плохие новости». Далее, поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение от руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Исследования показали, что статусные различия сильно отражаются на качестве обмена информацией. — *Halperin K., Snyer C.R., Shenkel R.F. and Houston B. K. «Effects of Source Status and Message Favorability on Acceptability of Personality Feedback», Journal of Applied Psychology, vol. 61 (1976), pp. 85—88.*

Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных. (*Lawler, Porter and Tannenbaum, op. cit.*)

В числе других причин, мешающих работникам передавать информацию наверх, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности этого дела. *Rowe M. P. and Baker M. «Are You Hearing Enough Employee Concerns?» Harvard Business Review, vol. 62 (1984), pp. 127-133.*

**Информационные перегрузки.** Преграды на путях обмена ин-

формацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения». (*Alvin Toffler. Future Shock* (New York: Random House, 1970), p. 312.)

Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению, понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

**Неудовлетворительная структура организации.** В главе 3 структура определена как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре «с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена». («The Shrinking of Middle Management», *Business Week*, April 5, 1982, p. 54.)

**Совершенствование коммуникаций в организациях.** Выше рассмотренные преграды, затрудняющие обмен информацией в организациях. Рассмотрим теперь некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

**Регулирование информационных потоков.** Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Как показано ниже, информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

**Управленческие действия.** Регулирование информационного потока — лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с

одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т. п. Руководитель также может по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе. Все эти примеры суть отображения ролей контролера, распределителя и источника в информационном процессе по Минцбергу (табл. 9.1.).

Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля — вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

**Система обратной связи.** В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Например, фирма «Форд» направляет работников своей главной штаб-квартиры на заводы, разбросанные по стране, для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции. Подобным образом мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных государственных программ, или с той же целью направляет от своего имени работников муниципалитета. Рассматривая необходимость обратной связи в организации, один из специалистов по обмену информацией пишет: «Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там». (*Thomas H. Inman. «Effective Management Needs Upward and Downward Communication», Arison Business, May 1977.*)

**Системы сбора предложений.** Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Программы, обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяют работникам понять причины принятия или отказа от их предложений. Кроме того, у работников есть шанс получить денежное вознаграждение.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы. (*Bruce Harriman*. «Up and Down the Communications Ladder», *Harvard Business Review*, vol. 50. May-June 1972).

**Информационные бюллетени.** Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

**Современная информационная технология.** Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта — эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо. (*Elaine B. Curr and Starr Roxanne Hiltz*. *Computer-Mediated Communication Systems* (New York:

Academic Press, 1982); R. Jonansen and C. Bullen. «What to Expect from Teleconferencing», Harvard Business Review, vol. 62 (1984), pp. 164—174.).

## 9. 2. Искусство передачи идей, мыслей и чувств в организации

*Характер — есть совершенно воспитанная воля.*

Р. Эмерсон

### 9.2.1. Значение делового общения

Основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека — общение. Французский писатель Антуан де Сент Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь делает человека человеком. Отсутствие или недостаток общения деформирует человеческую личность.

Общение — важнейшая форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем. В жизни большинства людей процессы общения занимают до 70% времени, а менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80—90% своего рабочего времени. Это постоянный процесс, который люди используют для того, чтобы передавать организационные цели, обеспечивать обратную связь и вносить коррективы.

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакты и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, а с замкнутыми стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты, лишь в случае крайней необходимости.

Общение служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей. Практически все проблемы и управления тем или иным образом связаны с общением, потому как общение — это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания другими людьми. Данный процесс доминирует в нашей жизни. Многие считают, что общение — универсальный элемент человеческого опыта и поэтому воспринимают его как должное. Распространено мнение, что общение — это простой инстинктивный процесс, который дается людям от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, общение невероятно тонкая и сложная деятельность. И от того, насколько грамотно построено общение, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность работников организации своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с

другими предприятиями и организациями, а также с государственными органами.

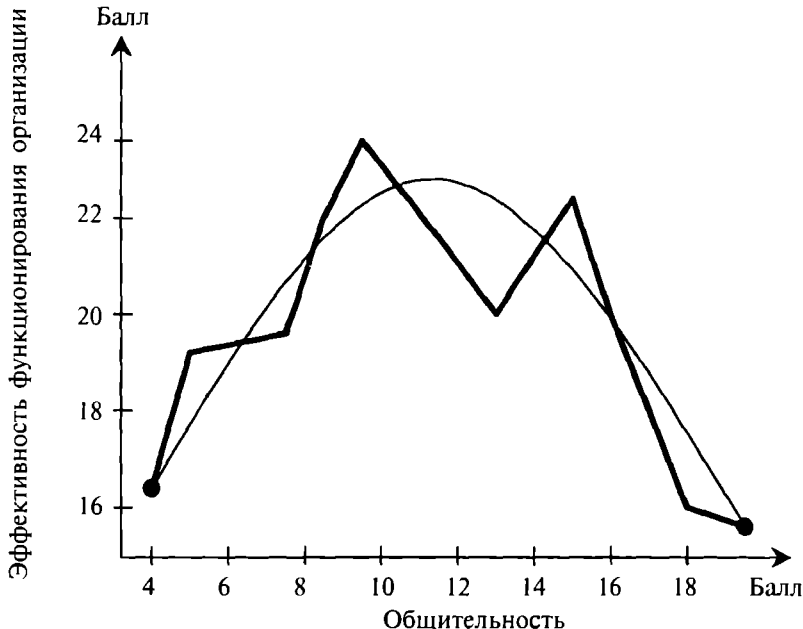
Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Нас будет интересовать только один вид общения — деловое общение, то есть общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, предпринимательской и т. д.

Особенности делового общения заключаются в том, что:

- партнер всегда выступает как личность значимая для субъекта;
- общающихся людей отличает взаимопонимание в интересах дела;
- основная задача — продуктивное сотрудничество.

Для современного менеджера, личности, которая должна работать с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер. На успешность деятельности организации влияет уровень общительности менеджера.

Оценка эффективности производится по специальной шкале (рис. 9.2.). Высокая эффективность руководства соответствует двум уровням проявления общительности руководителей: 8—10 и 14—15 баллам общительности. Этим уровням отвечает высокая производственная эффективность. Примерно одинаково низкие показатели эффективности руководства имеют место в



Р и с. 9.2. Общительность менеджера и успешность функционирования организации.

группах «замкнутых» (до 4 баллов) и «высокообщительных» (свыше 16 баллов общительности).

Отрицательное влияние сверхнизкой общительности руководителей на результаты труда объяснимо, однако интерес представляет отрицательное влияние, оказываемое на эффективность руководства, высокая общительность руководителя (более 16 баллов).

Каковы же причины такого явления? Кажется бы, чем более общительнее человек, тем он более контактный и это не должно сказаться на результатах труда. На деле это не так.

Как видно из рис. 9.2., и замкнутость, и высокая, и сверхвысокая общительность ограничивают познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке как членов коллектива, так и ситуации в целом, в которой работает коллектив. Они нередко при принятии управленческих решений могут руководствоваться внешними признаками, что естественно сказывается на их качестве.

Высокая общительность может мешать руководителям сосредоточиваться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывать трудности в концентрации внимания. Все это отрицательно сказывается на результатах взаимодействия в коллективе, особенно на результатах труда.

Как правило, у членов коллектива есть социально-психологическая установка на определенный уровень общения с руководителями. Сверхобщительные и замкнутые руководители вызывают расхождение между их поведением и установками членов коллектива, что в целом отрицательно сказывается на формировании социально-психологического климата в коллективе.

Высокообщительные руководители нередко могут просто мешать работе коллектива, отвлекать большим числом контактов.

При взаимодействии с исполнителями срабатывает механизм «блокировки» общения с ним, поэтому общение строится на условиях, далеких от оптимальных.

Менеджер, не обладающий должной чувствительностью к общению, как правило, много времени и энергии тратит впустую, усиливая недовольство подчиненных. Поэтому руководитель должен понимать, что умение общаться — не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

### 9.2.2. Формы и организация общения

**Формы общения.** Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. Форма общения — это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения состоит в том,

чтобы в его процессе «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями» (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты общения:

коммуникатор — тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;

аудитория (реципиенты) — тот, кому говорят, сообщают информацию;

сообщение — то, что говорят, содержание информации;

средства общения — технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность для дела смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

1) опосредованное (косвенное) — через посредников, по телефону, факсу, посредством телеграммы и т. п.;

2) непосредственное (контактное) — вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т. п.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово — это раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует также, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом. («Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал», писал классик мировой литературы персидский поэт XIII века Саади Ширази.). Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:



1) *функциональная*, передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т. п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации и децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

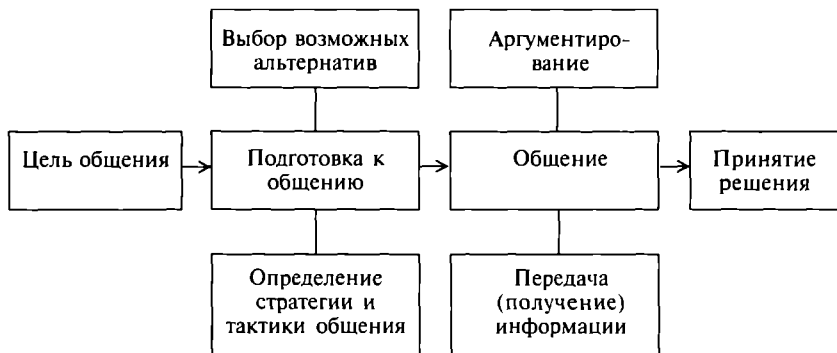
2) *координационная*, циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

3) *оценочная*, происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

**Организация общения.** Общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение (рис. 9.3.).

**Цель общения.** Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, то есть человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т. п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики общения. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь о ней четкое представление: что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.



Р и с. 9.3. Технология общения.

**Подготовка к общению.** В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как Вы поведете себя, если:

- Ваш собеседник во всем согласится с Вами;
- решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;
- не отреагирует на Ваши доводы;
- проявит недоверие к Вашим словам и мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

- участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;

- следует предусмотреть обстоятельства, которые могут мешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу других лиц и т. п.);

- необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;

- следует успокоить себя, если предстоящая беседа вызывает слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;

- необходимо подавить у себя чувства, отрицательно влияющие на правильность восприятия собеседника (например, чувство симпатии — антипатии);

- перед беседой, если есть возможность, следует познакомиться с данными на собеседника, имея при этом в виду, что они могут повлиять на процесс восприятия;

- надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них, то есть на этом этапе анализируются участники общения (мужчина, женщина, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

Каждая личность характеризуется потребностями, мотивациями деятельности, интересами, присущими только ей. По-

этому менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать из имеющегося арсенала наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственного общения.

Важно не только оценить своего будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать своим личным поведением и поступкам благоприятные условия для общения, выяснить ситуацию и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал.

**Место общения.** После проведения комплекса подготовительных к деловому общению мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) хорошее оснащение места проведения делового общения — вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т. п.

Элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствуют себя в своем кабинете, нежели в кабинете своего начальника.

При официальном общении Вы находитесь на своем обычном месте — за столом; при полуофициальном — располагаетесь напротив за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим статус к статусу посетителя.

Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

**Определение стратегии и тактики общения.** На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые «открытые» и «закрытые».

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: «Расскажите, пожалуйста...», «Что Вам известно про...», «Как Вы думаете...?», «А почему?», «Выше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем Вы это объясните?»

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, то есть такие, на которые необходимо ответить «да — нет». Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Например, нужно дать поручение сотруднику, который (Вы это знаете по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т. п.

**Процесс непосредственного общения.** Оно начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы; содержания беседы; достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме; силы личности (рис. 9.4.). В процессе общения судьба беседы зависит буквально от первых минут. В эти минуты нужно установить контакт, создать психологический комфорт, настроить интеллект беседующих в унисон. Для этого опытные специалисты рекомендуют готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. Такой вопрос и его энергичное разрешение определяют положительный эмоциональный тонус с собеседником и чувство результативности.

Начальная фаза общения может осуществляться либо частично, либо вообще пропускаться. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его про-



Р и с. 9.4. Факторы воздействия на собеседника.

блемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

установление контакта (задайте, например, такие вопросы: Как долетели? Как устроились и отдохнули? Какие Ваши первоочередные пожелания? Как самочувствие? и т. д.);

создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; неформальная физико-химические условия; предложите чай, кофе, другие напитки; приятно улыбнитесь...);

привлечение внимания (говорите о том, что интересует Вашего собеседника, акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);

пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в Вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для обоих).

Передача (получение) информации. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

Передача информации — это процесс общения между менеджером и собеседником.

В этом контексте можно выделить следующие элементы: информирование собеседника; постановка вопросов; слушание собеседника; наблюдение за реакциями собеседника; анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего». Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать является одним из главных показателей культуры человека.

По манере слушания можно выделить три типа слушателей: а) внимательные; б) пассивные; в) агрессивные.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собеседника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, скажем, ведущему беседе принять «позу обороны», как у собеседника начнут напрягаться мышцы, и он незамедлительно почувствует внутренне

желание быть как бы наготове. И наоборот, стоит «ведущему» только расслабиться, как та же реакция проявится и у ведомого.

Умение слушать — дело не столь простое, как это может показаться на первый взгляд. Исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника. «Никто так ярко не признает свое невежество, — говорил Саади, — как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить». Поэтому каждому из нас приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Предлагаем несколько рекомендаций менеджеру по решению проблемы «уметь слушать собеседника»:

1) когда Вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;

2) пытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает Ваше внимание;

3) научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной Вами информации;

4) установите, какие слова и идеи возбуждают Ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие; в состоянии сильного эмоционального возбуждения Вы слушаете не очень хорошо;

5) когда Вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?»

В беседе иногда возникают ситуации, вызывающие раздражение руководителя. Однако он не вправе позволить себе выплеснуть наружу огорчение и гнев;

6) когда Вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

7) сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

**Аргументация.** В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые Вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать Вам Ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся аргументы, которые Вы будете использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, на лучшие предпрятия, имеющий опыт и т. п.).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

1) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

2) темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

3) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

4) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

**Подведение итогов делового общения.** Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удастся достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. Анализируя свои записи и итоги, выявляются нерешенные задачи и намечается план будущей беседы.

Решение — заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Подводя итог изложенного, следует сказать, что межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

Рассмотренные в настоящей главе коммуникации, как элемент связующего процесса менеджмента, позволяют сделать следующие выводы:

- Осуществление коммуникаций — это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

- Коммуникация — это обмен информацией между людьми.

- Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи — как неформальная информационная система.

- Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель.

- Этапы процесса — разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.

- Обратная связь, то есть реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.

● Шум в информационной системе — это то, что искажает смысл вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

● Различия в восприятии являются распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному.

● Семантические расхождения, то есть несоответствие способов использования слов и их значений, являются распространенной помехой в информационных обменах с использованием слов как символов.

● Невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию, если они вступают в противоречие со значением слов.

● Плохая обратная связь и неумение слушать мешают эффективному обмену информацией.

● Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи до того, как сообщать их, учитывая возможные различия — семантики и восприятия, — представляя значение языка поз, жестов и интонаций, используя эмпатию и поощряя формирование обратной связи.

● Распространенными препятствиями на путях обмена информацией в организациях служат фильтрация плохих новостей подчиненными, перегрузка информационной сети и неудовлетворительная структура организации.

● Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, способствующие информационным потокам, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материалы информативного характера для использования внутри организации, применяя достижения современной информационной технологии.

### *Вопросы для повторения*

1. Приведите несколько примеров обмена информацией в организации.
2. Кратко объясните сущность четырех элементов процесса обмена информацией.
3. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
4. Объясните каждый этап коммуникационного процесса по упрощенной модели, приведенной в данной главе.
5. Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информацией?
6. Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.
7. Опишите методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов.
8. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?
9. Опишите некоторые методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации.



10. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организации?
11. Почему руководитель должен располагать возможностями для эффективного обмена информацией с вышестоящими, равными ему и подчиненными?
12. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
13. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
14. Опишите и поясните модель процесса общения.
15. Как влияет уровень общительности менеджера на эффективность работы предприятия?
16. Дайте характеристику компонентов (слагаемых) общения.
17. Назовите и дайте характеристику форм общения.
18. Охарактеризуйте коммуникации, возникающие между партнерами в процессе общения.
19. Назовите виды информации, проходящей по каналам общения, и определите степень их значимости.
20. Опишите составные элементы организации (технологии) общения.
21. В чем суть и назначение этапа подготовки к общению?
22. Охарактеризуйте основные этапы процесса непосредственного общения.
23. Сформулируйте основные задачи начальной стадии общения.
24. В чем суть проблемы, связанной с умением слушать партнера по общению?

**Рекомендуемые темы  
выпускных работ, предлагаемые к выполнению  
для присвоения степени бакалавра по направлению  
«Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. На примере деятельности водохозяйственной организации покажите роль коммуникации как необходимого связующего процесса.
2. Проиллюстрируйте, что посредством коммуникации руководитель получает информацию для принятия решений и доводит до работников.
3. Покажите на примере работы водохозяйственной организации как совершенствуется искусство общения.

## Управленческие решения, их сущность и предъявляемые к ним требования

*Умный человек добившись успеха, вновь пойдет по этой дороге. Сделав ошибки, не будет их повторять.*

И. Циан

---

Содержание и виды управленческих решений.  
Среда принятия решений.  
Процесс принятия решений.  
Методы принятия решений.  
Индивидуальные стили принятия решений.  
Условия эффективности управленческих решений.  
Организация и контроль выполнения решений.

---

### 10. 1. Сущность, содержание и виды управленческих решений

Каждый человек в процессе своей жизни обязательно познает на практике процесс принятия решения. Способность принимать решения, это умение, развиваемое с опытом. Нет необходимости убеждать, что каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни — тысячи и тысячи решений. А решения — это вид человеческой деятельности, когда он (человек) из множества возможных вариантов выбирает наилучший (по крайней мере, так считает сам человек), то есть решение — это выбор альтернативы.

Следует отметить, что в управленческой деятельности руководителя (менеджера) принятие решений является процессом более систематизированным, скажем, чем в частной жизни.

Менеджер выбирает направление действия не только для себя, но и для фирмы и других работников. Менеджеры высших уровней управления крупных фирм часто принимают решения, связанные с огромными суммами. Что еще важнее — управленческие решения могут влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, возможно, каждого в фирме. Например, менеджер может принять решение наказать тех, кто занимается на работе несвойственной им деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучесть кадров и,

возможно, снижение производительности и качества продукции.

Что же понимается под управленческим решением? Решение — это конечный результат управленческой деятельности. Если предметом труда в управлении является информация, то продуктом (результатом) труда — управленческое решение.

Выработка и принятие решения — это та основная форма управленческой деятельности, в которой выступает содержание труда руководителя, процесс его целенаправленного воздействия на коллектив.

Управленческое решение употребляется в двух случаях: в одном случае — это установленный кем-то или чем-то управленческий акт, принятый план действия, постановление и т.п.; в другом случае — это принятие из нескольких вариантов оптимального варианта.

Решение принимается при наличии назревшей проблемы. Проблемой принято называть ситуацию, характеризующуюся различием между необходимым (желаемым) и существующим состоянием любой системы.

Обоснованное решение базируется на знании объективных закономерностей функционирования и развития управляемой и управляющей системы и учете всех особенностей конкретной ситуации. Поэтому управленческое решение сочетает научный подход и элементы творчества, искусства.

Для менеджера принятие решений — это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, то есть планирование, организация, мотивация и контроль (табл. 10.1.).

*Таблица 10.1.*

<b>Планирование</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?</li><li>2. Какими должны быть наши цели?</li><li>3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?</li><li>4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?</li></ol>

<b>Организация деятельности</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?</li> <li>2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?</li> <li>3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям?</li> <li>4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?</li> </ol>
<b>Мотивация</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем нуждаются мои подчиненные?</li> <li>2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?</li> <li>3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?</li> <li>4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?</li> </ol>
<b>Контроль</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как нам следует измерять результаты работы?</li> <li>2. Как часто следует давать оценку результатов?</li> <li>3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?</li> <li>4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?</li> </ol>

Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей, это процесс, как правило, включает ряд стадий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и окончательное формулирование решения;
- принятие решения;
- доведение решений до исполнителей;
- контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

**Виды управленческих решений.** Их можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом является среда, в которой принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определенности, риска или неопределенности. Принимая во внимание специфические особенности сферы функционирования предприятий водного хозяйства можно заключить, что здесь в основном процесс принятия решения осуществляется в условиях риска и неопределенности, на долю решений принимаемых в среде определенности приходится одна треть. Рассмотрим их природу.

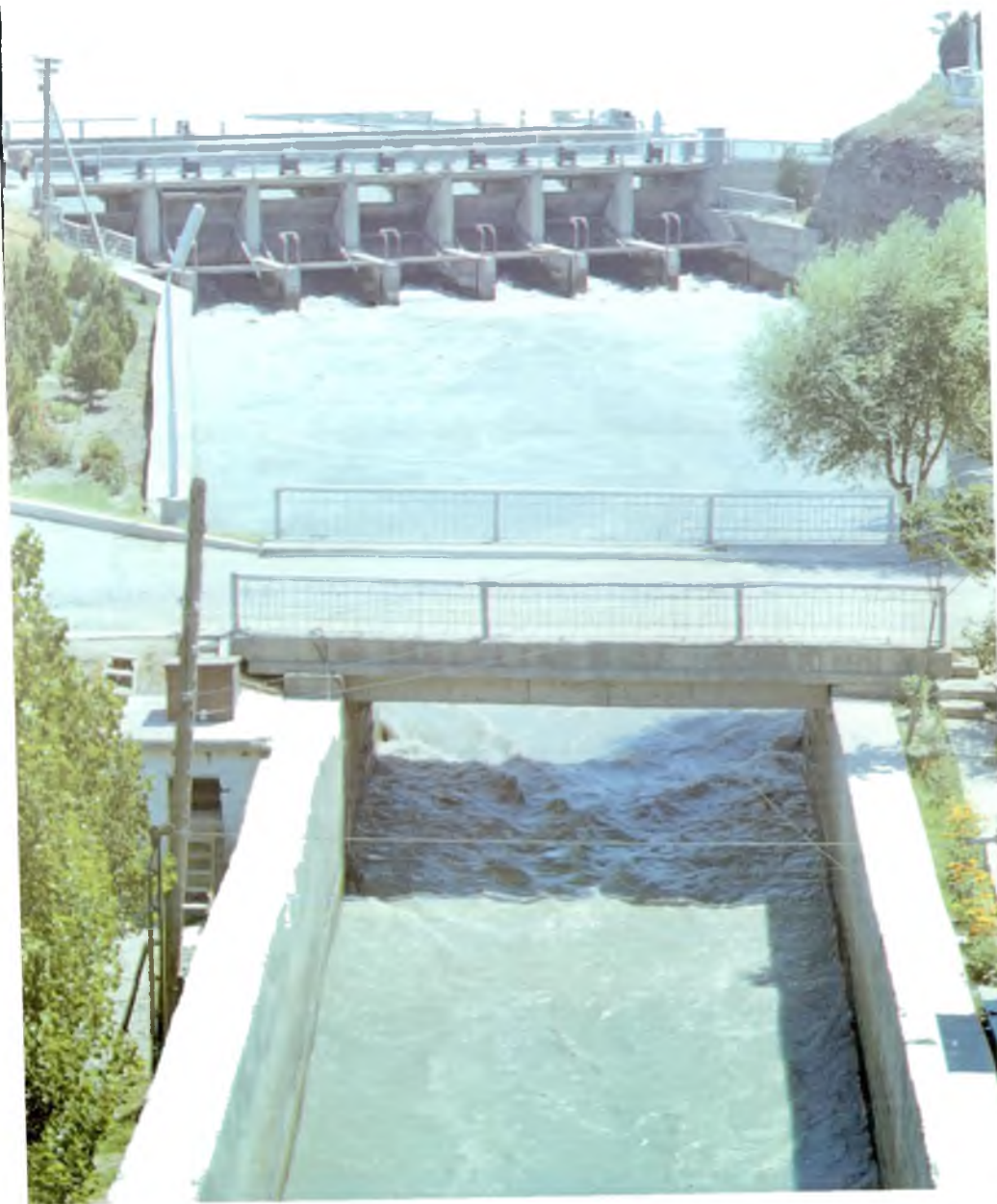
**Среда принятия решения.** При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия *определенности, риска* или *неопределенности*.

**Определенность.** Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10% на вложенные средства. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

**Риск.** К решениям, принимаемым в условиях *риска*, относятся такие результаты, которые не являются определенными, но *вероятность* каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности — объективность. Вероятность *объективна*, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятности заключается в том, например, что монета ложится вверх «решкой» в 50% случаев.

**Неопределенность.** Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно пред-



Перовская плотина на реке  
Зарафшан



Гидроузел на Аму-Бухарском канале



Наринайевский гидроузел





Гидроузел на Аму-Бухарском канале



Сохакій гидроузел





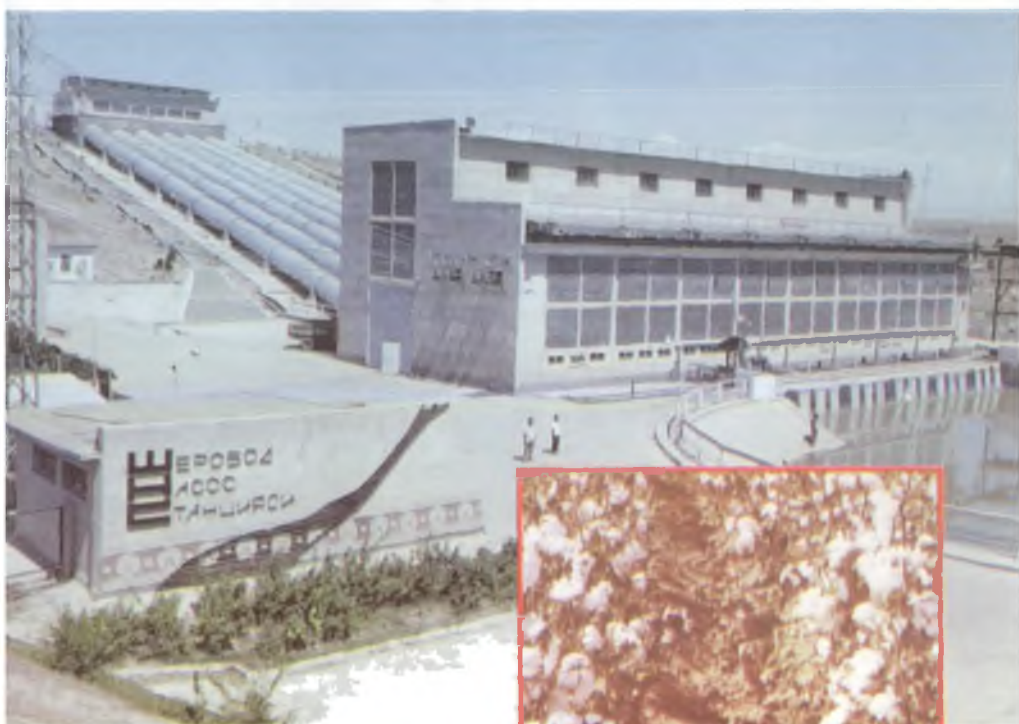
Гиссарское водохранилище



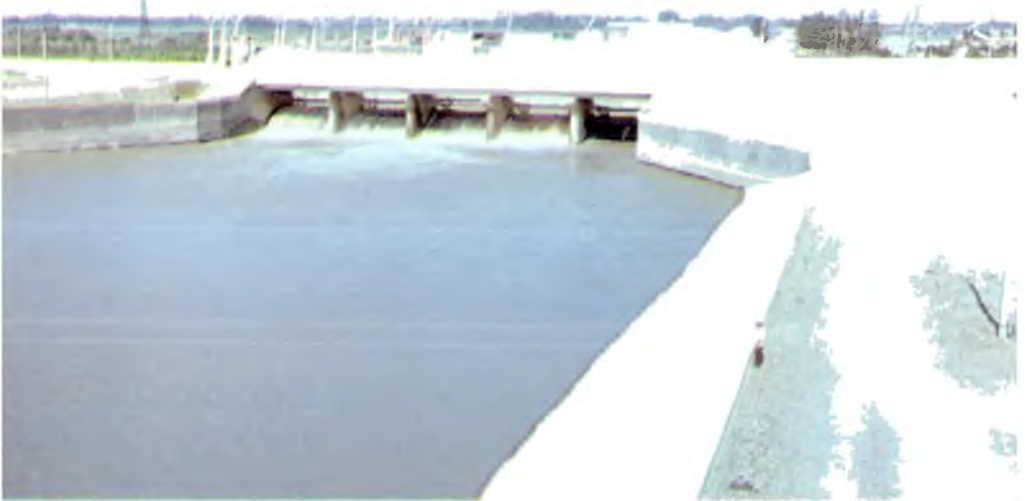
Куюмазарская насосная станция



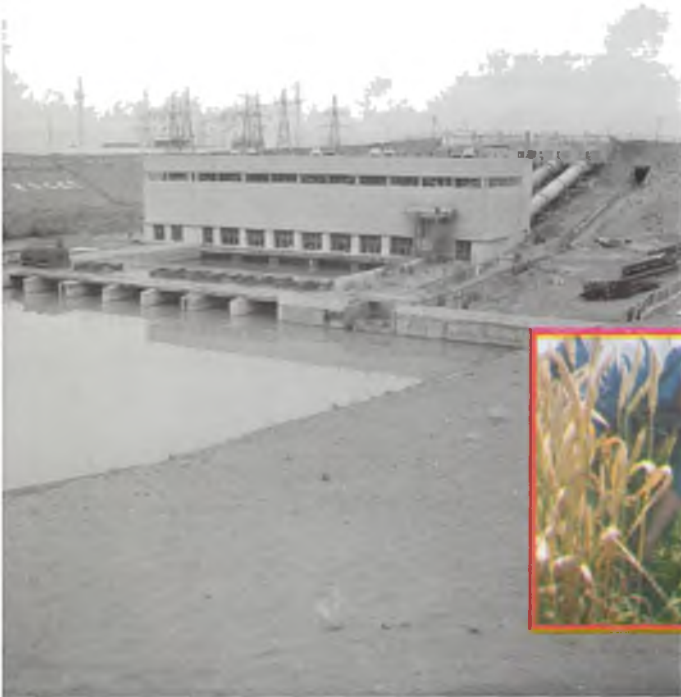
Гидроузел на Южногостепском канале



Шерабдекая насосная станция



Аккарадары́нскі́й гідроузел



Насосная станция на Каршинском магистральном канале





Головное сооружение канала  
им. Кирова в Сырдарьинской области

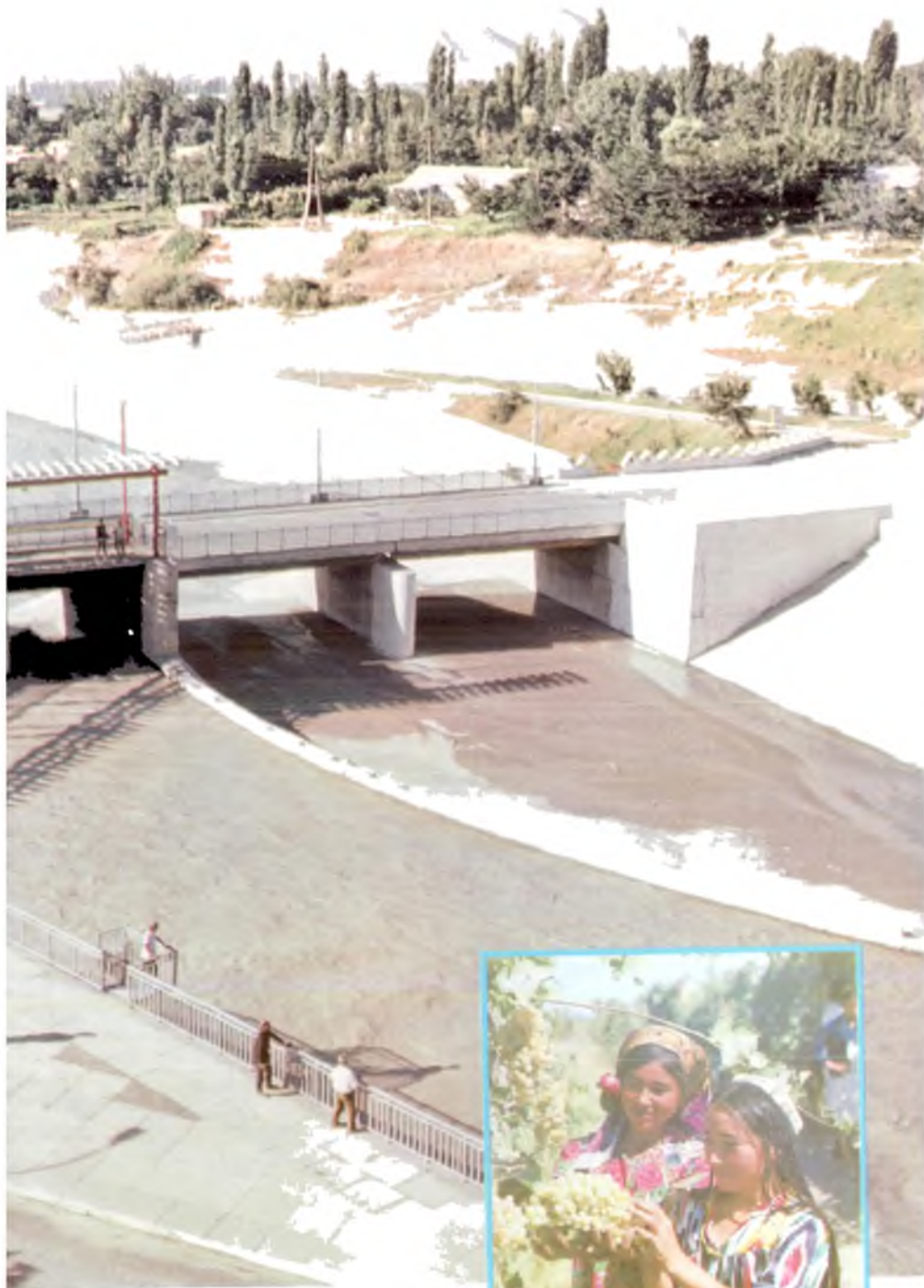


Чарвакская ГЭС. Общий вид отводящего канала



Пальматекні гідроузел





Девочки с виноградом



Туямунский гидроузел на Амударье



Ветка яблони



Алижанское водохранилище

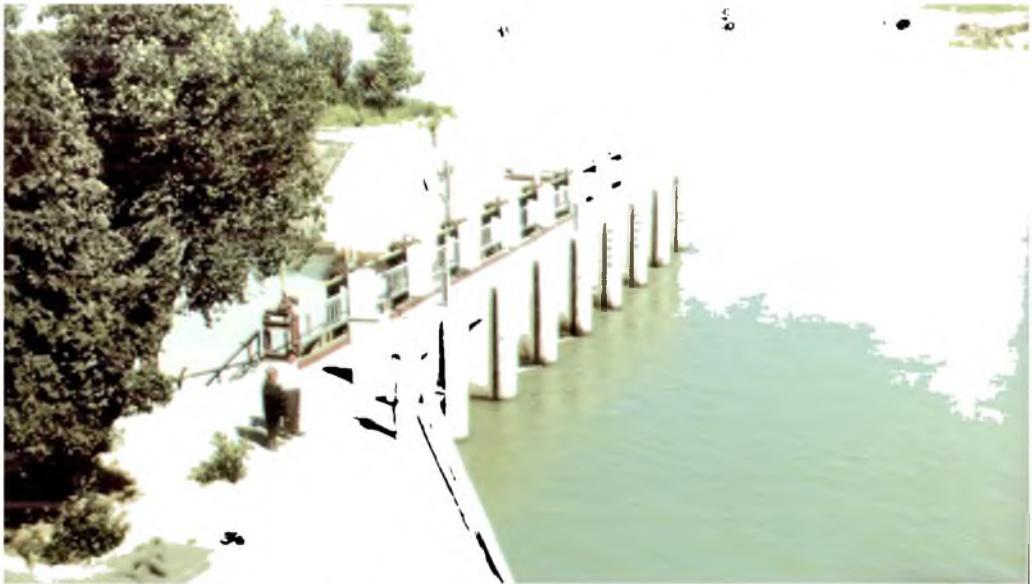




Перепад на БФК



Первомайская плотина



Большой Ферганский канал



Чарвакское водохранилище



Большой Андижанский канал



Насосная станция на Каршинском канале





Тахиаташский гидроузел



Аккардарынский гидроузел в Самаркандской области



Канал «Москва» в Кашкадарьинской области

сказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоёмкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность — действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

В обстановке риска и неопределенности, что может сделать менеджер — это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

В данном случае важное значение имеют собственная культура, ценности и традиции организации. Сотрудники подвергаются воздействию культуры организации и поэтому не рассматривают варианты решений вне ее.

Существуют и другие классификации управленческих решений:

*по сроку действия последствий решения:* долго-, средне- и краткосрочные решения;

*по частоте принятия:* одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

*по широте охвата:* общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

*по форме подготовки:* единоличные, групповые и коллективные решения;

*по сложности:* простые и сложные;

*по жесткости регламентации:* контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления.

Структурированные предполагают жесткое регламентирование подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов.

Алгоритмические — предельно жестко регламентируют дея-

тельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения.

Организационные решения — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнять обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: 1) запрограммированные; 2) незапрограммированные.

В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения — это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций; они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести по следующим вопросам: какими должны быть цели организаций? как улучшить продукцию? как усовершенствовать структуру? и т. п.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. По сути принятие организационных решений весьма тесно связано с процессом управления организацией в целом.

**Подходы к принятию решений.** В управленческой практике сложились два основных подхода к принятию решений: индивидуальный и групповой.

В рамках индивидуального подхода наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. Имеется в виду, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления и, как правило, одним или небольшой группой менеджеров. То есть, при централизованном подходе акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления.

При групповом подходе к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Этот подход защищает главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответственность и власть передаются работникам более низких уровней управления, что увеличивает эффективность принятого решения, ибо оно напрямую затрагивает их интересы.

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

1) принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

2) принятие решения — это психологический процесс, поэтому не удивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологических. Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер.

Интуитивные решения — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение отличается от других тем, что не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

## 10.2. Процесс принятия решений

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: *что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает.*

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, — спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления.

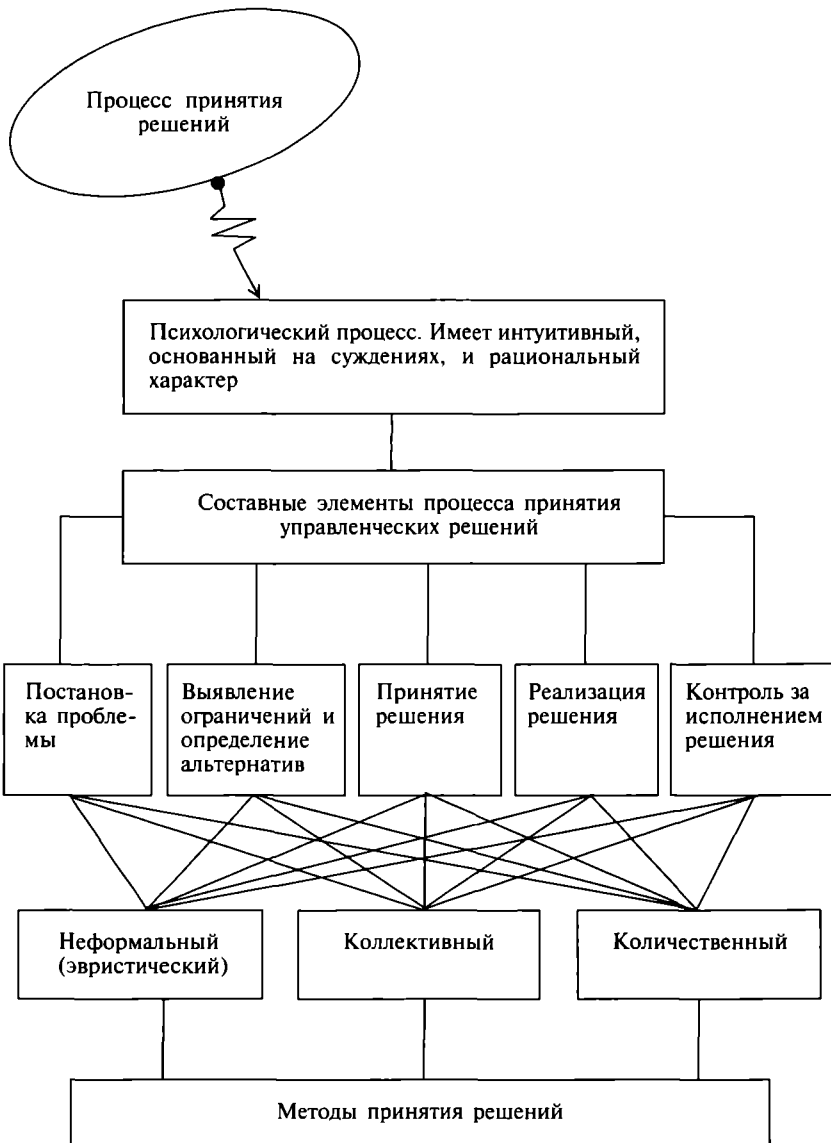
Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении следующих обязательных действий (рис. 10.1.):

1. *Постановка проблемы.* У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, то есть в определении симптома «болезни», изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

Таким образом, процесс постановки проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение проблемы — это осознание того, что возникло от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т. д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.





**Р и с. 10.1. Блок-схема взаимосвязей методов и процесса принятия решений.**

Оценка проблемы — это установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштабов проблемы не означает нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке средств для ее решения и степени ее серьезности.

2. *Выявление ограничений и определение альтернатив.* Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.

Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы. То есть целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие проблемы.

3. *Принятие решения.* На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными последствиями.

4. *Реализация решения.* Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, то есть ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

5. *Контроль за исполнением решения.* В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

### 10.3. Методы принятия решений

*Допускал к своим специальным собраниям разумных советников, осторожных деятелей, дальновидных и умудренных опытом старцев. Из бесед с ними я извлекал пользу и приобретал опыт.*

А м и р Т е м у р

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения — это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, но иногда — чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологичных. Рациональный подход к принятию решений описан ниже, но здесь важно помнить, что руководитель находится под воздействием таких психологических

факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности.

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях, или рациональный характер.

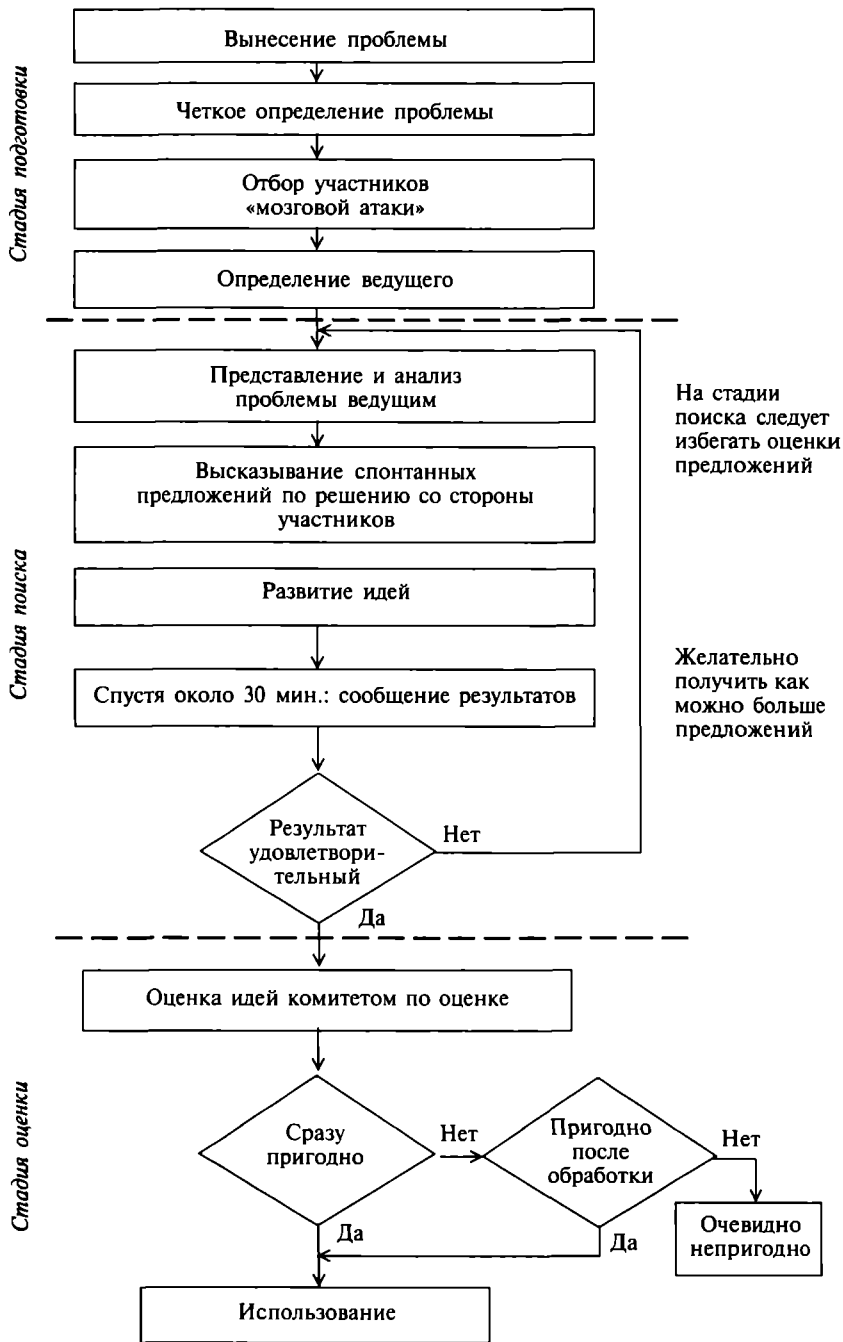
Методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

*Первая группа.* Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большой части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток — неформальные методы не застраховывают от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

*Вторая группа.* Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п. Наиболее распространенный метод коллективной подготовки управленческих решений, это «мозговой штурм», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» — это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами (рис. 10.2.).

Метод Дельфи получил название от греческого города Дельфи, прославившегося жившими там мудрецами-предсказателями будущего. Метод Дельфи — это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам



Р и с. 10.2. Основная структура метода «мозговой атаки».

с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором — отличающийся от других, ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку, после стабилизации предложенное экспертами или скорректированное решение.

Японская, так называемая кольцевая система принятия решений — «кингисё», суть которой заключается в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) принципа большинства голосов — выбирается решение одного лица, которое имеет наибольшее число сторонников;

б) принципа диктатора — за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принципа Курно — используется в том случае, когда коалиций нет, то есть предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принципа Парето — используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принципа Эджворта — используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

*Третья группа.* Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем переработки больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование — используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование — позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

в) вероятность и статистические модели — реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) теорию игр — моделирование учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели — позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

С целью повышения наглядности решаемых задач и обеспечения повышенной восприимчивости использования количественных методов попытаемся приурочить их для решения задач в сфере водохозяйственного производства.

Вода — это экстерриториальный продукт, который необходимо в нужном количестве и качестве и в нужное время доставить в нужное место потребителю — например, производителю сельскохозяйственной продукции.

Реализация этой функции очень трудная и многосложная задача, требует от водохозяйственных эксплуатационных организаций принятия в основном наукоемких решений. Как известно, наукоемкие решения требуют использования достижений ряда смежных наук, например, математики, статистики, кибернетики, информационные технологии и др.

Изложенные выше требования диктуются самой жизнью, условиями рынка и рыночными отношениями. Не будь удовлетворены эти требования, сельское хозяйство страны будет связано с падением производства и другими отрицательными последствиями.

Деятельность водохозяйственных организаций, связанная с эксплуатацией оросительной, коллекторно-дренажных систем, гидротехнических сооружений, водохранилищ, насосных станций, обеспечением их безотказной и безаварийной работы, а также строительством новых систем орошения и на этой основе обеспечением потребностей сельскохозяйственного производства в оросительной воде, зависит от многих специфических условий и особенностей. Они порождаются под влиянием естественно-природных и климатических факторов, особенностей сельхозпроизводства, структурой сельхозкультур, политикой правительства, ограниченностью водных ресурсов на территории республики и необходимостью заполучения их от государств-доноров и рядом других, которые проявляются исходя из складывающихся конкретных ситуаций.

Рассмотрим состав и характер этих особенностей (факторов и условий), которые окажут в определенной степени влияние на деятельность водохозяйственных организаций и как следствие на результаты работы сельхозпроизводителей.

Поскольку деятельность водохозяйственных организаций в большинстве своем связана с удовлетворением сельскохозяйственного водопотребления, которое также является одним из основных условий гарантированной урожайности сельскохозяйственного производства, то в первую очередь остановимся на

особенностях водохозяйственного производства, без учета которых управлять экономикой отрасли в условиях рынка невозможно. Менеджмент в водном хозяйстве и должен вобрать в себя эти особенности и при условии обязательного их учета принимать управленческие решения.

К этим специфическим особенностям и условиям водохозяйственного производства относятся следующие:

*Первая* — объекты (каналы, оросители, гидросооружения и др.) рассредоточены в пространстве и вытянуты в линию и как следствие значительно удалены от опорной базы водохозяйственных организаций. Эта особенность сильно влияет на издержки производства и требует от менеджмента, чтобы фактор пространства и времени были учтены в процессе принятия решений.

*Вторая* — объекты водного хозяйства строго закреплены к месту их сооружения и отсутствует их мобильность.

*Третья* — сезонный характер водопотребления (неравномерное водопотребление в течение года) в сельскохозяйственном производстве как следствие неравномерная загруженность в течение года мелиоративных систем и эксплуатационного персонала связанного с водоподачей.

*Четвертая* — необходимость в круглосуточной работе сооружений, задействованных в водоподаче для сельхозпроизводства и организация в связи с этим работы эксплуатационного персонала.

*Пятая* — значительные колебания продолжительности вегетационного периода и связанный с этим режим работы водохозяйственных эксплуатационных организаций, гидротехнических сооружений, водохранилищ, каналов, оросителей, насосных станций и других сооружений непосредственно связанных с водоподачей для сельхозводопотребления.

*Шестая* — двойственность формы собственности на отдельные мелиоративные фонды (оросители) по причине их принадлежности на отдельных участках организациям водного хозяйства, а на других участках к фермерским или ширкатным хозяйствам. Иначе говоря, на физически едином оросителе имеет место двойственность формы собственности. По этой причине проявляются признаки не эффективной работы оросителей, и на разных участках (в зависимости от их принадлежности) различна, показатели коэффициента полезного действия на этих участках оросителей также различны.

*Седьмая* — водохозяйственные организации имеют дело с экстерриториальным продуктом — водой, которая постоянно находится в движении и требует от персонала круглосуточного внимания и принятия ситуационных решений.

*Восьмая* — высокая чувствительность режима работы водохозяйственных сооружений к естественно-природным и климатическим факторам.

*Девятая* — ограниченность периода производства строительных ремонтно-эксплуатационных работ, вызванное вегетацион-

ным периодом (выполнением сельскохозяйственных работ с учетом природных условий и требований агротехники) и влияние этих факторов на формирование рациональных размеров мощностей, основных фондов, использование рабочей силы и др.

Вышеизложенное не простое перечисление особенностей водного хозяйства (водохозяйственного производства), а выявление концепций и признание того, что эти специфические особенности как объективные факторы влияют на процесс управления этим производством, а их учет положительно влияет на эффективность принимаемых решений и менеджмента в условиях рынка.

Проблема изучения взаимосвязей экономических показателей является одной из важнейших проблем экономического анализа, а любая экономическая политика заключается в регулировании экономических переменных, и она должна основываться на знании того, как эти переменные влияют на другие переменные, являющиеся важными для принимающего решения менеджера. Например, в водохозяйственном строительстве непосредственно нельзя регулировать уровень рентабельности производства, фондоотдачи, выработки на одного работника, но можно воздействовать на них путем регулирования параметров производства, факторов прямо или косвенно влияющих на уровень этих показателей в деятельности организации. Поэтому, в частности, должна быть изучена зависимость между фондоотдачей и уровнем рентабельности и т. д. Невозможно строить, проводить или улучшать экономические модели без статистического анализа их переменных с использованием реальных статистических данных. Вся сфера экономических исследований и принятия на этой основе решений может быть в определенном смысле охарактеризована как изучение взаимосвязей экономических переменных. Инструментарием для такого анализа взаимосвязей являются методы статистики и эконометрики.

Современная экономическая теория, как на макро-, так и на микроуровне, включает как естественный необходимый элемент математической модели и методы использования математики в экономике позволяют:

*во-первых*, выделить и формально описать наиболее важные, существенные связи экономических переменных и объектов;

*во-вторых*, из четко сформированных данных и соотношений методами дедукции можно получить выводы, адекватные изучаемому объекту в той же мере, что и сделанные предположки;

*в-третьих*, методы математики и статистики позволяют индуктивным путем получать новые знания об объекте: оценить форму и параметры зависимостей его переменных, в наибольшей степени соответствующие имеющимся наблюдениям;

*в-четвертых*, использование языка математики позволяет точно и компактно излагать экономические теории, формулировать понятия и выводы.



В качестве примера для иллюстрации использования количественных методов принятия решений в водохозяйственном производстве можно привести следующее.

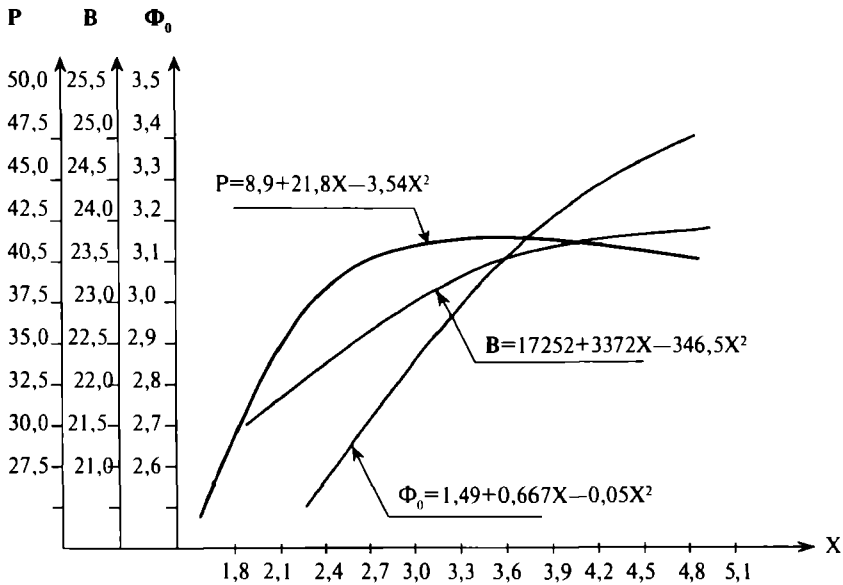
Изложенные выше специфические условия сферы функционирования водохозяйственных организаций (в нашем перечислении — их девять) влияют на формирование параметров производства, как то: выбор рационального размера производственной мощности водохозяйственной строительной организации; эффективный уровень фондооснащенности производства; уровень использования рабочей силы и др. То есть, это наша интуитивная гипотеза о том, что такие показатели как выработка на одного работника фондоотдача исчисления по активной части фондов, балансовая прибыль в расчете на 1 млн. руб. выполненных строительно-монтажных работ (СМР) зависят от производственной мощности (годового объема СМР) водохозяйственной строительной организации. Однако, это всего лишь гипотеза, и наличие такой зависимости необходимо еще установить (выявить) путем анализа и оценки степени влияния объективных факторов сферы функционирования водохозяйственных организаций на исследуемые показатели. Иначе говоря, необходимо построить статистическую модель, дающую возможность выразить количественное влияние отобранных факторов на интересующий показатель.

Экономико-математическое моделирование требует отбора условий и факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на изучаемое явление и абстрагирования от второстепенных факторов. Включению в модель того или иного фактора для дальнейшего исследования должен предшествовать его экономический анализ. Правильность выводов, полученных с помощью экономико-математической модели, зависит от того, насколько верно сделан отбор факторов, насколько точно выбранные уравнения и неравенства характеризуют сущность процесса и насколько сам математический метод решения по выбранной модели отражает объективные условия процесса производства. Математические выражения, как правило, не могут точно отображать реальные экономические процессы, и потому формализация экономических зависимостей и закономерностей связана всегда с рядом упрощений. При анализе качественных показателей принимаются во внимание лишь основные, объективные факторы. В сложной картине явлений экономической жизни практически невыгодно, а в ряде случаев вообще невозможно учитывать абсолютно все факторы, влияющие на эффективность работы предприятия.

При исследовании уровня экономических показателей необходимо количественно оценить зависимость между большим числом взаимодействующих экономических явлений, ряд из которых неизвестен. Наиболее приемлемыми для этой цели являются методы корреляционного и регрессивного анализа. Они позволяют проверить правильность различных экономических

гипотез о наличии и силе связи между двумя явлениями или между отдельным явлением и группой явлений, а также гипотезу о форме связи. С их помощью можно выявить правильность сделанных логических предположений и найти численную меру установленных зависимостей между исследуемым показателем и выбранными факторами.

Используя данные анализа за несколько лет экономических показателей деятельности водохозяйственных строительных организаций, имеющих различный уровень концентрации производства и фондооснащенности, а также на основе опроса мнений специалистов отрасли выявлены зависимости балансовой прибыли ( $P$ ), выработки на одного работника ( $B$ ) и фондоотдачи исчисленной по активной части основных фондов ( $\Phi_0$ ) от размера производственной мощности водохозяйственной строительной организации ( $X$ ) и получены следующие аналитические зависимости, выражаемые биномиальными уравнениями (рис.10.3.), парабола.



Годовая программа работ, млн. руб. (в ценах 1990 года)

$P$  — балансовая прибыль в расчете на 1 млн. руб. выполненных СМР, тыс. руб.;

$B$  — годовая выработка в тыс. руб. на каждого рабочего;

$\Phi_0$  — фондоотдача, исчисленная по активной части фондов.

Р и с. 10.3. Графическая иллюстрация аналитических зависимостей  $P = f(x)$ ,  $B = f(x)$ ,  $\Phi_0 = f(x)$  от размера годовой программы работ в водохозяйственных строительных организациях ( $X$ ).

$$P = 8.9 + 21.8x - 3.54x^2 \quad (10.1)$$

$$R_p = 0.89$$

$$B = 17252 + 3372x - 346.5x^2 \quad (10.2)$$

$$R_b = 0.91$$

$$\Phi_0 = 1.49 + 0.667x - 0.05x^2 \quad (10.3)$$

$$R_\phi = 0.84$$

Близость полученных значений  $R$  к единице свидетельствует о высокой степени тесноты связи.

Таким образом, зная математический закон изменения  $P$ ,  $B$ ,  $\Phi_0 = f(x)$  можно определить такие значения  $X$ , которым соответствуют наилучшие значения  $P$ ,  $B$  и  $\Phi_0$ .

Чтобы найти экстремальные значения в выражениях 10.1; 10.2; 10.3 необходимо вычислить первое производное выражение, и приравняв его к нулю, найти экстремальное значение  $X$  для  $P=f(x)$ ,  $B=f(x)$  и  $\Phi_0=f(x)$ .

$$\text{То есть } dP/dX = 21.8 - 7.08x = 0 \quad P' = 21.8 - 7.08x = 0,$$

отсюда находим значение  $X_p$ , который соответствует экстремальному значению  $P$ , то есть  $X_p = 21.8 : 7.08 = 3.08$  млн. сум/год.

Аналогичным способом находим  $X_b$ :

$$dB/dX = 3372 - 346.5 \cdot 2x = 0 \quad B' = 3372 - 693x = 0$$

$$X_b = 3372 : 693 = 4.8 \text{ млн. сум/год}$$

$$d\Phi_0/dX = 0.667 - 0.1x = 0 \quad \Phi_0' = 0.667 - 0.1x = 0$$

$$X_{\phi_0} = 0.667 : 0.1 = 6.6 \text{ млн. сум/год}$$

Таким образом, установлено что:

высокий уровень рентабельности достигается при  $X_p = 3.08$  млн. сум/год.;

высокая выработка достигается при  $X_b = 4.8$  млн. сум/год.;

высокая фондоотдача достигается при  $X_{\phi_0} = 6.6$  млн. сум/год.

Далее проводим качественную оценку сложившейся ситуации. Здесь нетрудно заметить, что уровень рентабельности ( $P$ ) и выработки на одного работающего ( $B$ ) в свою очередь зависят от уровня фондоотдачи ( $\Phi_0$ ), то есть высокая фондоотдача, это результат хорошего, интенсивного использования фондов предприятия (высокая сменность, незначительные простои техники и др.) и тем самым достигаются высокая рентабельность и выработка. Это убедительно доказывает, что рациональная годовая программа СМР (мощность строительной организации) следует искать по критерию фондоотдачи  $\Phi_0$ . В нашем примере  $X_\phi = 6.6$  млн. сум/год.

Следует заметить, что рациональный размер производственной мощности водохозяйственной строительной организации, установленный (выявленный) по критериям максимум выработки на одного работающего, рентабельности и фондоотдачи, колеблется в пределах (в млн. сум/год).

$$3.08 \leq X \leq 6.6 \quad (10.4)$$

Выражение (10.4.) означает, что производственная мощность водохозяйственной строительной организации следует формировать в пределах не менее 3.08 млн.руб/год и не более 6.6 млн.руб/год. Не соблюдение условий (10.4) при выполнении даже всех прочих условий (хорошая организация производства, технологии и качественное выполнение функций менеджмента и др.), наилучшие показатели деятельности предприятия могут не достигаться, не обеспечиваться стабильностью в работе предприятия. Поэтому, в процессе принятия решений, связанных с назначением мощности предприятия, дислокации его опорной базы, формированием организационной структуры управления, определением зоны его действия будет целесообразным, если руководитель проверит свои решения, воспользуясь интуитивными и коллективными методами принятия решений.

Таким образом, изложенное выше позволит заключить, что в процессе принятия решений все три метода должны быть реализованы в сочетании и сообща. Эвристические методы, базирующиеся на интуиции руководителя и высокой оперативности в их принятии они не застраховывают от выбора ошибочных решений. Коллективные методы обсуждения и принятия решений — принимаемые решения являются продуктом и руководителя, и исполнителя, критерием для принимаемых решений является компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность, совместно генерируются новые идеи, а потом принимаются решения.

Количественные методы принятия решений базируются на научно-практическом подходе и предполагают поиск оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.

Каждый из вышеперечисленных методов принятия решений в отдельности обладает большим потенциалом и способен находить рациональные решения. Однако, находить из множества возможных вариантов решения наилучший или как принято называть оптимальное решение можно тогда, когда в пространстве где принимаются решения присутствуют прошлый опыт, чисто интуитивное решение и рациональное обоснование с помощью объективного аналитического процесса.

В Узбекистане, когда вопросам внедрения новым и информационным технологиям уделяется правительством пристальное внимание и приобретаются компьютерная и другая техника, количественным методам принятия решений как приоритетному направлению создаются благоприятные условия.

#### **10.4. Личностные профили управленческого решения**

Личность отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, то есть та совокупность индивидуаль-

ных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

- Решения уравновешенного типа — свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.
- Импульсивные решения — характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.
- Инертные решения — являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.
- Рискованные решения — напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, а рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.
- Решения осторожного типа — характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

## 10.5. Факторы, обеспечивающие эффективность управленческих решений

Проблема выбора менеджером альтернативы — одна из важнейших в современной науке управления (рис. 10.4.).

1. Иерархия в принятии решений — делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

2. Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.

3. Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

4. Централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, то есть каждый низший руководитель решает свои проблемы, принимает решения со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим руководством, минуя своего непосредственного начальника.

Как уже отмечалось, выбор лучшего варианта решения ведется путем последовательной оценки каждой из предлагае-



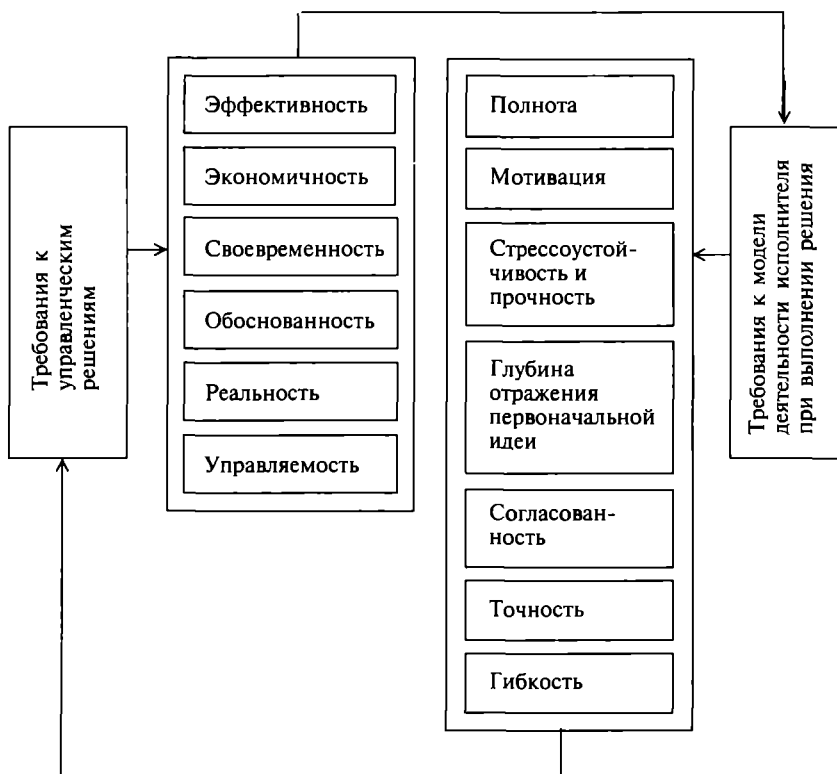
Р и с. 10.4. Факторы эффективности управленческих решений.

мых альтернатив. Определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение конечной цели организации. Этим и обуславливается его эффективность. То есть решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации (рис. 10.5.).

Во-первых, решение должно быть эффективным, то есть наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Во-вторых, решение должно быть экономичным, то есть обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

В-третьих, своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устаревает и теряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом.



**Р и с. 10.5. Блок-схема взаимосвязей требований, предъявляемых к управленческим решениям и их технологии выполнения.**

В-четвертых, обоснованность решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

В-пятых, решение должно быть реально осуществимым, то есть нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передачи исполнителями является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Изложенные причины свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность менеджера предполагает, что он держит решения в поле зрения, находит способ влияния на них, управляет ими. Команда «приступить к исполнению решения» не может быть дана раньше, чем у руководителя не будет уверенности, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технологии) будущей работы по выполнению управлен-



ческого решения. Первоначальное впечатление о будущей работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея-модель задания уточняется обогащается посредством ее адаптации к реальным и объективным условиям и внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается технология выполнения решения (идеальная модель деятельности исполнителя по выполнению задания менеджера).

Следует иметь в виду, что для того, чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней (модели) предъявляют ряд требований.

1. Полнота модели решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой — содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она будет настолько развернута, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей деятельности.

2. Точность модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, по существу распадается.

3. Глубина отражения характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

4. Стрессоустойчивость и прочность модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившейся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

5. Гибкость модели — критерий, который как бы противоречит всем указаниям выше. Очевидно, что абсолютно жесткий, не поддающийся образ может быть приемлемым в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

6. Согласованность модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет решение в одиночку. Поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени, месту и т. п. с другими исполнителями.

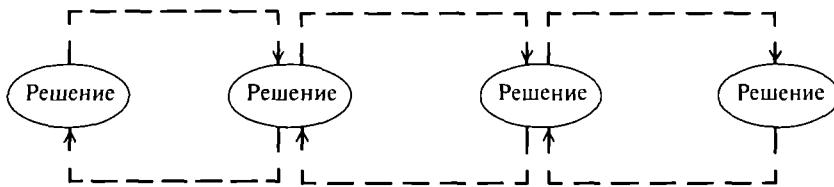
7. Мотивация модели решения. Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию сил исполнителей, поэтому и нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности к выполнению заданий, — основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством организации решений.

## 10.6. Организация и контроль выполнения решений

Организовать выполнение решения — задача не из легких, требующая знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Организация выполнения решений — это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными образами предметов и явлений, то в процессе организации исполнения решения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно допускает свободную манеру обращения с реальными ситуациями. В результате такого менеджмента принимаемые решения оказываются непосильными и на практике не выполняются. Здесь следует учитывать, что руководитель организует не свою собственную деятельность, а труд других людей.

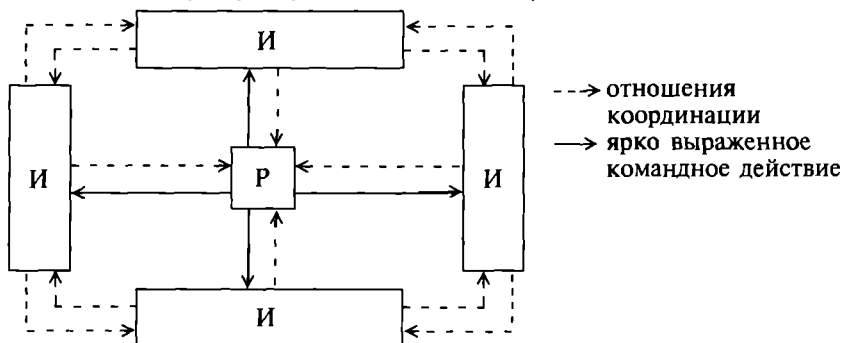
Это по сути две разные вещи, ибо организацию выполнения решений также нужно организовывать. Исполнители должны получить четкую информацию о том, где, когда и какими средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками. Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в фирме. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников-исполнителей. Структуры коммуникационных сетей могут быть различными, а связи между передающей стороной (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей стороной (исполнителем) могут существенно различаться. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации: цепочную, многосвязную, звездную и иерархическую.



Р и с. 10.6. Цепочная структура коммуникаций.

При цепочной структуре коммуникаций (рис. 10.6.) решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой коммуни-

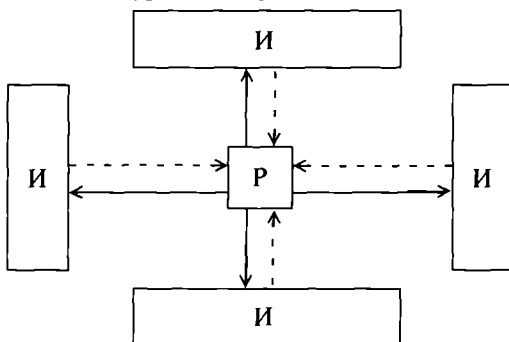
кации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.



Р и с. 10.7. Многосвязная структура коммуникаций:

*И* — исполнитель; *Р* — руководитель.

В многосвязной структуре коммуникаций (рис. 10.7.) все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

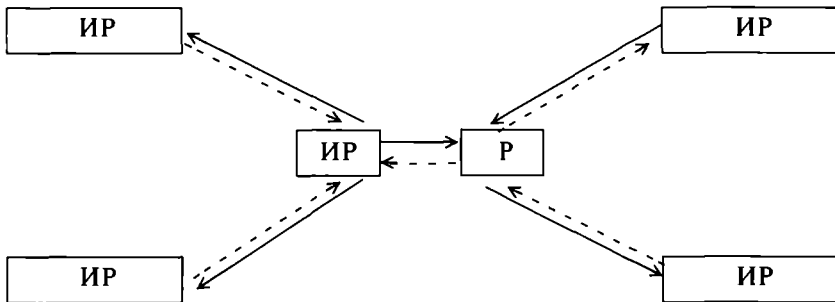


Р и с. 10.8. Звездная структура коммуникаций.

В звездной структуре коммуникаций (рис. 10.8.) ярко выражен «коммутатор-руководитель», через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем (*P*). Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

Для иерархической структуры коммуникаций (рис. 10.9.) характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными и командными.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако великое множество решений мигрируют в организации в виде устных указаний, заданий, пожеланий и т. п.



**Р и с. 10.9. Иерархическая структура коммуникаций.**

Управляющий директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию и контроль выполнения.

Таким образом, организация исполнения решений немислима без контроля. Контроль исполнения решений является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения, достижении организаций поставленных целей.

Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременное принятие мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. То есть основная задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но определяются причины этих отклонений. Можно выделить и другие функции, которые решаются с помощью контроля исполнения (рис. 10.10.).

1. Диагностическая функция — главная, ведущая функция контроля. Кто бы ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, то есть поставить диагноз.

2. Без функции обратной связи, поступающей руководителю о ходе выполнения поставленных задач, он, по сути, выпускает из рук бразды правления, лишается возможности оказывать влияние на ход работы.

3. Ориентирующая функция контроля проявляется в том, что те вопросы, которые чаще контролируются начальником, как бы сами собой приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия, в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, которые выпадают из поля зрения руководителя, не решаются подчиненными.



**Р и с. 10.10. Функции контроля за выполнением принятых решений.**

4. Стимулирующая функция близка к ориентирующей, но с ней не совпадает. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве держит в поле зрения работы, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов и в первую очередь резервов человеческого фактора.

5. Корректирующая функция связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Словом, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию — по соответствию решения практике.

6. Педагогическая функция. Контроль, если он построен умело, порождает у исполнителей сильные побуждения к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

1) предварительный — предшествует принятию окончательного решения. Его цель — дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

2) текущий — с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

3) последующий — служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

Рассмотренные в настоящей главе методы принятия управленческих решений и специфика решаемых задач в сфере водохозяйственного производства позволяет сделать следующие выводы:

- Решение — это выбор альтернативы. Принятие решений — связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.
- Запрограммированные решения, типичные чаще всего для повторяющихся ситуаций, принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов. Новые или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений, в этом случае руководитель сам выбирает процедуру принятия решений.
- Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения и методом рационального разрешения проблем. Последний способствует повышению вероятности эффективного решения в новой сложной ситуации.
- Этапы рационального разрешения проблем — диагноз, формулировка ограничений и критериев принятия решений, выявление альтернатив, их оценка, окончательный выбор. Процесс не является завершенным, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.
- Ценностные ориентации руководителя влияют на его повседневные действия и решения.
- Среда принятия решений варьируется в зависимости от степени риска. Условия определенности существуют, когда руководитель точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью. Если информации недостаточна для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости от выбора, условия принятия решения являются неопределенными. В условиях неопределенности руководитель на основе собственного суждения должен установить вероятность возможных последствий.
- Во имя пользы, решения следует принимать быстро, но не опережая время.
- Получение дополнительной информации требует времени и денег, а поскольку способность человека усваивать и использовать ее ограничена, такая информация не всегда способствует принятию решений. Руководитель должен решить — оправдает ли выгода от более качественного решения затраты на получение дополнительной информации.
- Поведенческие факторы — негативное отношение к чему или кому-либо, личностные пристрастия и барьеры вос-

приятия информации, — являются распространенными ограничениями на пути эффективных для организации решений.

- Каждое важное решение сопряжено с компромиссами, негативными последствиями и побочными эффектами, значение которых руководитель должен соотнести с ожидаемой выгодой.
- Важное решение потребует многочисленных последующих решений и повлияет на все сегменты организации. Эффективно работающий руководитель должен понимать взаимозависимость решений и выбирать альтернативы, которые вносят наибольший вклад в дело достижения общих целей организации.

### ***Вопросы для повторения***

1. Что Вы понимаете под управленческим решением?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и риска?
5. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
6. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.
7. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.
8. В чем индивидуальность стилей принятия решений?
9. Назовите факторы эффективности принимаемых решений.
10. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
11. Как Вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений?
12. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Используя эвристические методы решения (интуитивные методы) и опыт двух руководителей водохозяйственных эксплуатационных организаций примите решения по проблеме перехода от областного вододеления к системным.
2. На примере функционирования водохозяйственной строительной организации проиллюстрируйте различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности.
3. Графически и аналитически проиллюстрируйте как личностные оценки могут влиять на процесс принятия решений.
4. Использование количественных методов принятия решений менеджмента для определения уровня концентрации производства (на примере водохозяйственной организации).
5. Использование методов принятия решений менеджмента в управленческой деятельности в водном хозяйстве.

# Глава 11

## Правовые основы управления водохозяйственными организациями

*Государственные дела вел, основываясь на установленных законах и обычаях, чем настолько укрепил свой авторитет, что эмиры, визиры, рать и простолюдины довольствовались своим положением и чином и не претендовали на большее.*

Амир Темур

---

Значение управления кадрами в водохозяйственных организациях, кадровая политика.  
Деловая оценка кадров управления.  
Подбор, расстановка и подготовка кадров.  
Совершенствование кадровой работы.  
Правовые основы управления водным хозяйством.  
Совершенствование управления водохозяйственными организациями.

---

### 11.1. Значение управления персоналом в водохозяйственных организациях

#### Кадры в системе управления и кадровая политика

Персонал — это работники, выполняющие социально-экономические или управленческие операции, занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда. Производственный персонал можно разделить на две части:

— основной персонал — рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия с преобладанием физического труда;

— вспомогательный персонал — рабочие, занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Служащие или управленческий персонал осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладанием умственного труда.

Под кадрами управления понимаются работники, профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением обязанностей по управлению производством.

В условиях рыночной экономики, роль кадров неосцимемо возрастает. Это связано: с демократизацией управления; с переходом к различным организационно-правовым формам управления (единоличное владение, малые, совместные предприятия, корпорации, акционерные общества и др.); с воспита-



нием руководителя и специалиста нового типа, способного к принятию самостоятельных управленческих решений; с возрастанием роли «человеческого фактора».

С понятием управленческие кадры тесно связаны такие два понятия: кадровая политика и работа с кадрами.

Кадровая политика — это долгосрочное развитие высококвалифицированных кадров управления, обладающих необходимыми деловыми, профессиональными и личностными качествами.

В условиях независимости произошел переход от автократии к демократическому управлению. Однако рынок оказал серьезное влияние на работу с персоналом. Труднее найти хорошую работу, ее стали больше ценить. Можно выделить специфические принципы работы с персоналом:

единоначалие; жесткое управление и контроль; справедливость; изучать теорию управления, не полагаясь на свой опыт; четко разделять деловые и дружеские отношения; жестко требовать: не воровать, не пить, не заводить романов; самое большое удовольствие — максимально много и азартно работать, — чтобы это было доступно для сотрудников; доверять своей интуиции; доверять первому впечатлению — оно редко ошибочно; не путать фирму с приютом для неудачников.

В настоящее время малому бизнесу постоянно нужны все новые и новые кадры обученных молодых людей, требуется также постоянное самообучение и совершенствование своих знаний, особенно по менеджменту, маркетингу, бухгалтерскому учету.

Кадровая политика имеет стратегию и тактику.

*Кадровая стратегия* определяет основные цели, задачи и средства работы с кадрами на определенный этап развития предприятия.

*Тактику кадровой работы* представляет работа с кадрами, последовательное осуществление принципов кадровой политики в данных конкретных условиях. Это правильный подбор, расстановка, обучение, воспитание, переподготовка кадров управления.

Работа с кадрами должна основываться на системном подходе. *Систему кадровой работы* образует совокупность форм, методов, направлений и критериев работы с управленческим персоналом. Работа с кадрами включает в себя: планирование, организацию и руководство подбором, расстановкой, подготовкой, перемещением и продвижением кадров.

Если рассматривать кадровую работу как управленческую систему, то *субъектом данной системы* будет являться достаточно большой круг людей и специальных подразделений. На предприятии это: директор; его заместители по кадрам; отдел кадров; отдел технического обучения.

*Объектом управления* в системе кадровой работы являются те, кого назначают на работу, то есть, управленческий персо-

нал, люди, которые выполняют управленческие функции в организации.

Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников.

Различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятиями (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Специалистов можно разделить на три основные группы по результатам их труда:

— функциональные специалисты, результатом деятельности которых является информация управления (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и другие);

— специалисты-инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники, технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и другие);

— служащие — технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и другие), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

### **Деловая оценка кадров управления**

Весьма важным в кадровой работе является оценка деятельности управленческих работников. Такая оценка необходима для: эффективного подбора и расстановки кадров, совершенствования системы поощрения кадров, то есть оплаты труда и премирования, продвижение по «служебной лестнице», повышения квалификации управленческого персонала.

Принципы и методы работы предназначены для воздействия на объект, которым выступает человек. Человек обладает положительными и отрицательными качествами. Их обычно рассматривают как: бескорыстие — воровство, благодарность — неблагодарность, гостеприимство — пьянство, добродетельность — зависть, интернационализм — национализм, искренность — подозрительность, дисциплинированность — недисциплинированность, неприхотливость — барство, трудолюбие — лень, щедрость — жадность.

В настоящее время мы можем точно определить при наличии тестов — две пары качеств человека: доминирование — подчинение, дружелюбие — агрессивность. Все эти качества определяются при общении с подчиненными — для их выявления нужно время.

Рассмотрим, какие *виды оценки управленческих кадров* применяются.

Комплексная оценка деятельности личности заключается в охвате всех ее функций. Комплексная оценка складывается из оценки тех качеств сотрудника или руководителя, которые являются непременным условием его эффективной работы. Таких качеств обычно требуется несколько:

общесоциальные: желание работать, темп работы, способность хорошо распланировать свою работу, аккуратность в работе;

личностные качества: память, сообразительность, соблюдение этических норм;

профессиональные качества: концептуальное мышление, развитая интуиция, предприимчивость, деловитость, распорядительность, профессиональная компетентность.

Локальная оценка производится на основании результатов выполнения какой-либо одной функции, или даже ее части. Например, деятельность директора включает несколько функций. Одной из функций его работы является рассмотрение жалоб и предложений работников предприятия. Хорошо ли он выполняет эту функцию или нет? Выполнение этой функции можно оценить по следующим параметрам:

срок рассмотрения жалобы (если он это быстро делает, значит хорошо работает);

как отвечает на жалобы (дает положительный ответ или больше отказывает);

как часто после его отказа люди пишут в вышестоящие инстанции эту же жалобу;

форма его ответа (ответ в грубой или деликатной форме).

Эти параметры в целом создают общую картину — умение его работать с людьми в социальном аспекте. Таким образом, локальная характеристика — это как правило характеристика качеств работника по отдельным функциям работы.

Пролонгированная оценка («пролонгированный» означает длительный) заключается в изучении длительного периода трудовой деятельности специалиста. Эта оценка основывается на анализе прошлой и текущей деятельности работника. В целом пролонгированная оценка может дать общую характеристику деятельности руководителей и специалистов.

Экспрессивная оценка (мгновенно выраженный) относится исключительно к деятельности текущей. Это анализ живой деятельности, то есть, как работает человек, какие качества у него при этом проявляются в данный конкретный период. Но

экспрессивная оценка не всегда является достаточно объективной, так как в ней могут проявиться категорические суждения, эмоциональные отношения в данный момент.

Особым видом оценки кадров является *аттестация кадров*.

*Цель аттестации* заключается в выяснении соответствия работника должности во-первых, и, во-вторых, если соответствует, то для определения возможностей дальнейшего его повышения. В этой связи аттестацию можно рассматривать как своего рода объективную оценку его трудовой деятельности, и в ряде случаев как средство стимулирования его профессионального мастерства, то есть, если оценка высокая, то работнику могут присвоить высший разряд (квалификацию), дать высшую оплату.

Аттестацию проводит специальная аттестационная комиссия, назначаемая руководителем.

Аттестацию предусмотрено проводить один раз в три-пять лет. Ее проходят инженерно-технические работники, специалисты и руководители низшего звена.

При этом аттестация включает в себя следующие *критерии*:  
какую работу выполняет аттестуемый;  
качество работы за предшествующий период;  
отношение к работе;  
соблюдение дисциплины труда;  
эффективность вклада работника в результаты деятельности коллектива.

**Подбор, расстановка и подготовка кадров.** Центральным вопросом в кадровой работе является подбор, расстановка и подготовка кадров.

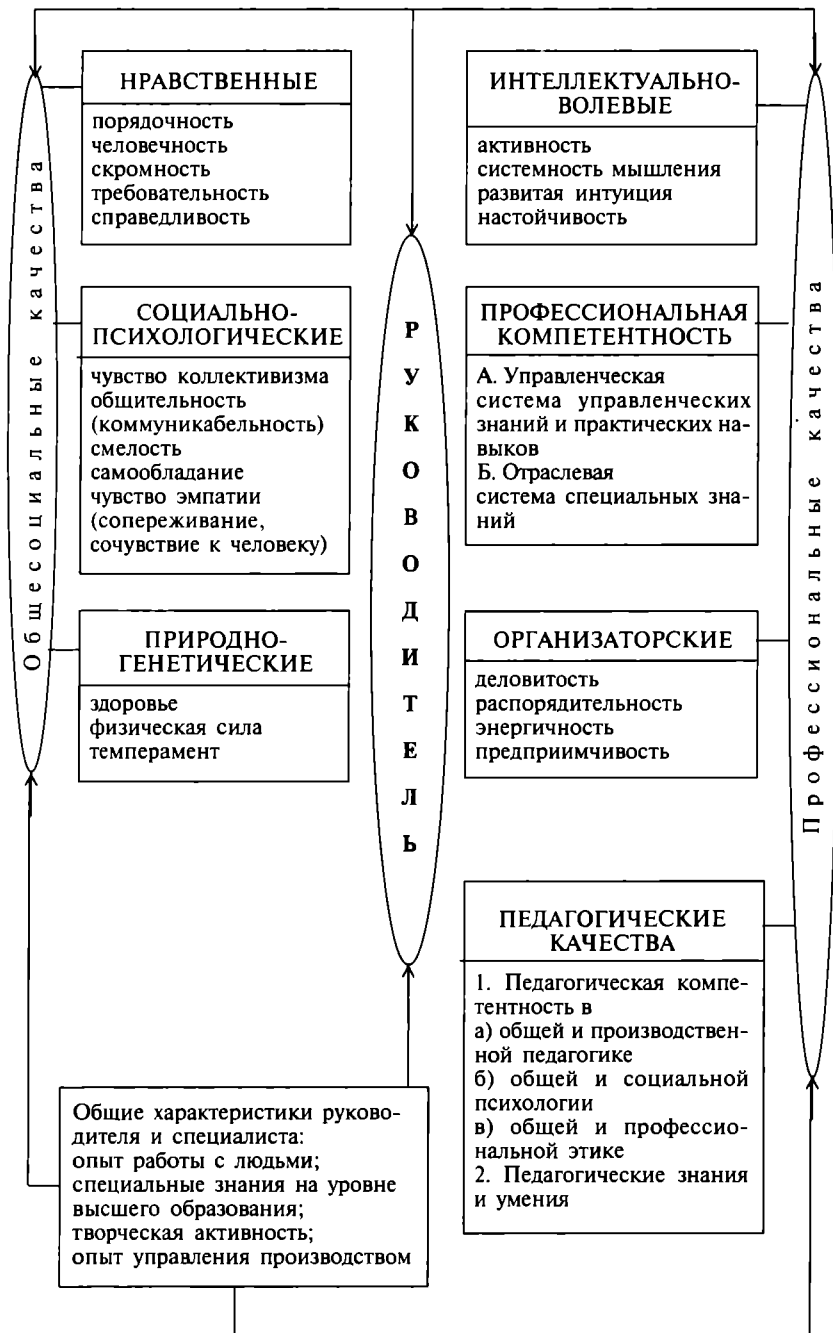
*Подбор кадров* — это процесс изучения людей, руководителей и специалистов с целью выяснения их пригодности к выполнению функциональных обязанностей по соответствующим должностям. Например, имеется вакантное место начальника планово-экономического отдела предприятия. Директор и начальник отдела кадров, принимая специалиста на эту руководящую должность должны обязательно познакомиться и изучить сведения о нем, касающиеся его профессиональных, деловых качеств и личных свойств характера, а потом принимать решение.

Подбор управленческих кадров осуществляется по трем направлениям:

— путем перемещения управленческого персонала внутри организации, предприятия, фирмы (перемещение внутри — это продвижение или повышение по службе, а также назначение на освободившиеся должности, более трудные или легкие участки внутри данной организации и в другие подразделения);

— назначением или выбором работников со стороны;

— это специальная подготовка кадрового резерва.



Р и с. 11.1. Структурная модель качеств личности руководителя и специалиста.

Расстановка кадров — это распределение наличного состава кадров внутри управленческого аппарата.

Подбор и расстановка кадров из-за необходимости учета большого количества факторов при назначении на новую должность, в особенности на руководящую должность, становится сложной задачей (рис. 11.1).

На рисунке даются названия двух групп качеств, которыми должны обладать руководитель и специалист: общесоциальные и профессиональные качества. Таким образом, выбрать руководителя, учитывая все перечисленные нами качества или большую их часть, работа сложная, так как в одном человеке они, как правило, не могут все сочетаться и приходится часто выбирать кандидатуру руководителя основываясь на главных его чертах или в комплексе.

Проблемы подбора кадров связаны также еще с таким моментом как оценка реальных возможностей кандидата занимать этот пост. Существует такой закон — закон Питера, который гласит: «В любой организации каждый старается подняться по служебной лестнице до уровня своей некомпетентности». (Некомпетентность — это тот уровень, когда человек большего не знает). Сам автор закона — Лоуренс Питер — объясняет его так: «Многие работники могут некоторое время продвигаться по службе от низших уровней способности к другим, более высоким. Но способность справляться с работой на высшем уровне открывает им, как правило, путь к продвижению на следующую ступеньку. Последнее же продвижение по службе каждого индивидуума, в том числе и нас с Вами, оказывается переходом с уровня способностей на уровень некомпетентности» (то есть, здесь речь идет о том, что не всякий человек способен дойти до высоких руководящих постов. Хороший экономист не всегда может стать хорошим начальником отдела, так как ему уже не хватит для этого знаний, кругозора, способностей).

Существенной стороной кадровой работы является проблема подготовки и обучения кадрового резерва. Кадровый резерв включает лиц, которые ориентируются на различные должностные уровни: начальника отдела, заместителей и других специалистов. Каждое из должностей отличается своими особенностями как по объектам деятельности, так и по характеру работы.

Работа с кадровым резервом будет только в том случае эффективной, если она проводится систематически и руководители предприятия уделяют ей особое внимание с самого начала специалиста на работу.

Рекомендуется подготовку резерва проводить в два этапа:

*Первый этап* — диагностический — осуществляется на предприятии, где работает специалист, для выяснения его способностей к дальнейшему выдвижению по службе. Разработка способов, приемов, помогающих такому специалисту постепенно

знакомиться и входить в русло его возможного, будущего назначения.

*Второй этап* работать с резервом — это обучение и подготовка резерва на всевозможных курсах повышения, институтах повышения квалификации и так далее. Здесь кандидаты на более высокие должности изучают опыт работы уже других предприятий, получают необходимые теоретические знания, социально-экономические, организаторские знания и навыки.

**Совершенствование кадровой работы.** Важным вопросом кадровой работы является вопрос о ее совершенствовании по направлениям:

*Первое* — сокращение численности управленческого аппарата. Основной причиной неэффективности нашей управленческой системы является ее качественное несовершенство. Дело не столько в количестве, сколько в необходимости изменения качества этой системы.

*Второе* — это подготовка нового типа управленческого работника, то есть работника нового типа экономического, концептуального мышления. Дело в том, что рыночная экономика предполагает новый тип отношений, отношения свободного предпринимательства. И вмешательство в эти отношения руководящих органов (в нашем случае государства) будет значительно меньше, чем раньше. Соответственно, первостепенную роль в формировании рыночных отношений будут играть и уже сейчас играют такие качества деловых людей (руководителей, организаторов, специалистов), как предпринимательство, маркетинг, банковский менеджмент, управление малым бизнесом и др. Создание у нас различных видов особенностей: коллективной, кооперативной, арендной, акционерной, частной и других возможна только как деятельность людей, обладающих названными нами чертами.

*Третье* — развитие новых способов и новых методик работы с кадровым резервом. Выборность на руководящие должности (создание механизма выбора наилучшего кандидата).

*Четвертое* — это экономическое стимулирование кадров. Суть этого направления с привлечением таких экономических методов, как создание хороших жизненных условий (предоставление квартиры, высокой заработной платы и других социальных благ). Типичным примером вот такого очень правильного подхода является сейчас возвращение людей в сельскую местность, приток специалистов, организация фермерских хозяйств и так далее.

*Пятое* — это внедрение научной организации труда в практику управления, привлечение специалистов различных наук, научных работников отраслей в разработке и определении эффективности модели обучения руководителей и специалистов. Например, работа экспертов по оценке квалифицированных характеристик управленческого персонала.

*Шестое* — это компьютеризация труда управленческих работников. Под компьютеризацией труда понимается освобождение работников от рутинных, монотонных, часто повторяющихся действий и операций не требующих большой умственной работы. Соответственно и человек приобретает за счет этого большие возможности заниматься творческим трудом.

## **11. 2. Правовые основы управления водным хозяйством**

*Справедливость заключается в том, чтобы воздать каждому свое.*

Ц и ц е р о н

В Республике Узбекистан деятельность отрасли водного хозяйства осуществляется на основе закона «О воде и водопользовании». Указанный закон принят 6 мая 1993 года, состоит из 119 статей, в ней утверждены и сформулированы следующие правовые основы: задачи водного хозяйства; водное законодательство; государственная собственность на воду; единый государственный водный фонд; компетенция органов государственной власти и управления в области регулирования водных отношений; государственное управление и контроль в области использования и охраны вод; разрешение, проектирование, строительство и ввод в эксплуатацию предприятий, сооружений и других объектов, влияющих на состояние вод; производство работ на водных объектах, в водоохраных зонах и прибрежных полосах; водопользователи и объекты водопользования; виды водопользования, порядок и условия предоставления водных объектов в пользование; права и обязанности водопользователей; прекращение права водопользования; пользование водными объектами для питьевых, бытовых и иных нужд населения; пользование водными объектами для лечебных, курортных и оздоровительных целей; пользование водными объектами для промышленных целей, для нужд энергетики, рыбного хозяйства и охотничьего хозяйства; пользование водными объектами, находящимися в зоне особо охраняемых территорий; пользование водными объектами для нужд транспорта, для сброса сточных вод, для противопожарных нужд и иных государственных и общественных надобностей; эксплуатация водохранилищ, гидроузлов и других сооружений; межгосударственное водопользование в бассейне Аральского моря; органы, разрешающие споры о водопользовании; разрешение межгосударственных споров о водопользовании; охрана вод и задачи охраны вод, охрана подземных вод и малых рек; предупреждение и ликвидация вредного воздействия вод; государственный учет и планирование использования вод; ответственность



за нарушение водного законодательства; и возмещение убытков, причиненных нарушением водного законодательства.

Вопросы налогообложения, кредитования, финансирования и ценообразования, инвестиции, осуществление единой технической политики решаются на основе правил и порядков предусмотренных законодательными актами Республики Узбекистан.

Ведению Кабинета Министров Республики Узбекистан в области регулирования водных отношений подлежат:

- проведение единой политики рационального, комплексного использования и охраны водных ресурсов;

- координация деятельности министерства, ведомств и юридических лиц при комплексном использовании и охране водных ресурсов;

- установление порядка образования и использования водного фонда, утверждение нормативов и лимитов водопользования;

- обеспечение ведения государственного учета вод и контроля за использованием и охраной их, ведение государственного водного кадастра и водного мониторинга;

- разработка мер по предотвращению и ликвидации крупных аварий, бедствий, экологических кризисов и вредного воздействия вод;

- установление порядка оплаты за пользование водными ресурсами, возмещение за загрязнение и истощение водных объектов;

- развитие межгосударственных отношений;

- осуществление иных мер, предусмотренных законодательством.

Ведению местных органов власти и управления в области регулирования водных отношений подлежат:

- определение основных направлений использования и охраны водных ресурсов на своей территории;

- обеспечение законности и правопорядка в области регулирования использования и охраны водных ресурсов;

- учет и оценка состояния водных объектов, контроль за использованием и охраной вод, соблюдением установленных лимитов водопотребления, ведением водопользователями учета использования вод;

- проведение мероприятий по сохранению и улучшению состояния водных объектов, предупреждению и ликвидации вредного воздействия, а также загрязнения вод, восстановление объектов, поврежденных в результате аварий, паводков, селей и стихийных бедствий;

- регулирование других вопросов, предусмотренных законодательством.

Государственное управление в области использования вод осуществляется Кабинетом Министров Республики Узбекистан, местными органами власти и управления, а также специально уполномоченными на то государственными органами по

регулированию использования вод непосредственно или через бассейновые (территориальные) управления и иными государственными органами.

Специально уполномоченными государственными органами управления в области регулирования использования вод являются Министерство сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан (поверхностные воды), Государственный комитет Республики Узбекистан по геологии и минеральным ресурсам (подземные воды) и Государственный комитет Республики Узбекистан по надзору за безопасным ведением работ в промышленности и горному надзору (термальные и минеральные воды) в пределах их компетенции.

Задача государственного контроля за использованием и охраной вод — обеспечить соблюдение всеми министерствами, государственными комитетами, ведомствами, предприятиями, учреждениями, организациями всех форм собственности, дехканскими хозяйствами и гражданами установленного порядка пользования водами, выполнение обязанностей по охране вод, предупреждению и ликвидации их вредного воздействия, правил ведения учета вод, а также иных правил, установленных водным законодательством.

Государственный контроль за использованием и охраной вод осуществляют местные органы власти и управления, Государственный Комитет Республики Узбекистан по охране природы, Государственный комитет по надзору за безопасным ведением работ в промышленности и горному надзору, Министерство здравоохранения Республики Узбекистан. Ведомственный контроль за использованием вод осуществляют органы Министерства сельского и водного хозяйства, Государственного Комитета Республики Узбекистан по геологии и минеральным ресурсам.

В соответствии со статьей 30 закона «О воде и водопользовании» всем водопотребителям устанавливается лимитированное водопользование.

Лимиты водопотребления устанавливаются по административно-территориальному принципу, водным бассейнам и конкретно по водопользователям, а в части подземных вод по согласованию с органами по геологии и минеральным ресурсам и государственного горного надзора.

Лимиты водопотребления устанавливаются органами водного хозяйства и являются обязательными к исполнению всеми водопользователями независимо от их ведомственной подчиненности.

Для содержания водной системы, обслуживающего персонала, сохранности и восстановления водных объектов наряду с лимитированным водопользованием вводится полное или частичное платное водопользование.

Условия и порядок введения полной или частичной платы за воду, лимитированного водопользования, а также контроля

за его осуществлением устанавливаются Кабинетом Министров Республики Узбекистан.

Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 3 августа 1993 года № 385 «О лимитированном водопользовании в Республике Узбекистан» установлен порядок взаимоотношений между органами водного хозяйства и водопотребителями в условиях возрастающего дефицита воды.

I. Объемы воды, предназначенные для лимитирования по водопотребителям, слагаются из:

водных источников (рек Амударьи, Сырдарьи, их притоков, протекающих по территории нескольких республик) по лимитам, установленным межреспубликанскими решениями с учетом поправок, исходя из фактической водности рек;

поверхностного стока на территории Узбекистана с учетом поправок, вносимых исходя из фактической водности, а также за счет перерегулирования и переброски стоков;

отбора воды из эксплуатационных запасов подземных вод; повторного использования возвратных вод.

II. Министерства, предприятия, учреждения, организации и другие водопользователи, в том числе иностранные юридические и физические лица, имеют право на получение воды только при наличии зарегистрированного водозабора и разрешения на специальное водопользование.

Лимиты водозаборов устанавливаются органами водного хозяйства с учетом прогноза и фактической водности источников орошения 2 раза в год для сельскохозяйственных водопользователей и 1 раз в год для неирригационных водопотребителей.

Объемы водопотребления являются максимально предельными и могут быть уменьшены в условиях маловодья. С учетом того, что водопотребление приоритетных отраслей ежегодно возрастает, лимиты водопотребления на орошение будут сокращаться.

Лимиты водозабора устанавливаются по административным областям, районам в разрезе отраслей народного хозяйства и водопользователей.

Установленные органами водного хозяйства лимиты водозаборов и их ограничения являются обязательными к исполнению всеми водопотребителями независимо от ведомственной подчиненности.

III. Забор и учет воды на территории районов производится в зарегистрированных точках выдела воды (головное сооружение хозяйственного распределителя, канал, скважина, насосная станция и другие водозаборные сооружения) по договору и лимитам, установленным районным управлением сельского и водного хозяйства Министерства сельского водного хозяйства Республики Узбекистан.

Водозабор из любого источника без регистрации водозаборного сооружения и договора районным управлением сельского

и водного хозяйства фиксируется как нарушение утвержденного порядка, является незаконным, самовольным захватом воды и подлежит ликвидации.

Прием-передача воды производится ежедневно за обоюдными подписями ответственных лиц водного хозяйства и водопотребителя, закрепленных за каждым конкретным водозаборным сооружением, с ведением специальных журналов учета и составлением актов в случае перебора воды.

При неявке представителя водопользователя составляется односторонний акт, подача воды прекращается.

#### IV. Обязательные условия договора:

зарегистрированный паспорт водозабора и разрешение на специальное водопользование;

целевое назначение по использованию забираемой воды;

предельный объем разрешенного водозабора и водоотведения;

порядок и правила приема-передачи, учета подаваемой воды;

порядок оформления оперативной заявки на водоподачу в пределах установленных лимитов или отказа от воды;

ответственность сторон.

Экономическая ответственность и размер штрафных санкций за перебор лимита воды отражается в договорах на водоподачу исходя из состояния систем, но не менее пятнадцати рублей за каждый кубометр воды. За нарушение порядка лимитированного водопользования в зависимости от повторяемости нарушений санкции могут возрастать до десятикратных размеров. По незарегистрированным водозаборам и самовольным захватам воды предъявляются санкции и оформляются соответствующие документы с обязательной регистрацией их в специальных книгах строгой учетности и предъявлением счета для оплаты за весь объем забранной воды и закрытия незаконного водозабора, при необходимости с передачей материалов в судебные органы.

Штрафы перечисляются на специальные счета водохозяйственных организаций. Образующие денежные средства используются на совершенствование эксплуатации оросительных систем, средств измерения воды, улучшение экологической обстановки бассейнов рек и другие цели.

V. Водопотребитель, исходя из лимита на водопользование, обязан в установленные сроки предъявлять водохозяйственным органам планы водопользования, с обязательным отражением целевого назначения получаемой воды, которые с учетом перерегулирования, перебросок стоков, погодных условий, прогнозных данных и фактической деятельности, потерь воды на транзите и лимитных ограничений становятся основными документами для работы органов водоподачи.

VI. При недостатке воды (маловодье) подача воды сокращается пропорционально имеющемуся стоку, в зонах, где дефицит является постоянным фактором, лимитированное (ограни-

ченное) водопотребление устанавливается по принципу равной водообеспеченности всех водопотребителей данного района или зоны.

VII. Для первоочередного обеспечения водой в условиях дефицита приоритетным являются:

питьевое и бытовое водоснабжение населения;

промышленности;

сельхозводоснабжение;

водопотребители, утвержденные специальным решением правительства или уполномоченным им органом;

санитарные пропуски оросительных систем, малых рек.

VIII. Обязательным условием для всех водопотребителей, независимо от их ведомственной принадлежности, является участие в мероприятиях, принимаемых органами водного хозяйства для обеспечения надежности водных объектов, исключения аварийных ситуаций и защиты населенных пунктов.

IX. Лимитированная водоподача, на основе прогнозных и фактических данных, сокращение расходов воды для высвобождения ее на дальнейшее развитие отраслей народного хозяйства и покрытие питьевых нужд населения возлагается на Министерство сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан.

X. Юридические и должностные лица, игнорирующие установленный порядок водопользования в виде превышения лимитов, нецелового использования, нерациональных сбросов, самовольного захвата воды, умышленного искажения данных о фактическом расходе воды, могут привлекаться к экономической ответственности в виде уплаты денежных средств.

### **11.3. Совершенствование управления водохозяйственными организациями**

Совершенствование управления сельским и водным хозяйством осуществляется исполнительными органами республики.

В целях совершенствования организационной структуры управления и повышения эффективности сельского хозяйства, углубления реформ в сельском и водном хозяйстве приняты следующие постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан: от 15 июля 1998 года № 299 «О мерах по формированию сельскохозяйственных кооперативов (ширкатов) в соответствии с законодательными актами по формированию сельского хозяйства»; от 15 июля 1998 года № 300 «О сроках и мерах по реализации законов Республики Узбекистан», «О фермерском хозяйстве» и «О дехканском хозяйстве».

В целях углубления рыночных реформ в сельском хозяйстве, внедрения совершенных агротехнологий и новых сис-

тем земле- и водопользования, повышения ответственности областных и районных органов управления сельским и водным хозяйством постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 17 февраля 2001 года № 32 утвержден график преобразования государственных предприятий, входящих в систему Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан (проектные, строительные предприятия стройиндустрии) в другие формы собственности — в акционерные общества (АО) — форма концентраций капитала и основная организационная форма крупного предприятия. В уставе АО фиксируются цели общества, размер капитала, порядок управления, структура руководящих органов и другие. Высший орган АО — общее собрание акционеров, созываемое, как правило, один раз в год. Текущими делами АО руководят правление, наблюдательный совет, совет директоров. Капитал АО образуется путем объединения многих индивидуальных капиталов и денежных доходов посредством выпуска акций и облигаций, затем увеличивается за счет прибыли АО и выпуска новых акций. Состоит из собственного капитала и заемного. Собственный капитал включает: средства, полученные от выпуска и реализации акций (собственно акционерный капитал), и резервный капитал, который создается за счет отчисления от прибыли. АО бывают двух видов: закрытые, акции которых распределяются между акционерами и не поступают в открытую продажу, и открытые (публичные), акции которых свободно продаются и покупаются.

Благодаря пристальному вниманию и отеческой заботе Президента республики и правительства Узбекистана развитию сельского и водного хозяйства, процесс организации деятельности Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан совершенствуется постоянно.

Во исполнение Указа Президента Республики Узбекистан от 24 марта 2003 года № УП–3226 «О важнейших направлениях углубления реформ в сельском хозяйстве» и в целях коренного совершенствования системы управления сельскохозяйственным производством в соответствии с требованиями рыночной экономики Кабинетом Министров Республики Узбекистан принято постановление от 28 июня 2003 года «О совершенствовании организации деятельности Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан». Этим постановлением утверждены:

а) организационная структура Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан и перечень организаций и предприятий, координация деятельности которых осуществляется Минсельводхозом Республики Узбекистан (рис. 11.2.).

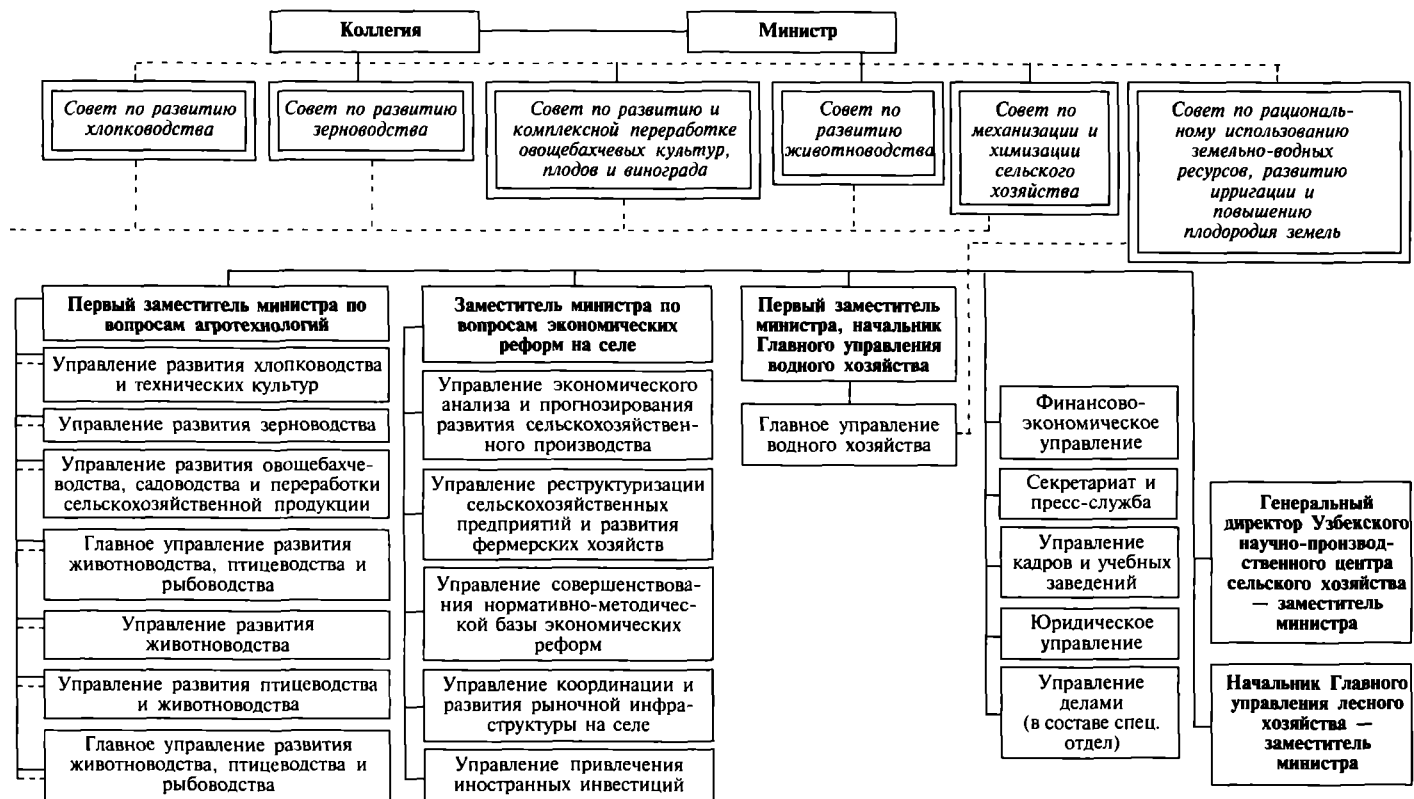


Р и с. 11.2. Организационная структура Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан.

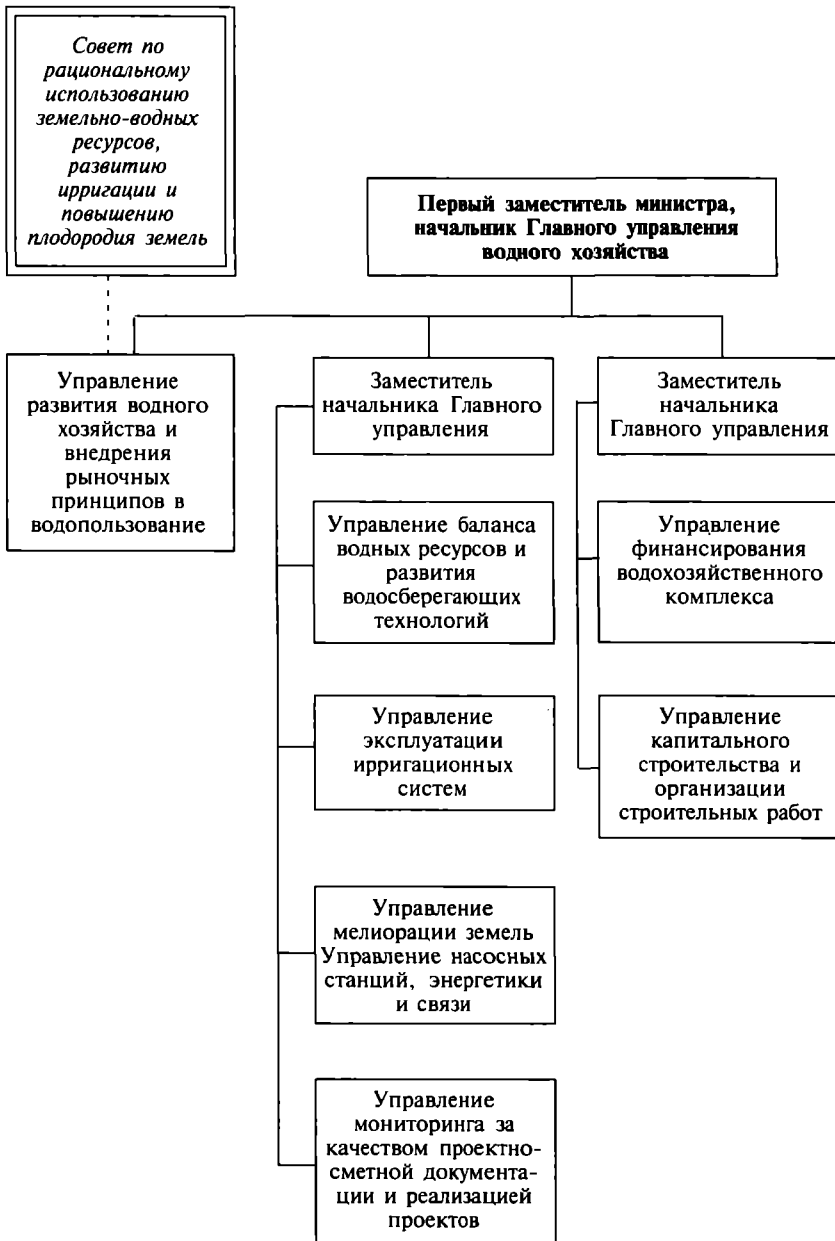
*Перечень  
организаций и предприятий, координация деятельности которых  
осуществляется Министерством сельского и водного хозяйства  
Республики Узбекистан.*

1. Главное управление лесного хозяйства.
2. Республиканский центр по семеноводству хлопчатника.
3. Республиканское объединение «Уззооветтаъминотхизмат».
4. Компания «Узбек коракули».
5. Ассоциация «Сувмахсустаъмиркурилиш».
6. Республиканское внешнеэкономическое предприятие «Уз-сувхорижийкурилиш».
7. Ассоциация «Узмахсуссувдренаж».
8. Ассоциация «Узсувлуйиха».
9. Ассоциация «Узиртаъмиркурилиш».
10. Акционерное общество «Узкишлоклойиха».
11. Ассоциация промышленных предприятий водного хозяйства.
12. Научно-производственное объединение САНИИРИ.
13. Узбекский научно-производственный центр сельского хозяйства.
14. Главное государственное управление ветеринарии и его подразделения.
15. Республиканское объединение «Узсувтаъмирфойдаланиш».
16. Главная государственная инспекция по карантину растений и его подразделения.
17. Главная государственная инспекция по племенному делу в животноводстве.
18. Главная государственная инспекция по надзору за техническим состоянием машин и оборудования «Уздавтехназорат».
19. Республиканская водная инспекция «Узсувназорат».
20. Государственная комиссия по сортоиспытанию сельскохозяйственных культур.
21. Государственный центр по сертификации и контролю качества семян сельскохозяйственных культур («Уздавуругназоратмарказ»).
22. Научно-информационный центр межгосударственной координационной водохозяйственной комиссии.
23. Республиканский комитет по ирригации и дренажу.
24. Центральная технологическая и диспетчерская служба.
25. Ташкентский государственный аграрный университет.
26. Ташкентский институт инженеров ирригации и механизации сельского хозяйства.
27. Самаркандский сельскохозяйственный институт.
28. Андижанский сельскохозяйственный институт.
29. Эксплуатационные и другие организации водного хозяйства.

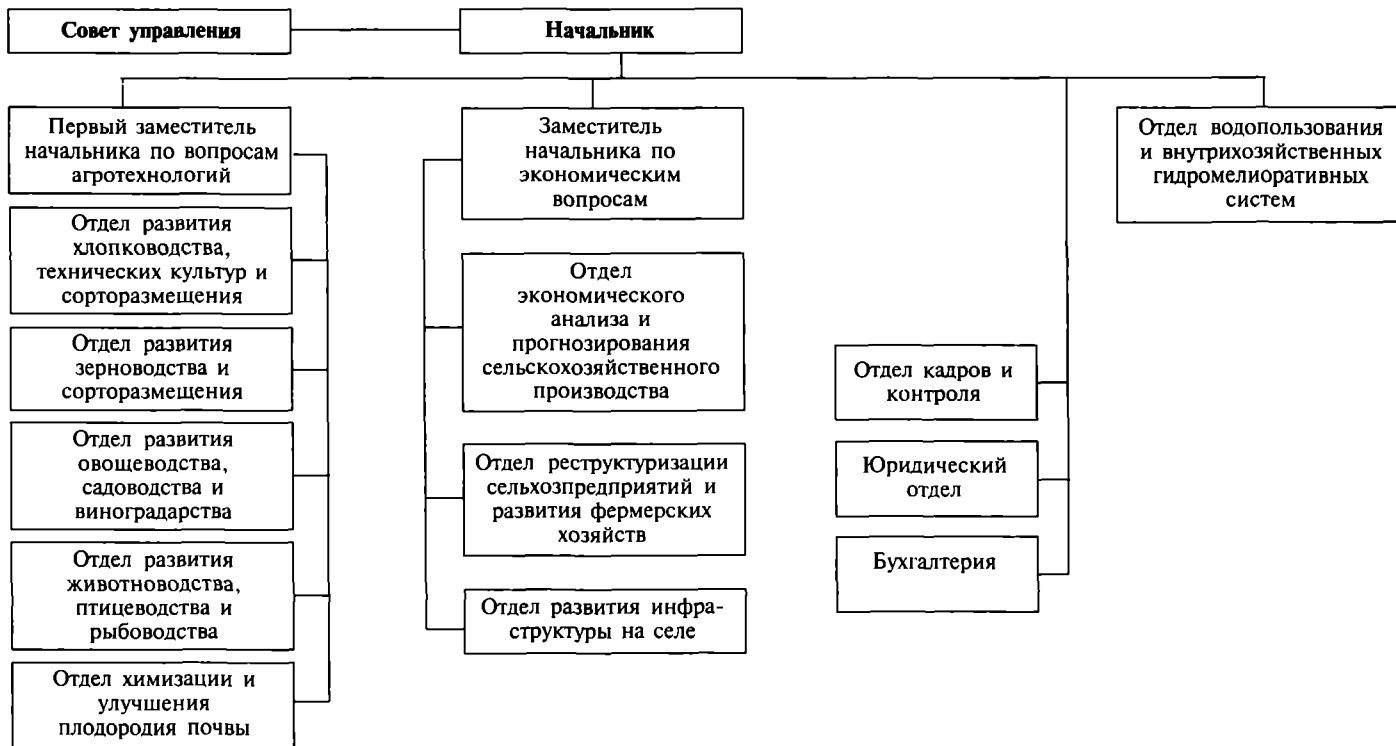




Р и с. 11.3. Структура центрального аппарата Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан.



**Р и с. 11.4. Структура аппарата Главного управления водного хозяйства Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан.**



Р и с. 11.5. Типовая структура аппарата областного управления сельского и водного хозяйства.

б) структура центрального аппарата Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан (рис. 11.3.);

в) структура аппарата Главного управления водного хозяйства Минсельводхоза Республики Узбекистан (рис. 11.4.);

г) структура аппарата Министерства сельского и водного хозяйства Республики Каракалпакстан, типовую структуру аппарата областного управления сельского и водного хозяйства (рис. 11.5.);

д) структура и предельная численность работников аппарата районных отделов сельского и водного хозяйств по категориям (табл. 11.1);

е) положение о Министерстве сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан (см. далее);

ж) типовые положения об областном управлении и районном отделе сельского и водного хозяйства (см. далее).

Также определено, что:

Министерство сельского и водного хозяйства Республики Каракалпакстан, областные управления и районные отделы сельского и водного хозяйства подчинены и подотчетны соответственно Совету Министров Республики Каракалпакстан, хокимиятам областей, районов и Министерству сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан;

назначение министра сельского и водного хозяйства Республики Каракалпакстан осуществляется Жокоргы Кенесом Республики Каракалпакстан по согласованию с министром сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан;

назначение руководителей областных управлений сельского и водного хозяйства осуществляется министром сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан по представлению хокимов областей;

назначение руководителей районных отделов сельского и водного хозяйства осуществляется министром сельского и водного хозяйства Республики Каракалпакстан и начальниками областных управлений сельского и водного хозяйства по представлению хокимов районов.

*Таблица 11.1.*

**Структура и предельная численность работников аппарата районных отделов сельского и водного хозяйства**

Наименование должностей	Категории сельских районов		
	I группа	II группа	III группа
Начальник районного отдела	1	1	1
Заместитель начальника отдела	2	2	1
Главный специалист	3	2	1

Ведущий специалист	4	2	2
Специалист	4	3	2
<i>Вопросы водопользования и мелиорации земель:</i>			
Заместитель начальника	1	1	1
Главный специалист	1	1	1
Ведущий специалист	3	2	1
Специалист	4	3	2
<b>Итого предельная численность</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>12</b>

**П р и м е ч а н и е.** К определению специалист относятся: агрономы, механизаторы, инженеры, экономисты, бухгалтера, мелиораторы, животноводы и другие специальности, относящиеся к сельскому и водному хозяйству.

## **ПОЛОЖЕНИЕ** **о Министерстве сельского и водного хозяйства** **Республики Узбекистан**

### **І. Общие положения**

1. Настоящее Положение определяет задачи, функции, полномочия и организационные основы деятельности Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан (далее – Министерство).

2. Министерство в своей деятельности руководствуется Конституцией Республики Узбекистан, законами Республики Узбекистан, постановлениями и иными решениями Олий Мажлиса Республики Узбекистан, указами и распоряжениями Президента Республики Узбекистан, постановлениями и распоряжениями Кабинета Министров Республики Узбекистан, другими актами законодательства, а также настоящим Положением.

3. Министерство в своей деятельности подотчетно Кабинету Министров Республики Узбекистан.

4. Министерство осуществляет координацию в области сельского, водного и лесного хозяйства, решает возложенные на него задачи и функции непосредственно, а также через подведомственные ему республиканские и территориальные органы.

5. Министерство является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Республики Узбекистан и со своим наименованием, счета в учреждениях банка.

## **II. Задачи и функции Министерства**

6. Задачами Министерства являются:

проведение единой агротехнической политики, направленной на модернизацию и устойчивое развитие сельского хозяйства;

совершенствование и внедрение современных агротехнологий в области сельскохозяйственного производства;

координация деятельности отраслей, звеньев и структур, обслуживающих сельскохозяйственных товаропроизводителей на основе рыночных принципов и механизмов;

координация работ по углублению экономических реформ в аграрном секторе, широкому развитию арендных отношений, семейного подряда, фермерских хозяйств;

разработка рекомендаций по совершенствованию системы ведения сельского хозяйства и сорторазмещению сельскохозяйственных культур;

проведение государственной политики в области селекции и семеноводства, племенного дела, ветеринарии, карантина растений и обеспечение безопасности продукции животноводства, птицеводства и рыбоводства;

осуществление государственного управления поверхностными водными ресурсами на основе бассейнового принципа управления ирригационными системами и внедрение на всех уровнях рыночных принципов водопользования;

обеспечение эксплуатации и модернизации государственной водохозяйственной системы;

осуществление мер по улучшению мелиоративного состояния староорошаемых и освоению новых земель;

участие в разработке инвестиционной политики в сельском, водном и лесном хозяйстве;

обеспечение строгого соблюдения законодательства об использовании земельных и водных ресурсов;

осуществление государственной политики в области использования, охраны, защиты, развития лесного хозяйства;

научно-техническое и информационное обеспечение подведомственных организаций и предприятий;

обучение, переподготовка и повышение квалификации руководителей и специалистов органов сельского, водного и лесного хозяйства.

7. В соответствии с вышеизложенными задачами Министерство осуществляет следующие функции:

вносит в Кабинет Министров предложения по основным направлениям государственной политики в области сельского, водного и лесного хозяйства, стратегии и механизма их реализации;

разрабатывает отраслевые и региональные программы развития сельского, водного и лесного хозяйства;

проводит маркетинговые исследования конъюнктуры рынка сельскохозяйственной продукции, обеспечивает необходимой информацией сельскохозяйственных товаропроизводителей;

участвует в привлечении внешних и отечественных инвестиций в сельское, водное и лесное хозяйство, обеспечивает рациональное и целевое использование бюджетных средств;

разрабатывает методические рекомендации по осуществлению производственной и финансово-экономической деятельности предприятиями сельского, водного и лесного хозяйства;

координирует работу специализированных подведомственных элитных и семеноводческих хозяйств по сортоиспытанию, выведению и размножению новых перспективных сортов сельскохозяйственных культур;

вносит в Кабинет Министров предложения по совершенствованию производственных отношений и организации труда в отрасли;

осуществляет в установленном порядке контроль за выполнением государственных карантинных правил, правил проведения противоэпизоотических мероприятий и обеспечения защиты животных, птицы и рыбы от болезней;

определяет основные направления и координирует проведение селекционно-племенной работы;

разрабатывает баланс водных ресурсов, устанавливает лимиты водозаборов по источникам, бассейновым ирригационным системам, отраслям экономики, территориям;

обеспечивает реализацию порядка по лимитированному водопользованию;

осуществляет методическую и практическую помощь в организации и развитии ассоциаций и других объединений водопользователей;

осуществляет управление поверхностными водными ресурсами на основе бассейнового принципа;

разрабатывает и внедряет принципы рыночных взаимоотношений и экономических механизмов в использовании водных ресурсов;

разрабатывает программы по мелиоративному улучшению и освоению земель;

организует осуществление эксплуатации магистральных, межхозяйственных каналов и коллекторов, водохранилищ, насосных станций, гидротехнических сооружений и других водохозяйственных объектов;

координирует работу по технической эксплуатации, реконструкции и ремонту гидромелиоративных систем;

организует учет и контроль использования водных ресурсов, участвует в ведении государственного водного кадастра по разделу «Использование вод»;

осуществляет мониторинг за мелиоративным состоянием орошаемых земель, качеством оросительных и коллекторно-дренажных вод;

разрабатывает перспективные схемы комплексного использования водных ресурсов;

вносит в Кабинет Министров предложения по управлению и использованию трансграничных водных ресурсов и объектов; участвует в разработке стратегии развития производственной и социальной инфраструктуры села;

осуществляет управление, организует использование, воспроизводство, охрану и защиту лесов, ведение государственного лесного кадастра и участвует в организации заповедного дела;

осуществляет ведомственный контроль за соблюдением лесного законодательства, исполнением нормативно-технической документации по ведению лесного и охотничьего хозяйства;

определяет основные направления, организует и координирует научно-исследовательские, проектно-изыскательские и конструкторские работы в области сельского, водного и лесного хозяйства, содействует внедрению их результатов в практику;

вносит в Кабинет Министров предложения по приоритетным направлениям международного сотрудничества в области сельского, водного и лесного хозяйства;

организует повышение квалификации и обмен опытом руководителей и специалистов ширкатных и фермерских хозяйств в учебных заведениях и научных учреждениях республики, а также за рубежом.

8. Министерство создает необходимые условия для эффективной организации деятельности Советов по решению проблем:

развития хлопководства;

развития зерноводства;

развития и комплексной переработки овощебахчевых культур, плодов и винограда;

развития животноводства;

рационального использования земельно-водных ресурсов, развития ирригации и повышения плодородия земель;

механизации и химизации сельского хозяйства.

### **III. П р а в а М и н и с т е р с т в а**

9. Министерство имеет следующие права:

запрашивать и получать в установленном порядке от органов государственной власти и управления, учреждений и организаций материалы, необходимые для решения вопросов, входящих в его компетенцию;

давать заключения на представляемые ему на согласование проекты решений и предложений об использовании земельных, водных и лесных ресурсов;

налагать запрет на ввоз на территорию республики физическими и юридическими лицами скота и продукции животноводства из неблагоприятных в эпизоотическом отношении регионов мира, а также продукции растениеводства и семян;



корректировать лимиты водозаборов при изменении водности источников;

принимать решения о прекращении водоподачи при сверхлимитном водозаборе и бесхозяйственном, нерациональном использовании водных ресурсов;

применять, в соответствии с законодательством, меры ответственности в отношении должностных лиц и граждан за нарушение водного законодательства, порядка водопользования;

организовать экономическое стимулирование водопользователей и водохозяйственных организаций за рациональное управление и экономное использование водных ресурсов;

организовывать, реорганизовывать и ликвидировать по согласованию с Госкомимуществом Республики Узбекистан государственные предприятия, учреждения и организации, которые относятся к сфере управления Министерства;

осуществлять в установленном порядке управление государственным имуществом в подведомственных бюджетных организациях и предприятиях;

учреждать средства массовой информации.

Министерство сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан имеет иные права, предусмотренные законодательством.

10. Решения и нормативно-правовые акты Министерства, принятые в пределах его компетенции, являются обязательными для исполнения министерствами, ведомствами, учреждениями, органами государственной власти на местах и хозяйствующими субъектами, независимо от их форм собственности, а также должностными лицами и гражданами.

#### **IV. Советы по решению проблем развития отраслей и сфер сельского хозяйства**

11. В структуре центрального аппарата управления Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан создаются Советы по решению проблем:

развития хлопководства;

развития зерноводства;

развития и комплексной переработки овощебахчевых культур, плодов и винограда;

развития животноводства;

рационального использования земельно-водных ресурсов, развития ирригации и повышения плодородия земель;

механизации и химизации сельского хозяйства.

Положения о Советах утверждаются министром сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан.

12. Основными задачами Советов являются:

выработка конкретных рекомендаций по реформированию и развитию соответствующих отраслей, эффективному использованию потенциала сельского хозяйства;

определение перспективных направлений развития приоритетных отраслей сельского хозяйства, направлений и путей повышения их эффективности;

разработка конкретных агротехнологических рекомендаций на перспективу и на каждый сельскохозяйственный год с учетом климатических, погодных условий и особенностей каждого региона;

определение приоритетов в селекции и семеноводстве сельскохозяйственных культур, а также в племенном деле;

разработка рекомендаций по внедрению современных ресурсосберегающих технологий, повышению плодородия орошаемых земель.

13. В состав Советов на общественных началах входят ведущие специалисты и ученые, имеющие признанный авторитет в соответствующих областях науки и практики, независимо от занимаемых ими должностей и научных званий. Численность и персональный состав Советов утверждается коллегией Министерства.

14. Председатели Советов являются членами коллегии Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан и утверждаются Кабинетом Министров.

15. Все рекомендации Советов обсуждаются на заседаниях коллегии Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан, решения которой являются обязательными для исполнения.

16. Функции рабочих органов Советов возлагаются на соответствующие управления и отделы Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан.

## **У. Организация деятельности Министерства**

17. Министерство возглавляет министр, назначаемый на должность в установленном порядке.

Министр имеет трех заместителей, в том числе двух первых, назначаемых и освобождаемых от должности Кабинетом Министров Республики Узбекистан.

18. Первый заместитель министра, занимающийся водохозяйственными вопросами, является одновременно начальником Главного управления водного хозяйства.

Генеральный директор Узбекского научно-производственного центра сельского хозяйства по должности является заместителем Министра.

Начальник Главного управления лесного хозяйства по должности является заместителем министра.

Заместители начальника Главного управления водного хозяйства по уровню социального и бытового обслуживания приравниваются к заместителю министра.

19. Министр:

руководит деятельностью министерства и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Министерство задач и обязанностей;

в установленном порядке утверждает штатное расписание центрального аппарата Министерства и имеет право при необходимости вносить изменения в утвержденную структуру центрального аппарата Министерства и подведомственных бюджетных организаций в пределах установленной штатной численности работников и фонда оплаты труда;

в установленном порядке назначает на должность и освобождает от должности работников центрального аппарата министерства, руководителей его территориальных органов, а также руководителей подведомственных предприятий, организаций и учреждений;

утверждает положения о структурных подразделениях центрального аппарата Министерства, положения о Советах по проблемам развития отраслей и сфер сельского хозяйства, положения о бассейновых управлениях ирригационных систем, управлениях магистральных каналов (систем) и ирригационных систем, а также положения (уставы) подведомственных бюджетных организаций;

издает приказы, распоряжения и инструкции, обязательные для исполнения работниками Министерства, его территориальных органов и подведомственных организаций, организует контроль за их исполнением;

отменяет решения (предписания) территориальных органов и подведомственных организаций, принятые ими в нарушение законодательства Республики Узбекистан;

осуществляет иные полномочия в пределах компетенции, установленной законодательством.

20. В Министерстве образуется коллегия в составе 15 членов, в которую входят министр (председатель коллегии), его заместители, председатели Советов по решению проблем развития отраслей и сфер сельского хозяйства, руководители отдельных подразделений, министерств и ведомств системы агропромышленного комплекса, а также другие руководящие работники центрального аппарата Министерства. Персональный состав коллегии утверждается Кабинетом Министров. Решения коллегии проводятся в жизнь приказами министра.

21. Территориальными органами Министерства являются Министерство сельского и водного хозяйства Республики Каракалпакстан, областные управления и районные отделы сельского и водного хозяйства, бассейновые управления ирригационных систем, управления магистральных каналов (систем) и управления ирригационных систем.

Министерство сельского и водного хозяйства Республики Каракалпакстан, областные управления и районные отделы сельского и водного хозяйства подчинены и подотчетны соответ-

ственно Совету Министров Республики Каракалпакстан, хокимиятам областей и районов, Министерству.

22. Назначение министра сельского и водного хозяйства Республики Каракалпакстан осуществляется Жокоргы Кенесом Республики Каракалпакстан по согласованию с министром сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан.

Назначение руководителей областных управлений сельского и водного хозяйства осуществляется министром сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан по представлению хокимов областей.

23. Назначение руководителей районных отделов сельского и водного хозяйства осуществляется министром сельского и водного хозяйства Республики Каракалпакстан и начальниками областных управлений сельского и водного хозяйства по представлению хокимов районов.

24. Начальники и заместители начальника бассейновых управлений ирригационных систем, начальники управления магистральных каналов (систем) и ирригационных систем назначаются на должность министром на конкурсной основе.

Порядок проведения конкурса утверждается министром сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан.

Министерство и его территориальные органы вправе создавать экспертные и совещательные органы, положения о которых утверждаются соответственно министром или руководителем территориального органа.

25. Источниками финансирования Министерства сельского и водного хозяйства и его подразделений являются бюджетные ассигнования и доходы от хозяйственной деятельности предприятий.

26. В Министерстве сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан в установленном порядке создается Фонд социального развития и стимулирования, источниками которого являются отчисления (в добровольном порядке) от хозяйственной деятельности предприятий и организаций, входящих в состав Министерства, указанных в приложении № 2 к настоящему постановлению Кабинета Министров, включая сельскохозяйственные кооперативы (ширкаты), на основе заключенных договоров.

Средства Фонда направляются на научно-исследовательские, просветительские, полиграфические и издательские работы. Также за счет Фонда осуществляется финансирование содержания центрального аппарата и территориальных подразделений министерства.

Положение о Фонде социального развития и стимулирования утверждается министром.

27. Деятельность Министерства прекращается в установленном законодательством порядке.

# ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

## об областном Управлении сельского и водного хозяйства

### И. Общие положения

1. Областное Управление сельского и водного хозяйства (далее – Управление) является территориальным органом Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан и осуществляет возложенные на него задачи и функции на территории соответствующей области.

2. Управление в своей деятельности руководствуется Конституцией Республики Узбекистан, законами Республики Узбекистан, постановлениями и иными решениями Олий Мажлиса Республики Узбекистан, указами и распоряжениями Президента Республики Узбекистан, постановлениями и распоряжениями Кабинета Министров Республики Узбекистан, постановлениями коллегии и приказами Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан, решениями областного хокимията и другими актами законодательства, а также настоящим Положением.

3. Управление решает возложенные на него задачи непосредственно, также через районные отделы сельского и водного хозяйства и другие подведомственные ему организации и предприятия.

4. Управление является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Республики Узбекистан и со своим наименованием, счета в учреждениях банков.

### II. Задачи и функции Управления

5. Управление является ответственным за проведение аграрной политики в области.

Основными задачами Управления являются:

реализация аграрной политики, направленной на внедрение передовых систем земледелия, агротехнологий и водопользования, обеспечивающих стабильное производство важнейших видов сельскохозяйственной продукции в регионе;

обеспечение контроля за соблюдением хозяйствами рекомендаций по сорторазмещению хлопчатника и зерновых культур;

организация и координация работ по углублению экономических реформ в сельском хозяйстве, мониторинг за их реализацией, развитием различных форм собственности и хозяйствования на территории;

обеспечение рационального и целевого использования земельных ресурсов, улучшения плодородия почв;

мониторинг заключения и исполнения договоров контрактации, разработка, на основе обобщения заключенных договоров, предложений об объемах закупок хлопка-сырца и зерна колосовых культур;

организация работ по укреплению кормовой базы животноводства, птицеводства и рыбоводства, развитию племенного дела, ветеринарии и сервисных услуг;

организация внедрения новых передовых агротехнологий выращивания сельскохозяйственных культур;

оказание содействия во внедрении достижений научных исследований в области селекции, семеноводства, племенного дела, ресурсосберегающих и водосберегающих технологий в производство;

участие в привлечении инвестиций, мониторинг реализации инвестиционных проектов;

организация работ по развитию на селе производственной, социальной и рыночной инфраструктуры;

подготовка предложений по установлению лимитов водоподачи для сельскохозяйственных водопотребителей по административным районам и участие в контроле по их соблюдению;

содействие в рациональном использовании водных ресурсов, повышении их эффективности, внедрении рыночных принципов и механизмов водопользования, организации их учета водопользователями;

организация стимулирования водопользователей области за экономное использование лимитированной воды;

координация работ по эксплуатации внутрихозяйственных гидромелиоративных систем и мер по улучшению мелиоративного состояния орошаемых земель, а также по организации учета водопользования и его развитию;

содействие в организации, функционировании и развитии ассоциаций водопользователей в области;

координация деятельности областных инспекций, входящих в состав Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан, на которые возложены контрольные функции;

совершенствование работы с кадрами, организация повышения их квалификации.

6. В соответствии с возложенными задачами Управление осуществляет следующие функции:

оказывает методическую помощь предприятиям сельского и водного хозяйства в организации производственной и экономической деятельности;

содействует развитию фермерства, разрабатывает предложения по преобразованию сельскохозяйственных кооперативов (ширкатов) в фермерские хозяйства;

обеспечивает сельскохозяйственных товаропроизводителей информацией о конъюнктуре рынка и другими научно-техническими и информационными материалами о передовых технологиях, опыте производства и переработки сельхозпродукции;

ведет мониторинг заключения и исполнения договоров кон-

трактации, разрабатывает, на основе обобщения заключенных договоров, предложения об объемах производства основных видов сельскохозяйственной продукции;

осуществляет контроль за обеспечением выполнения договоров, заключенных между сельскими товаропроизводителями и предприятиями, организациями, обслуживающими сельское хозяйство;

организует семинары по внедрению прогрессивных технологий и передового опыта в сельскохозяйственном производстве и использовании земельно-водных ресурсов;

содействует в организации и развитии инфраструктуры для сельскохозяйственных товаропроизводителей;

реализует рекомендации по организации труда и совершенствованию внутривозрастных отношений;

осуществляет работу по организации внедрения севооборотов, совершенствованию структуры посевных площадей, сортосмены и сорторазмещения сельскохозяйственных культур, освоению интенсивных почвозащитных и водосберегающих технологий;

организует работу по укреплению кормовой базы животноводства, птицеводства и рыбоводства, развитию племенного дела, ветеринарии и сервисных услуг;

проводит мероприятия по улучшению селекционно-племенной работы, искусственному осеменению и осуществляет их мониторинг;

участвует в работе Водохозяйственных советов бассейновых ирригационных систем;

вносит предложения в Бассейновое управление ирригационных систем по установлению лимитов водоподачи для сельскохозяйственных водопотребителей по административным районам;

содействует и координирует работу по составлению договоров на водопользование в целом по области;

участвует в разработке предложений и организации внедрения рыночных принципов и механизмов водопользования;

анализирует использование водных ресурсов и вносит предложения в Главное управление водного хозяйства по стимулированию водопользователей за экономное использование лимитированной воды;

вносит предложения по развитию ассоциаций водопользователей и содействует в обеспечении реализации принятых программ по их развитию, оказывает методическую и практическую помощь по их организации и функционированию;

ведет мониторинг за деятельностью ассоциаций водопользователей, проведением внутривозрастных гидромелиоративных работ и внедрением водосберегающих технологий;

содействует и координирует работу по оснащению водоизмерительными установками внутривозрастных гидромелиоративных систем;

разрабатывает предложения по мелиоративному улучшению и реконструкции орошаемых земель и повышению плодородия почв;

изучает потребность предприятий в специалистах сельского и водного хозяйства, оказывает помощь в подборе сельской молодежи для направления на учебу, а также в их трудоустройстве;

организует работу по реализации решений коллегии Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан, принятых по рекомендациям Советов по эффективному использованию потенциала сельского хозяйства;

организует повышение квалификации руководящих работников и специалистов предприятий и организаций сельского и водного хозяйства, а также руководителей фермерских хозяйств;

оказывает практическую помощь районным отделам сельского и водного хозяйства в совершенствовании работы с кадрами и в повышении их квалификации.

### **III. Права Управления**

7. Управление имеет следующие права:

запрашивать и получать в установленном порядке от предприятий, учреждений и организаций материалы, необходимые для решения вопросов, входящих в его компетенцию;

давать заключения на представляемые ему на согласование проекты решений об использовании земельных и водных ресурсов;

ходатайствовать о привлечении виновных лиц за нарушение земельного законодательства к соответствующей ответственности;

имеет иные права, предусмотренные законодательством.

8. Решения Управления, принятые в пределах его компетенции, являются обязательными для исполнения соответствующими территориальными органами управления, хозяйствующими субъектами, а также должностными лицами и гражданами.

### **IV. Организация деятельности Управления**

9. Управление возглавляет начальник, назначаемый на должность министром сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан по представлению хокима области.

10. Заместители начальника Управления назначаются на должность министром сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан по представлению хокима области.

11. Начальник Управления:

руководит деятельностью управления на основе единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Управление задач и обязанностей;



в установленном порядке утверждает штатное расписание аппарата областного управления и имеет право при необходимости вносить изменения в утвержденную структуру в пределах установленной штатной численности и фонда оплаты труда;

назначает на должность и освобождает от должностей работников аппарата областного управления, руководителей подведомственных организаций и учреждений, а также по представлению хокимов районов и по согласованию с Министерством сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан — начальников районных отделов сельского и водного хозяйства;

утверждает положения о структурных подразделениях аппарата областного управления, положения (уставы) подведомственных государственных предприятий и организаций;

в пределах своей компетенции дает соответствующим территориальным органам управления, юридическим и физическим лицам обязательные для исполнения предписания о прекращении нарушений законодательства в области сельского хозяйства и устранении их последствий;

издает приказы, дает указания, обязательные для исполнения работниками областного управления и районных отделов сельского и водного хозяйства и подведомственных организаций, осуществляет контроль за их исполнением;

отменяет решения (предписания) районных отделов сельского и водного хозяйства и подведомственных организаций, принятые ими с нарушением законодательства Республики Узбекистан.

12. При Управлении создается Совет в составе начальника управления (председатель Совета), его заместителей, входящих в состав Совета по должности, а также других высококвалифицированных работников. Совет образуется в составе 9 человек. Персональный состав Совета утверждается министром сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан, решения Совета проводятся в жизнь приказами начальника Управления.

Управление вправе создавать и другие экспертные или совещательные органы, положения о которых утверждаются начальником областного управления.

13. Источниками финансирования Управления являются средства Фонда социального развития и стимулирования Министерства сельского и водного хозяйства, а в части управления водными ресурсами — бюджетные ассигнования.

14. Деятельность Управления прекращается в установленном законодательством порядке.

## **ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ**

### **о районном отделе сельского и водного хозяйства**

#### **І. Общие положения**

1. Районный отдел сельского и водного хозяйства (далее — Отдел) является территориальным органом Министерства сель-

ского и водного хозяйства Республики Узбекистан и осуществляет возложенные на его задачи и функции на территории соответствующего района.

2. Отдел в своей деятельности руководствуется Конституцией Республики Узбекистан, законами Республики Узбекистан, постановлениями и иными решениями Олий Мажлиса Республики Узбекистан, указами и распоряжениями Президента Республики Узбекистан, постановлениями коллегии и приказами Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан, решениями областного хокимията и другими актами законодательства, постановлениями Совета и приказами Управления сельского водного хозяйства, решениями районного хокимията и другими актами законодательства, а также настоящим Положением.

3. Отдел является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Республики Узбекистан и со своим наименованием, счета в учреждениях банков.

## **II. Задачи районного Отдела**

4. Отдел является ответственным за реализацию аграрной политики в районе.

Основными задачами Отдела являются:

организация работ по улучшению селекции, семеноводства и агротехнологии;

внедрение новых агротехнологий выращивания сельскохозяйственных культур;

организация работы и мониторинг за осуществлением экономических реформ на селе, развитием арендных и подрядных отношений в сельском хозяйстве;

всемерное содействие широкому развитию фермерских хозяйств;

организация развития рыночной инфраструктуры по обслуживанию сельскохозяйственных товаропроизводителей;

осуществление мер по обеспечению целевого и рационального использования земельных и водных ресурсов;

подготовка предложений по установлению лимитов водопользования в разрезе сельскохозяйственных водопотребителей района, содействие в реализации рыночных принципов и механизмов, а также соблюдении порядка по лимитированному водопользованию;

организация стимулирования водопользователей района за экономное использование лимитированной воды;

участие в контроле за рациональным и целевым использованием водных ресурсов водопользователями;

обеспечение принятых программ по развитию ассоциаций водопользователей, содействие в их организации и эффективном функционировании;

координация работ по ремонту и развитию внутрихозяй-

ственных гидромелиоративных систем, систем водоучета и улучшению мелиоративного состояния орошаемых земель, а также по внедрению водосберегающих технологий;

организация работ по внедрению передового опыта, достижений научных исследований в производство;

организация мониторинга за выполнением договоров контрактации по закупкам сельскохозяйственной продукции для государственных нужд;

реализация мер по развитию племенного дела, ветеринарии и сервисных услуг, а также укреплению кормовой базы животноводства, птицеводства и рыбоводства;

координация деятельности районных инспекций, входящих в состав Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан, на которые возложены контрольные функции;

организация повышения квалификации специалистов.

5. Отдел осуществляет следующие функции:

содействует в организации заключения договоров между сельскохозяйственными товаропроизводителями, заготовительными и обслуживающими организациями;

разрабатывает на основе обобщения заключенных договоров контрактации предложений об объемах производства основных видов сельскохозяйственной продукции;

осуществляет мониторинг за выполнением договоров контрактации;

регистрирует внутривладельческие договоры между управлением сельскохозяйственных ширкатов, семейными подрядчиками и арендаторами и осуществляет мониторинг за их исполнением;

оказывает содействие в развитии фермерских хозяйств;

организует мероприятия по сохранению и повышению плодородия почв, внедрению экологически безопасных технологий;

оказывает помощь сельскохозяйственным товаропроизводителям в эффективном использовании минеральных и органических удобрений;

оказывает содействие в проведении комплекса защитных и профилактических мероприятий по борьбе с болезнями и вредителями сельскохозяйственных культур;

организует проведение селекционно-племенной работы в животноводстве;

осуществляет меры по укреплению кормовой базы животноводства, птицеводства и рыбоводства, развитию ветеринарии и сервисных услуг;

осуществляет профилактические меры по недопущению инфекционных заболеваний скота и соблюдению карантинных мероприятий;

организует внедрение научно обоснованных режимов орошения, водосберегающих мероприятий и технологий;

участвует в работе Водохозяйственных советов управлений магистральных каналов (систем) и ирригационных систем;

вносит предложения в управление ирригационной системы по установлению лимитов водопользования в разрезе сельскохозяйственных водопотребителей района;

содействует и координирует работу по составлению договоров на водопользование в районе;

участвует в разработке предложений и организации внедрения рыночных принципов и механизмов водопользования;

анализирует использование оросительной воды и вносит предложения в областное управление сельского и водного хозяйства по стимулированию водопользователей за экономное использование лимитированной воды;

содействует в обеспечении принятых программ по развитию ассоциаций водопользователей, ведет мониторинг за их выполнением, оказывает методическую и практическую помощь в их организации и функционировании;

содействует и координирует работу по оснащению водоизмерительными установками внутрихозяйственных гидромелиоративных систем;

организует работу по мелиоративному улучшению и реконструкции орошаемых земель и повышению плодородия почв;

ведет общую координацию работ по ремонту внутрихозяйственных гидромелиоративных систем и их развитию, а также внедрению водосберегающих технологий;

совместно с инспекцией «Узсувназорат», а также во взаимодействии с управлением ирригационных систем участвует в контроле за соблюдением порядка лимитированного водопользования;

вносит предложения в областное управление сельского и водного хозяйства по мелиоративному улучшению орошаемых земель;

осуществляет информационное обеспечение и содействует внедрению достижений науки, агротехники, ресурсов и водосберегающих технологий;

содействует развитию и осуществляет мониторинг за деятельностью альтернативных машинно-тракторных парков;

организует повышение квалификации руководителей и специалистов сельского и водного хозяйства.

### **III. Права Отдела**

6. Отдел имеет право:

запрашивать и получать в установленном порядке от предприятий, учреждений и организаций материалы, необходимые для решения вопросов, входящих в его компетенцию;

давать заключения на проекты решений по использованию земельных и водных ресурсов;

ходатайствовать о привлечении виновных лиц к ответственности за нарушение действующего земельного законодательства; в пределах своей компетенции давать юридическим и физическим лицам обязательные для исполнения предписания о прекращении нарушений законодательства в области сельского хозяйства и устранения их последствий;

предъявлять в хозяйственные суды иски в интересах сельскохозяйственных товаропроизводителей;

осуществлять иные права, предусмотренные законодательством.

7. Решения Отдела, принятые в пределах его компетенции, являются обязательными для исполнения хозяйствующими субъектами, независимо от форм собственности, а также должностными лицами и гражданами.

#### **IV. Организация деятельности Отдела**

8. Отдел возглавляет начальник, назначаемый на должность начальником областного Управления сельского и водного хозяйства по представлению хокима района.

9. Начальник Отдела:

руководит деятельностью отдела на основе единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на отдел задач и обязанностей;

представляет в областное Управление сельского и водного хозяйства кандидатуры для назначения на должности заместителей начальника;

назначает на должность и освобождает от должности работников аппарата отдела;

издает приказы и распоряжения, дает указания, обязательные для исполнения работниками отдела.

10. Источниками финансирования Отдела являются средства Фонда социального развития и стимулирования Министерства сельского и водного хозяйства.

11. Деятельность Отдела прекращается в установленном законодательством порядке.

#### ***Вопросы для повторения***

1. Что такое кадры вообще и управленческие кадры в частности?
2. Дайте понятие кадров в системе управления.
3. Дайте классификацию кадров управленческих работников.
4. Что такое кадровая политика и тактика?
5. Что понимается под деловой оценкой кадров управления?
6. Что понимается под подбором, расстановкой и подготовкой управленческих кадров?
7. Какие категории работников относятся к управленческим кадрам?
8. Как делится управленческий персонал по видам работ и по функциям?
9. Дайте название отделов на предприятии по видам управленческого труда.

10. Как делятся управленческие кадры по образованию?
11. Что понимается под комплексной, локальной, экспрессивной, пролонгированной оценкой деятельности руководителя (специалиста)?
12. На кого распространяется аттестация управленческих работников?
13. В чем состоит совершенствование кадровой работы?
14. Что Вы знаете о правовых основах управления?
15. Что Вы знаете о законе о воде и водопользовании?
16. Что Вы знаете о лимитированном водопользовании?
17. Что значит дефицит воды?
18. Расскажите о структуре управления водным хозяйством.
19. Что предусмотрено правительством для углубления рыночных реформ в водном хозяйстве?
20. Расскажите о структуре областного и районного управления сельского и водного хозяйства.
21. Расскажите для каких целей государственные предприятия, входящие в систему Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан преобразовываются в акционерные общества?
22. Какие функции возложены на Главное управление водным хозяйством Минсельводхоза Республики Узбекистан?

**Рекомендуемые темы  
выпускных работ, предлагаемые к выполнению для  
присвоения степени бакалавра по направлению  
«Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Дайте классификацию кадров в системе управления водным хозяйством. Приведите критерии деловой оценки кадров управления и принципы подбора, расстановки и подготовки кадров. Дайте предложения по совершенствованию кадровой работы.
2. Проанализируйте правовые основы управления водным хозяйством и оцените насколько они соответствуют требованиям рынка?
3. Проанализируйте структуру управления водным хозяйством и дайте Ваши предложения по ее дальнейшему совершенствованию.
4. Менеджмент и повышение квалификации кадров.

## Глава 12

### Управление финансовой деятельностью водохозяйственных организаций

*Каждого, кто освоит пустыню или соорудит кяриз, разобьет цветущий сад или же вновь оживит заброшенную землю, то в первый год с него ничего не брать, во второй год брать то, что он даст по собственному желанию, и лишь на третий год брать с него харадж согласно уложению.*

Амир Темур

---

Сущность и значение финансового менеджмента в водохозяйственных организациях.

Принципы финансирования водного хозяйства.

Финансирование эксплуатационных водохозяйственных организаций.

Финансирование водохозяйственного строительства. Хозяйственный расчет.

Структура анализа производственно-финансовой деятельности строительной организации.

Основные фонды водного хозяйства. Показатели эффективности их использования.

Оборотные фонды.

Влияние фактора времени на эффективность использования основных фондов и методика его оценки.

---

#### 12.1. Сущность и значение финансового менеджмента в водохозяйственных организациях

Финансовый менеджмент представляет собой комплекс методов, стилей, средств управления, при помощи которых осуществляется формирование, распределение и контроль над финансовыми ресурсами предприятий, отрасли и т. д. Финансовый менеджмент как управленческая система организует труд работников аппарата управления и направляет их деятельность на достижение высоких результатов.

К системе деятельности, осуществляемой финансовым менеджментом, можно отнести налог, цену и ценообразование, тариф, заработную плату, формирование и использование основных и оборотных фондов, амортизацию основных средств, капитальные и текущие затраты на восстановление и обеспечение работоспособности водохозяйственных объектов и т. д.

В финансовом менеджменте — управленческие субъекты являются непосредственными участниками финансовых отноше-

ний. Это прежде всего собственник, инвестор, кредитор, финансовые и налоговые органы, страховые компании, посредники и т. д.

Финансовый менеджмент — осуществляет контроль за выполнением принятых решений по финансовым вопросам. Анализирует финансовую деятельность предприятий, влияние внешних и внутренних факторов на экономическое состояние управления производством.

В условиях рыночных отношений финансовый менеджмент выполняет следующие функции:

- обеспечение воспроизводственных процессов и балансирования денежных средств;
- повышение эффективности производства за счет использования рыночных законов;
- привлечение инвестиций и обеспечение стабильного развития производства;
- распределение денежных средств;
- установление тесных связей вышестоящими финансовыми органами;
- контроль.

Финансовый менеджмент в организации водного хозяйства включает в себя составление бизнес-плана, оценка денежных потоков, оценка инвестиционных планов, определение размеров инвестиционных капиталов, распределение финансовых ресурсов, самофинансирование и т. д.

В водохозяйственном производстве финансирование эксплуатационных расходов осуществляется по следующим видам затрат:

- заработная плата работников (зп);
- социальное страхование (сс);
- материальные затраты (мз);
- амортизация основных фондов (аа);
- обязательное страхование собственности (ос);
- кредиты и презентные ставки (Ккр);
- капитальный ремонт водохозяйственных объектов (кр);
- текущий ремонт водохозяйственных объектов (тр).

Общая сумма финансируемых средств определяется по выражению:

$$Сзз = Зп + Сс + Мз + Ра + Ос + Мс + Ккр + Кр + Тр \quad (12.1)$$

В связи с тем, что затраты на эксплуатацию мелиоративных фондов значительны, их сокращение имеет большое значение для экономии затрат на производство сельхозпродукции.

Это указывает на необходимость дальнейшего совершенствования техники и технологии эксплуатации водохозяйственных объектов, внедрения новых методов водоподачи и водопользования. Так же в условиях рынка крайне важна разработ-



ка механизма платного водоиспользования и его внедрения, на этой основе перевода эксплуатационных организаций и финансируемых из государственного бюджета на хозрасчетную форму финансирования.

## **12.2. Общие принципы финансирования водного хозяйства**

Финансирование представляет собой плановое обеспечение затрат целевыми финансовыми ресурсами и организацию их расходования. Оно охватывает четыре стороны этого процесса:

— определение потребности в денежных средствах и источниках их удовлетворения;

— оформление финансирования, то есть представление необходимой документации, дающей право на получение средств из банка;

— непосредственную выдачу средств, а если финансирование осуществляется за счет собственных денежных ресурсов, то и их аккумуляцию;

— контроль за целевым и экономным использованием отпускаемых предприятием средств.

Термин «финансирование» часто используют как в узком, так и в широком смысле этого слова. В первом случае под финансированием понимают предоставление денежных средств за счет бюджетных ассигнований, хотя здесь могут участвовать и собственные финансовые ресурсы предприятий. Характерной особенностью этого метода является безвозвратность выдаваемых средств. Эта форма наиболее развита в водном хозяйстве, где сравнительно невысок удельный вес оборудования, а хозрасчетные отношения не получили еще должного развития, хотя в этом направлении выполняются значительные работы.

При широком толковании термина к финансированию относят, кроме того, выдачу долгосрочных и краткосрочных кредитов банка, то есть средств, подлежащих в последующем возврату.

В виду того, что роль предмета систематически возрастает, финансирование целесообразно рассматривать в широком смысле данного слова.

Важнейшим принципом финансирования водохозяйственных мероприятий является плановость. Это означает, во-первых, что размеры финансирования заранее планируются (бюджетом, в финансовых планах предприятий, оросительных систем), а фактическая выдача средств производится строго в пределах утвержденных лимитов. Во-вторых, поскольку лимиты финансирования определяются исходя из заданий по развитию народного хозяйства, финансированию подлежат лишь работы, предусмотренные государственными членами и планами отдельных предприятий. В связи с этим водохозяйственные орга-

низации, сельскохозяйственные предприятия для получения средств на мелиоративные работы обязаны представлять требуемые плановые документы.

Другим важным принципом финансирования является целевое направление ассигнуемых средств. Это значит, что, например, за счет лимитов по эксплуатационным мероприятиям нельзя закупать оборудование, проводить реконструкцию оросительных систем, а средства капиталовложений использовать на текущие издержки.

Принцип целевого направления финансовых ресурсов, наряду с плановостью, превращает механизм финансирования в мощное средство стабильного развития водного хозяйства.

Преобладание бюджетных источников финансирования водохозяйственного строительства представляет собой вполне закономерное явление и будет характерно для данной отрасли в дальнейшем. Это объясняется высокой капиталоемкостью отрасли и большим экономическим резонансом водохозяйственных мероприятий. Укрепление экономики государства позволяет осваивать крупные земельные массивы и возводить объекты, обслуживающие одновременно много предприятий. Наилучший эффект в таких случаях достигается именно при централизованном финансировании затрат.

Вместе с тем следует поощрять усилия отдельных хозяйств по проведению локальных мероприятий, особенно по организации малого орошения, совершенствования систем и внедрению новой техники полива, внедрению водосберегающих технологий.

Особое значение имеет обеспечение высокой эффективности финансирования. В связи с этим финансироваться могут только работы, имеющие проектно-сметную документацию, что в значительной мере предотвращает непроизводительные расходы. С другой стороны, средства выдаются в меру отпущенных денег. Это побуждает водохозяйственные предприятия интенсифицировать производственные процессы, совершенствовать организацию труда, повышать отдачу от ранее произведенных затрат. Высокая эффективность финансирования достигается также строгим соблюдением режима экономии на стройках и в подрядных организациях, систематическим контролем за рациональным расходованием полученных ими средств. В случаях бесхозяйственного использования финансовых ресурсов, удорожания работ к ним применяются жесткие финансовые санкции, а вышестоящим и другим организациям могут быть использованы и меры административного воздействия.

### **12.2.1. Финансирование эксплуатационной деятельности водохозяйственных организаций**

Государственные оросительные, обводнительные системы в зависимости от подчинения финансируются из средств

государственного бюджета. Средства на содержание персонала системных управлений и всего линейного штата, на текущий и капитальный ремонт и другие работы, связанные с эксплуатацией водохозяйственных систем, ежегодно утверждаемым сметам.

Управления водохозяйственных систем, как и другие государственные предприятия, распоряжаются основными средствами производства в виде гидротехнических сооружений, каналов, водоподъемных установок, транспортных средств, средств связи, производственных и жилых зданий и т. д. Все эксплуатационные расходы покрываются путем отпуска из бюджета по сметам необходимых средств на расходы по заработной плате, текущий ремонт, покупку топлива или на оплату электроэнергии для насосных установок, на расходы по механизированной очистке систем и т. д. Средства отпускают в течение всего года в соответствии с планом работы системы и утвержденной сметой.

Эксплуатация внутриводохозяйственных систем и сооружений полностью осуществляется за счет средств сельскохозяйственных предприятий, насосных и других хозяйств без особых ассигнований по государственному бюджету. Расходы по эксплуатации сельских водопроводов и других сооружений и устройств по водоснабжению несут также хозяйства, которым эти сооружения принадлежат. Если одна система водоснабжения обслуживает несколько хозяйств, расходы по ее эксплуатации распределяются между всеми водопользователями.

Деятельность государственных водохозяйственных систем направлена на увеличение продуктивности земель в сельскохозяйственном производстве, а бюджетные затраты по эксплуатации систем носят характер дополнительного безвозвратного финансирования сельскохозяйственных предприятий.

**Некоторые аспекты перевода эксплуатационных водохозяйственных организаций на хозяйственный расчет.** С переходом на хозяйственный расчет взаимоотношения мелиоративных систем с государственным бюджетом коренным образом изменяются. Средства на их эксплуатацию поступают от обслуживаемых хозяйств. При рентабельной работе систем в бюджет будут поступать отчисления от их прибылей.

Внедрение хозяйственного расчета (хозрасчетные отношения) в водном хозяйстве предусматривает:

- покрытие затрат водохозяйственных организаций непосредственно за счет водопотребителей;
- покрытие расходов на содержание предприятий водного хозяйства;
- получение водохозяйственными организациями прибыли.

В условиях дефицита водных ресурсов и роста потребностей в поливной воде, обеспечение водопотребителей необходимым объемом качественной воды требуются значительные затраты.

Эти затраты в условиях рынка должны быть покрыты теми предприятиями, которые и потребляют поливную воду. Для этого нужна цена на воду или тарифы на воду.

Известно, что тарифы на водопотребление в соответствии с их экономической природой являются разновидностью цены на воду. Она, на основании правил общей теории ценообразования, должна устанавливаться.

В настоящее время ни в вопросах методики расчета тарифов на воду, ни в принципах его использования нет единого мнения.

Следует констатировать, что наличие устойчивой системы тарифов должно выполнять функции стимулирования за рациональное водопотребление. Тарифы должны предусматривать льготные скидки за экономное водопотребление, а в условиях дефицита водных ресурсов должны быть предусмотрены дополнительные объемы воды хозяйствам сэкономившим и рационально использовавшим выделенную им по лимиту воду.

В условиях, когда различны климатические условия и потребности в воде можно применить одно- и двуставочные тарифы за потребленную воду.

В условиях же Узбекистана, где многолетние показатели водопотребления сельхозкультур незначительны, целесообразно использовать одноставочный тариф за воду, получаемую водопотребителем в точке водовыдела хозяйства.

В зонах, где нормы полива зависят от атмосферных осадков, необходимо будет установить двуставочный тариф. В этом случае часть оплаты будет зависеть от объема потребленной воды, а другая часть зависит от орошаемой площади. Оплата исходя из орошаемой площади основывается на эксплуатационные расходы в части их условно-постоянных затрат, а оплата за объем потребленной воды определяется по условно-меняющимся производственным затратам.

Двуставочный тариф обеспечивает водосбережения и гарантирует обеспечение водохозяйственных организаций денежными средствами.

Практика свидетельствует, что плата за воду создает возможности для значительного сбережения водных ресурсов и способствует повышению эффективности эксплуатационных затрат.

### **12.2.2. Хозяйственный расчет в эксплуатации мелиоративных систем**

По характеру деятельности государственные мелиоративные системы относятся к числу хозяйственных организаций, но, как уже было отмечено, они до сих пор не переведены на хозяйственный расчет и представляют в этом отношении исключение.

Оросительные системы обслуживают сельскохозяйственные предприятия, являющиеся хозрасчетными организациями, но

сами системы находятся на бюджетном финансировании наравне с учебными заведениями, больницами и другими социально-культурными учреждениями.

Оставшиеся на бюджетном финансировании управления мелиоративных систем могут выполнять эксплуатационные работы лишь в рамках, устанавливаемые планами и сметами, в которых невозможно заранее учесть часто меняющиеся условия хозяйственной деятельности.

Работники бюджетных систем материально не заинтересованы в улучшении эксплуатационной работы и повышении технического уровня систем. Они не располагают необходимыми условиями для проявления творческой инициативы, поскольку при бюджетном финансировании проводятся только работы, предусмотренные сметой на данный год.

В отличие от хозрасчетных предприятий, где имеет место всемерная экономия издержек, бюджетные организации стремятся израсходовать в текущем году по возможности все ассигнованные им средства, так как наличие неизрасходованных бюджетных ассигнований воспринимается как невыполнение плана.

Организация водохозяйственных предприятий на принципе хозрасчета создает благоприятные условия для осуществления предстоящих больших работ по улучшению деятельности систем, их переустройство и техническому совершенствованию. Улучшению работы водохозяйственных систем и усилению их роли в повышении урожайности сельскохозяйственных культур при ведении хозрасчета будет способствовать такой важный стимул, как материальная заинтересованность всех работников водохозяйственных систем в улучшении результатов их деятельности. Одновременно создаются финансовые возможности совершенствования производства — фонда экономического стимулирования.

Мелиоративные, особенно оросительные системы также располагают очень большими внутренними возможностями для дальнейшего развития и реконструкции на базе хозрасчета.

Особое значение хозрасчета заключается в том, что с его введением резко снижаются фактические оросительные наряды, приближаясь к действительно необходимым. Экономленная вода может быть использована для расширения площади поливных посевов без нового строительства. Уменьшение оросительных норм улучшит мелиоративное состояние земель, что, в свою очередь, приведет к росту урожаев и получению водопользователями дополнительных доходов на существующих поливных землях.

При переводе оросительных систем на хозрасчет взаимоотношения между управлениями систем и обслуживаемых предприятий (сельскохозяйственные) регулируются договорами. Это обеспечивает действенный взаимный контроль, подкрепленный материальной ответственностью договаривающихся сто-

рон и их материальной заинтересованностью в улучшении результатов совместной деятельности.

Опыт показал, что хозрасчетные взаимоотношения на оросительных системах приводят к повышению качества эксплуатационного обслуживания водопользователей, техническому совершенствованию систем и резкому улучшению использования водных и земельных ресурсов.

### **12.2.3. Финансирование водохозяйственного строительства. Хозрасчет в водохозяйственном строительстве**

Основной источник финансирования капитальных работ по водному хозяйству — ассигнования из государственного бюджета. Известную роль играют также прибыль и амортизационные отчисления действующих предприятий, возвратные суммы от ликвидации или эксплуатации временных зданий, сооружений, строительных механизмов, другие средства хозяйственных организаций.

В соответствии с планами развития народного хозяйства и государственным бюджетом, стройкам, включенным в план капитальных вложений, устанавливают лимит финансирования, то есть сумму денежных средств, в пределах которой банк может осуществлять финансирование объекта в данном году. Сельскохозяйственные предприятия ведут водохозяйственное и другое строительство за счет средств неделимых фондов, а также долгосрочных банковских кредитов.

Заказчиками на мелиоративное строительство являются сельскохозяйственные и водохозяйственные организации: министерство сельского и водного хозяйства, управление мелиорации, а также их местные органы, отдельные сельскохозяйственные предприятия и другие.

Функции подрядчиков по водохозяйственному строительству выполняют специальные строительные организации, создаваемые для осуществления отдельных крупных строек, или постоянно действующие территориальные организации, ведущие все виды водохозяйственных работ в пределах республики, области и т. д.

Выполненные подрядчиками работы оплачиваются отделениями банка по стоимости, предусмотренной сметами, составленными на основании проектов. Документами при этом служат счета подрядчиков, подтвержденные (акцептованные) заказчиком.

Принципы хозяйственного расчета в водохозяйственном строительстве наиболее полно реализуются при подрядном способе. Подрядные строительные организации ведут все работы на основании договоров, которые они заключают с заказчиками. Выполняемые ими строительными работами (строительная продукция) сдаются заказчику (реализуются) по уста-

новленным сметным ценам. Если себестоимость этих работ ниже их сметной стоимости, то разница составляет прибыль строительной организации.

При таком способе ведения строительных работ подрядчик и заказчик являются самостоятельными организациями, не подчиненными друг другу. Это создает благоприятные условия для взаимного контроля выполнения договорных обязательств и ведет к повышению качества работ.

Подрядные строительные организации, как и другие хозяйственные организации, наделяются основными и оборотными средствами.

Основные средства производства представлены здесь главным образом строительным оборудованием, машинами и транспортными средствами, а также предприятиями по производству строительных материалов.

Оборотные средства подрядной строительной организации состоят из собственных средств, авансов, получаемых от заказчика (главным образом на закупку строительных материалов), и из краткосрочных банковских кредитов, выдаваемых преимущественно на сезонную заготовку строительных материалов.

В строительстве, так же как и в других отраслях производства, происходит постоянный кругооборот оборотных средств. Для начала работ строительная организация должна иметь средства на приобретение строительных и других материалов, которые, будучи использованными в процессе производства, выступают в форме затрат на незавершенное строительство. По мере выполнения и сдачи работ заказчик оплачивает их. Во время расчетов оборотные средства выходят из сферы производства и находятся в сфере обращения. Затем они снова расходуются на приобретение материалов для дальнейшего строительства, то есть опять входят в сферу производства и т. д.

Кругооборот средств строительной организации заканчивается тогда, когда к ней возвращаются денежные средства, затраченные на строительство.

Оборачиваемость средств строительной организации определяется отношением стоимости выполненных и принятых заказчиком строительно-монтажных работ за определенный период (например, за год) и средней суммы оборотных средств за тот же период. Например, если стоимость выполненных и оплаченных заказчиком работ составляет 30 млрд. сум в год, то это значит, что оборотные средства обернулись за год 3 раза, или на каждый сум оборотных средств произведено строительной продукции на 3 сум.

Очень важным показателем результатов работы хозяйственной строительной организации является также соотношение между объемом выполненных работ и объемом вводимых в действие основных фондов. Чем меньше остатки средств в не-

законченных стройках и больше стоимость введенных в действие основных фондов, тем быстрее оборот средств в строительстве. Ускорение темпов строительства приводит к экономии средств, сокращению накладных расходов и снижению себестоимости строительства. Особенно большое значение это имеет при сооружении крупных водохозяйственных систем, так как они требуют выполнения большого объема работ и, как правило, могут быть сданы в эксплуатацию лишь после завершения всех работ. Поэтому чем короче сроки строительства, тем меньше средств находится в недействующих основных фондах.

Далее в качестве примера приводится последовательность и структура анализа производственно-финансовой деятельности и строительного треста водохозяйственной специализации.

**1. Выполнение подрядных работ.** В этом разделе приводится объем выполненных подрядных работ за отчетный год в договорных ценах и в ценах 1991 года, индекс удорожания, структура выполненных работ по заказчикам, увеличение стоимости выполняемых работ, вызванное инфляционными процессами против запланированной стоимости в договорных ценах и др.

**2. Вид основных производственных мощностей.** Здесь указывается фактически введенные мощности, план-прогноз и т. д. В случае невыполнения ввода мощностей по плану-прогнозу приводятся причины.

**3. Физические объемы и структура выполненных работ в отчетном году.** Например, земляные работы (экскаваторные, бульдозерные ... и др.), бетонные работы (монолитный бетон, монолитный железобетон, сборный железобетон и др.).

**4. Механизация.** Приводится информация по количеству механизмов с указанием типов (экскаваторы, бульдозеры, скреперы и другая техника), сколько техники списано и сколько осталось в работе, сколько новых машин приобретено, выполнение машинами директивных нормативов выработки, средний срок службы находящихся на балансе механизмов по отдельности, доля отработавших нормативный срок механизмов, что сделано для обновления основных фондов, а если ничего не сделано, то излагаются причины.

**5. Структура организации и численность.** Приводятся данные о составе треста, общая средняя списочная численность работников в отчетном и предыдущем году.

**6. Производительность труда.** Производительность труда, в результате выполнения разработанных по тресту организационно-технических мероприятий, возросла и составила в ценах 1991 года на одного работающего  $\alpha$  сум, или  $\beta\%$  к факту предыдущему, отчетному году.

**7. Заработная плата.** Общий фонд потребления в целом по тресту, средства потребления на одного работающего в сред-



нем в месяц, просроченная задолженность по выдаче средств на заработную плату имеется или не имеется.

**8. Оплата заказчиками за выполненные строительно-монтажные работы.** Перечисляются основные ситуации:

а) трест вошел в отчетный год, имея дебиторскую задолженность \_\_\_\_ млн. сум;

б) открытие финансирования задержалось, и первые оплаты в отчетном году были произведены в \_\_\_\_ месяце;

в) сбалансирование объектов проводилось, а если не проводилось, то почему;

г) оплата выполненных объемов работ проводилась, излагается, как это было фактически.

**9. Договорная цена в строительстве.** Необходимо указать насколько действующая система ценообразования выполняемых строительно-монтажных работ, а именно их индексация с учетом рыночных изменений к сметным расценкам 1991 года соответствует реалиям. Нет ли фактов, когда организации-заказчики манипулируют по своему усмотрению и произвольно занимают стоимость строительства, а если имеются, то эти вопросы выносятся на рассмотрение соответствующих организаций. Подробно приводится индексация удорожания по:

а) заработной плате;

б) горюче-смазочным материалам;

в) текущий и капитальный ремонт;

г) на автотранспорт;

д) механизмам;

е) налогам и платежам, относящимся на себестоимость.

**10. Финансовое состояние.** Приводится общая дебиторская задолженность по тресту, в том числе поставщиков (предоплата за материалы и услуги) заказчиков.

Просроченная дебиторская задолженность (просрочка более 60 дней) по заказчикам. Производственные запасы (материалы) млн. сум.

Основные кредиторские задолженности поставщикам, расшифруются (за материалы, автоуслуги).

Основные кредиторы: налоги, пенсионный фонд, соцстрах, перечисляется и указывается сумма.

Штрафы и пени (сумма), из них за несвоевременную оплату налогов, пенсионный фонд.

Прибыль балансовая составила, млн. сум.

Прибыль, остающаяся в распоряжении треста, млн. сум.

Рентабельность от общих затрат составила  $S_1\%$ . От производственной себестоимости  $S_2\%$ .

Стоимость основных фондов на 1.01. отчетного года, млн. сум. Износ  $Z$  млн. сум, остаточная стоимость основных фондов, млн. сум.

### 12.3. Основные фонды водного хозяйства, показатели эффективности их использования

Водохозяйственные организации как и предприятия и организации других отраслей могут выполнять свои функции только при наличии у них основных и оборотных фондов-средств производства.

Средства производства состоят из труда (машины, оборудование, производственные здания и пр.) и предметов труда (сырье, материалы и пр.). Деление средств производства на средства труда и предметы труда вытекают из материальных условий производства. Экономическое различие средств труда и предметов труда в производственном процессе находит свое выражение в разделении средств производства на основные и оборотные производственные фонды.

Основные производственные фонды участвуют в производственном процессе в течение сравнительно длительного периода, сохраняя при этом свою натуральную форму. Они переносят свою стоимость на создаваемый продукт не сразу, а постепенно, по частям, по мере своего снашивания.

Оборотные производственные фонды (предметы труда) участвуют лишь в одном производственном цикле. Они расходуются на образование готового продукта, а их стоимость при этом полностью переносится на создаваемый продукт. Предметы труда выбывают из производственного процесса и переходят из сферы производства в сферу обращения и потребления. Например, строительные материалы (цемент, песок, щебень и пр.), будучи израсходованными в процессе постройки какого-либо сооружения, переносят овеществленный в них труд в строящийся объект и таким образом выбывают из производственного процесса строительства и переходят в сферу потребления.

Средства производства — это важнейший элемент производительных сил. Изменение и развитие производства начинается именно с изменения и развития орудий производства. Поэтому рост основных фондов в организации является основной и необходимой предпосылкой увеличения ее производственной мощности. Основные фонды подразделяют их по назначению на две группы:

основные фонды производственного назначения (машины и механизмы, силовое оборудование, транспортные средства, здания и сооружения производственного и хозяйственного назначения);

основные фонды непромышленного назначения (жилые здания, здания и сооружения культурно-бытового назначения и пр.).

Непроизводственные основные фонды не являются средствами труда, они не переносят своей стоимости на создаваемый продукт. Но они включаются в состав основных фондов,

так как они имеют длительный срок службы и изнашиваются так же, как и производственные здания.

Основные фонды водного хозяйства являются частью мелиоративных фондов Республики Узбекистан и объединяют в себе те средства производства, которые имеют стоимостную оценку и учитываются на балансах организаций и предприятий в составе основных средств.

В состав основных фондов водного хозяйства входят: каналы со всеми видами сооружений на них, плотины, дамбы, гидромеханическое и электромеханическое оборудование гидроэлектрических и насосных станций, дождевальное и поливное оборудование, лотки, трубы, дрена, строительные машины, средства транспорта и связи, буровое оборудование, оборудование ремонтных предприятий, геодезические инструменты, производственные и жилые здания и все прочие средства производства, имеющие длительный срок использования.

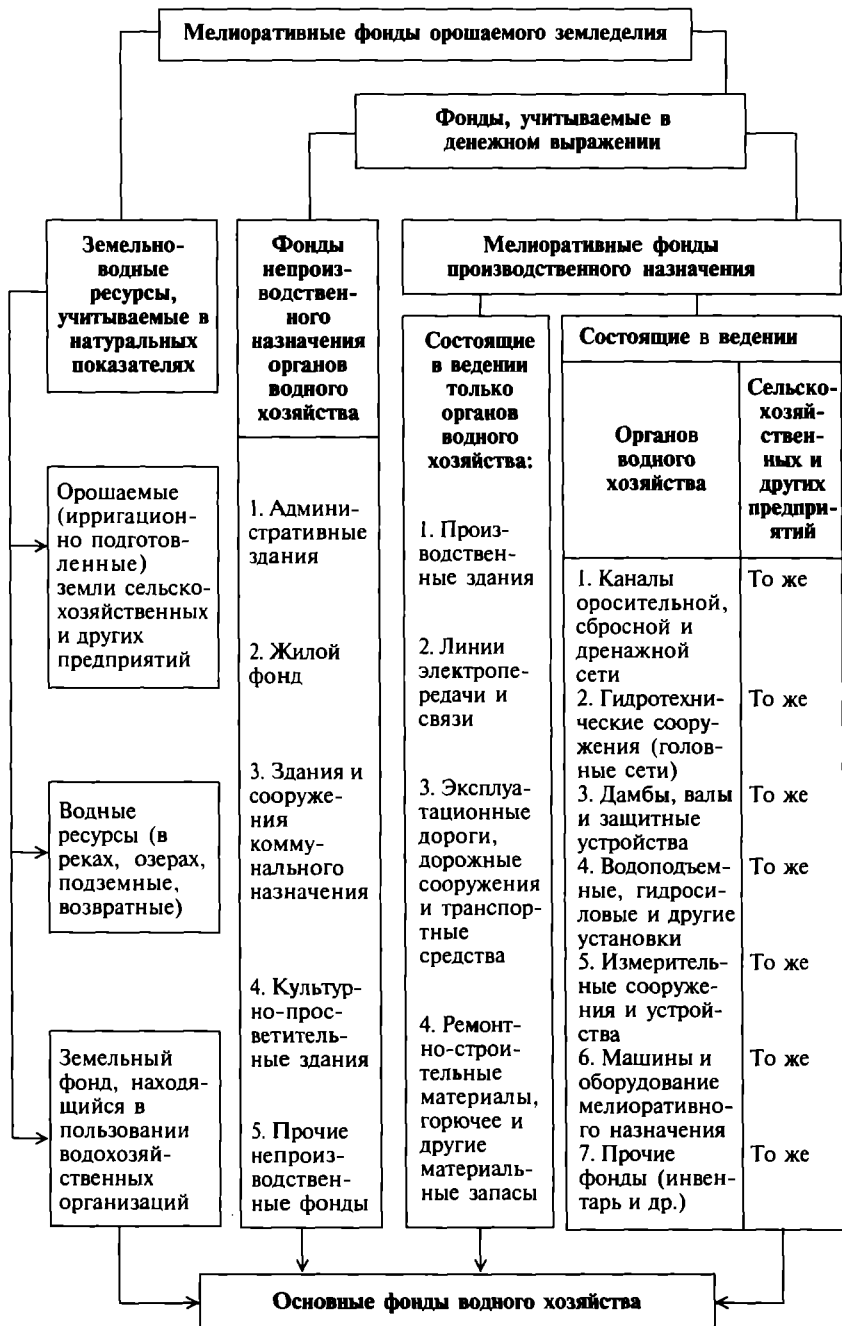
Основные фонды водного хозяйства обеспечивают весь процесс водопотребления, а также поддержание в рабочем состоянии функционирующих мелиоративных фондов. По этой причине эти фонды находятся в ведении двух групп организаций. Одна часть находится в ведении водохозяйственных организаций, другая часть находится непосредственно в ведении сельскохозяйственных предприятий.

Конкретное содержание отдельных групп мелиоративных фондов и составляющие основных фондов водного хозяйства приводятся на рис. 12.1.

Основные фонды водохозяйственных организаций, отнесенные на гектар обслуживаемой площади, определяют их фондооснащенность. Уровень фондооснащенности в значительной степени определяет технические возможности правильного водораспределения, культуры управления водными ресурсами. В итоге это оказывает существенное влияние на эффективность сельскохозяйственного производства. Вместе с тем повышение фондооснащенности сопряжено со значительными капиталовложениями и эксплуатационными затратами на их содержание и ремонт. Поэтому фондооснащенность для каждого конкретного региона, выявление его оптимального размера находится под пристальным вниманием менеджеров водохозяйственных и сельскохозяйственных организаций.

Учет мелиоративных фондов осуществляется путем проведения инвентаризации и паспортизации. В процессе инвентаризации учитывается стоимость основных фондов. В целях обеспечения сохранности и контроля за основными фондами каждому объекту присваивается инвентарный номер.

Паспортизация является широким мероприятием, направленным на установление количества основных фондов и определении их технического состояния. В паспортах указывается техническая характеристика основных фондов.



**Р и с. 12.1. Классификация мелиоративных фондов и составляющие основных фондов водного хозяйства.**

Данные инвентаризации и паспортизации основных фондов позволяют судить о структуре основных фондов.

Структура основных фондов водного хозяйства формируется под влиянием географических, гидрологических, климатических и других условий. Например в зонах машинного орошения большой удельный вес занимают насосные станции и оборудование. В зонах самотечного полива (на самотечных системах) они отсутствуют. В предгорных и горных районах значительная часть основных фондов приходится на такие сооружения, как лотки, акведуки, перепады, улучшающие транспортирование воды или погашающие ее энергию.

Большие различия в структуре основных фондов вносит гидрологическая обстановка, в частности уровень грунтовых вод. В районах, где грунтовые воды находятся близко к поверхности, необходимо прокладывать густую сеть дренажных каналов. Это обстоятельство вызывает повышение удельного веса фондов дренажного комплекса и существенно увеличивает общую стоимость основных фондов.

Примерная структура основных фондов водохозяйственных и сельскохозяйственных предприятий приводится в таблице 12.1.

*Таблица 12.1.*

Наименование основных фондов	Водохозяйственные организации, %	Сельскохозяйственные предприятия, %
● Каналы и оросительные сети	43	40
● Водохранилища	14	—
● Водозаборные сооружения включая насосные станции	13	21
● Линейные сооружения на оросительной сети	3	5
● Коллекторно-дренажная сеть	9,5	11
● Скважины вертикального дренажа	1,5	—
● Дороги, средства транспорта и связи	3	—
● Гражданские здания	5	—
● Машины и оборудование	2	2
● Прочие	2	23

Мелиоративным фондам присущи особенности, которые должны учитываться в процессе принятия решений при планировании, проектировании и осуществлении водохозяйственных мероприятий по их использованию.

К этим особенностям следует отнести:

*Первая:* капиталовложение в мелиоративные работы лока-

лизуются, срastaются с конкретными земельными участками и не могут использоваться в другом месте. Они не обладают мобильностью и не могут изменять свое местоположение в пространстве. По этой причине мелиоративные фонды имеют ничтожно малую ликвидную стоимость.

*Вторая:* подавляющая часть мелиоративных фондов имеет длительные сроки службы. Эта особенность мелиоративных фондов требует учета при проектировании и осуществлении водохозяйственных мероприятий на длительную хозяйственную перспективу, а принимаемые решения опираются на глубокие и всесторонние исследования и обоснования.

*Третья:* создаваемые мелиоративные фонды весьма капиталоемки. Это обстоятельство требует глубоких экономических обоснований осуществляемых капитальных вложений и их эффективности.

*Четвертая:* мелиоративные фонды производственного назначения состоят в ведении органов водного хозяйства и сельскохозяйственных предприятий.

В настоящее время отсутствует жесткая классификация мелиоративных фондов. В зависимости от принадлежности мелиоративные фонды делятся на межхозяйственные и внутрихозяйственные, и находятся соответственно на балансе государственных организаций и сельскохозяйственных предприятий.

В связи с тем, что основные фонды водного хозяйства в процессе производства изнашиваются, их стоимость изменяется во времени. Поэтому различают следующие виды стоимости основных фондов: первоначальную, восстановительную, остаточную и ликвидную.

Первоначальная стоимость основных фондов — это сумма фактических затрат на сооружение, оборудование и оснащение предприятий, то есть стоимость основных средств производства в момент их ввода в действие. Для мелиоративной системы, например, первоначальная стоимость основных фондов составляется из стоимости строительства каналов, сооружений и зданий, затрат на оборудование и его установку, на приобретение и доставку машин, орудий, средств транспорта, связи и других предметов эксплуатационного оборудования в момент их сдачи в эксплуатацию.

Учет основных фондов по первоначальной стоимости страдает известной неточностью, поскольку первоначальная стоимость совершенно одинаковых машин, сооружений или зданий, построенных в разные годы, различна. Первоначальная стоимость нового сооружения будет, как правило, меньше первоначальной стоимости такого же сооружения, построенного несколько пятилетий назад. Суммирование первоначальной стоимости основных фондов, вводимых в действие в течение нескольких лет, а тем более десятков лет, дает неточную денежную оценку основных фондов. Эта неточность в каждый

данный момент может быть устранена путем оценки всех основных фондов по их восстановительной стоимости.

Восстановительная стоимость основных фондов — это стоимость их воспроизводства в новых условиях, то есть при новых способах производства и ценах, действующих в момент определения восстановительной стоимости. Таким образом, вместо фактических затрат на сооружение принимаются затраты, необходимые для возведения такого же сооружения или установки такой же машины в новых условиях.

Главное преимущество учета основных фондов по восстановительной стоимости состоит в том, что он обеспечивает сравнимость данных о стоимости отдельных элементов основных фондов независимо от времени ввода их в эксплуатацию. Однако из-за сложности ежегодной переоценки всех основных фондов, большой трудоемкости и высокой стоимости этих работ основные фонды учитываются, как правило, по их первоначальной стоимости, а полная или частичная переоценка основных фондов проводится лишь в отдельных случаях и через большие промежутки времени (обычно через 10 лет).

Стоимость, по которой ведут учет основных фондов в балансах (первоначальная или восстановительная), называется также балансовой.

Как первоначальная, так и восстановительная стоимость основных фондов относится к моменту ввода их в действие. В процессе эксплуатации эти фонды изнашиваются и ежегодно утрачивают часть своей стоимости. Первоначальная стоимость, уменьшенная на сумму, соответствующую износу, называется остаточной стоимостью основных фондов или стоимостью основных фондов с учетом износа.

Первоначальная или заменяющая ее восстановительная стоимость каждого вида основных фондов есть величина постоянная, изменяющаяся только при очередной переоценке. Остаточная же стоимость каждого сооружения, здания или машины постепенно уменьшается.

Ликвидной называется стоимость основных средств производства по окончании их использования по прямому назначению, то есть стоимость сохранившихся частей сооружений, машин, оборудования и т. д. за вычетом расходов по их ликвидации.

Основные фонды водного хозяйства состоят главным образом из стоимости каналов и бетонных сооружений, не имеющих ликвидной стоимости. Поэтому средние размеры ее по системам составляют единицы или даже доли процента от балансовой стоимости. Ликвидную стоимость здесь составляет стоимость сохранившихся деревянных частей зданий и сооружений, лома металлического оборудования, машин и орудий.

Ликвидная стоимость основных фондов в строительных организациях выше, чем в мелиоративных системах, поскольку здесь главное место занимают строительные машины, ликвидная стоимость которых составляет 2—3% от балансовой.

Преобладание в основных фондах водного хозяйства земляных, бетонных и каменных сооружений, то есть средств производства, срок службы которых — много десятилетий, приводит к тому, что основные фонды здесь обновляются медленно и имеют меньшие, чем в других отраслях, средние нормы амортизационных отчислений.

**Амортизация основных фондов водного хозяйства.** В результате участия основных фондов в процессе производства на них воздействуют естественно-природные условия и факторы, и они медленно теряют свои физические свойства и стареют, то есть они изнашиваются и теряют свои потребительские стоимости.

Стоимость основных фондов переносится на производимую предприятием продукцию или на выполненный объем работ по частям по мере их износа. Для возмещения износа производятся специальные отчисления в фонд амортизации. Амортизационные отчисления показывают, какое количество овеществленного труда перенесено с основных фондов на производимую продукцию. Отчисления в амортизационный фонд производятся ежегодно в течение всего срока службы сооружения, машины или здания с таким расчетом, чтобы к концу его можно было за счет накопленных сумм возвести новое сооружение или приобрести новую машину такой же производственной мощности. Это значит, что отчисления на износ за весь срок службы должны возмещать балансовую (первоначальную или восстановительную) стоимость основных фондов.

Амортизационные отчисления от первоначальной стоимости предназначаются на полное восстановление изнашивающихся основных средств производства, то есть на строительство новых зданий и сооружений, на приобретение нового оборудования и машин взамен износившихся.

Кроме амортизационных отчислений на полное восстановление, производятся еще отчисления на капитальный ремонт. Капитальный ремонт представляет частичное восстановление основных фондов, необходимых для их нормального действия в течение всего срока службы. В отличие от текущих ремонтов, которые производят ежегодно, капитальные выполняются обычно один раз в несколько лет и потому не могут учитываться полностью в ежегодных издержках того года, в котором они производятся.

При определении сумм амортизационных отчислений, кроме первоначальной стоимости основных фондов и затрат на капитальный ремонт, должна учитываться также ликвидная стоимость основных фондов.

Расчет общей суммы амортизационных отчислений на полное восстановление и капитальный ремонт производится по следующей формуле:

$$A = (ПС + КР - ЛС) / T \quad (12.2)$$



В том числе:  
на полное восстановление

$$A_g = (ПС - ЛС) / T \quad (12.3)$$

на капитальный ремонт:

$$A_{кр} = КР / T \quad (12.4)$$

где  $ПС$  — первоначальная (балансовая) стоимость основных фондов;  $КР$  — затраты на капитальный ремонт за весь срок службы;  $ЛС$  — ликвидная стоимость основных фондов;  $T$  — срок службы основных фондов (10 лет);  $A$  — общая сумма годовых амортизационных отчислений на полное восстановление и капитальный ремонт;  $A_g$  — сумма годовых амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов;  $A_{кр}$  — сумма годовых амортизационных отчислений на капитальный ремонт.

На практике амортизационные отчисления производятся не по каждому отдельному сооружению, зданию или машине, а суммарно по однородным группам основных фондов с применением установленных для таких групп норм амортизационных отчислений, выраженных в процентах от балансовой (первоначальной или восстановительной) стоимости основных фондов.

В нормах амортизации учитывается не только материальный (физический), но и моральный износ средств производства.

Моральный износ заключается в том, что действующие основные средства производства могут в той или иной мере обесцениваться гораздо раньше, чем произойдет их физический износ. Это происходит по двум причинам: во-первых, в результате появления более производительных и экономичных машин, оборудования и других средств производства и, во-вторых, вследствие снижения стоимости новых средств производства по сравнению с действующими.

Моральный износ как бы сокращает срок эффективной работы основных средств производства, а потому при установлении норм амортизации его учитывают путем соответствующего уменьшения расчетного срока службы по сравнению со сроками физического износа, что равносильно повышению норм амортизационных отчислений.

Действующие нормы амортизационных отчислений рассчитаны на их применение во всех отраслях народного хозяйства.

Каждая из групп основных фондов подразделяется по отраслям производства, а нормы амортизации даны с учетом особенностей отдельных отраслей. По некоторым нормам рекомендуется применять поправочные коэффициенты на сменность, условия работы средств производства и пр.

В указанных нормах по каждому виду основных фондов оп-

ределены общие размеры годовых амортизационных отчислений отдельно на полное восстановление и капитальный ремонт.

Каждая норма амортизационных отчислений имеет свой шифр.

**Оборотные фонды водного хозяйства.** Оборотные фонды есть та часть средств производства предприятий, которая функционирует в производственном процессе в качестве предметов труда. Сюда входят сырье, топливо, строительные материалы, полуфабрикаты, запасные части и другие вспомогательные материалы, необходимые для нормальной работы предприятия. От основных фондов, участвующих в процессе производства многократно, без изменения своей натуральной формы, оборотные фонды отличаются тем, что поступающая в производство часть оборотных фондов (например, топливо) полностью расходуется в одном производственном цикле. Поэтому, чтобы процесс производства протекал бесперебойно, предприятие должно располагать известными запасами материалов, топлива, сырья, запасных частей и других предметов труда.

Из запасов отдельные элементы оборотных фондов определенными порциями или непрерывно поступают в процесс производства. Топливо идет в топки, сырье подвергают дальнейшей обработке, материалы употребляют для возведения сооружений, изготовления различных изделий и т. д.

Оборотные фонды следует отличать от оборотных средств. В состав последних, кроме стоимости оборотных фондов, включают также фонды обращения, то есть стоимость готовой, но нереализованной продукции, стоимость выполненных предприятием, но не оплаченных потребителем работ, а также денежные средства на очередную выплату заработной платы и пр.

Сокращение размеров оборотных фондов, находящихся на предприятии (без нарушения условий нормальной его работы), уменьшает общие их размеры и тем самым позволяет выпускать больше продукции на каждый сум оборотных средств, то есть ускорять их оборачиваемость.

Оборотные фонды, находящиеся в каждый данный момент в виде производственных запасов или в процессе производства, составляют только часть предметов труда, которые потребляются на данном предприятии, например, за год. Поэтому об относительных размерах оборотных фондов можно судить по соотношению между среднегодовыми размерами отдельных элементов оборотных фондов и общим годовым их потреблением на предприятии. При устойчивом месячном запасе топлива он составит по отношению к годовому потреблению около 8%, а при сокращении его размеров до двухнедельного — меньше 4%. Запасные части при полугодовом их запасе составляют 50% годовой потребности и т. д.

Оборотные фонды мелиоративных систем представлены материалами для ремонтных работ, в том числе и их аварийными запасами, топливом, запасными частями для механизмов,

средств транспорта и связи. Сюда же условно относят малоценный инвентарь и спецодежду.

Размеры оборотных фондов на мелиоративных системах по сравнению с их основными фондами очень малы.

В строительных водохозяйственных организациях значение оборотных фондов намного больше. Здесь важное место занимают строительные материалы, топливо, запасные части, вспомогательные и другие материалы, спецодежда. Необходимость в создании сезонных запасов строительных материалов, а иногда и топлива приводит к тому, что эти запасы составляют здесь до 20% и более годовой их потребности.

Очень отличаются строительные организации от эксплуатационных организаций водного хозяйства и по соотношению между основными и оборотными фондами. Оборотные фонды в строительстве по своим размерам мало уступают основным, а в большинстве случаев значительно их превосходят. Размеры и удельный вес оборотных фондов в водохозяйственном строительстве во многом зависят от конкретного состава работ.

**Показатели использования основных фондов водного хозяйства.** Эффективность работы водохозяйственных организаций в значительной мере зависит от систем рационального использования основных фондов. Улучшение использования основных фондов является основными и весомыми факторами, обеспечивающими увеличение сельскохозяйственного продукта, роста производительности труда и снижения себестоимости продукции. Эта проблема приобретает особую важность еще и потому, что мелиоративные фонды весьма капиталоемкие.

Показатели использования основных фондов могут быть общими и специальными. Общие показатели используются во всех отраслях, а специальные в отдельных отраслях.

Обобщенным показателем использования основных фондов водного хозяйства является эффективность фондов.

Показатель эффективности фондов определяется количеством сельскохозяйственной продукции, приходящейся на единицу основных фондов.

Для оросительных систем показатель их эффективности определяется количеством сельскохозяйственной продукции, приходящейся на единицу стоимости мелиоративных фондов.

$$\mathcal{E}_{\text{оф}} = C_{\text{ан}} : C_{\text{оф}} \quad (12.5)$$

$\mathcal{E}_{\text{оф}}$  — эффективность фондов, сум;  $C_{\text{ан}}$  — стоимость совокупного валового продукта, сум;  $C_{\text{оф}}$  — стоимость основных фондов, сум.

В процессе анализа деятельности предприятия практикуется оценка показателя фондоемкости. Показатель фондоемкости определяется как отношение стоимости основных фондов к стоимости совокупного валового продукта.

$$\Phi_e = C_{\text{оф}} : C_{\text{ан}} \quad (12.6)$$

$\Phi_e$  = фондоемкость, сум./сум.

Увеличение или уменьшение показателя фондоемкости на предприятии характеризует степень использования овеществленного труда, его экономии.

Основные фонды водохозяйственных организаций, отнесенные на гектар обслуживаемой площади определяет их фондооснащенность:

$$\Phi_o = C_{\text{оф}} : S \quad (12.7)$$

$\Phi_o$  — фондооснащенность, сум/га;

$S$  — площадь обслуживания, га.

Уровень фондооснащенности в значительной степени определяет технические возможности правильного водораспределения, культуры улучшения водными ресурсами.

Показателем, характеризующим обеспеченность работников основными фондами, является фондовооруженность труда:

$$\Phi_m = C_{\text{оф}} : N \quad (12.8)$$

$N$  — готовая среднесписочная численность работников, чел;

$\Phi_m$  — фондовооруженность труда, сум/чел.

При определении и оценки использования фондов в водохозяйственных организациях в ряде случаев пользуются не стоимостными, а естественными показателями.

Для характеристики использования водных ресурсов, поступивших в оросительную систему, учитываются непроизводительные потери ее как в приводящей сети, так и непосредственно на орошаемых участках.

Этот показатель, именуемый КПД — коэффициент действия как приводящей сети, так и непосредственно орошаемых участков, определяется отношением количества воды, доведенного в конце сети ( $W_k$ ), к количеству воды, поступившей в эту сеть в точке водозабора ( $W$ ):

$$\text{КПД сети} = W_k : W, \quad (12.9)$$

Разница между обычным водозабором —  $W$  и количеством поданной воды —  $W_k$  складывается из потерь на фильтрацию, испарение, сбросы, утечку через промоины и т. п.

Высокие показатели КПД сети достигаются в результате проведения своевременных ремонтов, постоянного ухода за сооружениями, проведения инженерных мероприятий по сокращению потерь.

Для гидротехнических сооружений основным показателем, характеризующим степень их практики в производстве, является коэффициент использования производственной мощности (КИ),

отношение фактически поданного количества воды ( $W_\phi$ ) к количеству воды, которое могло быть пропущено при работе на полную пропускную способность ( $W_e$ ):

$$KI = W_\phi : W_e \quad (12.10)$$

На практике имеет место, когда часть каналов, оросителей гидротехнических сооружений используются не полный календарный год, а иногда даже не в течение всей вегетации. На это существенное влияние оказывает естественная водообеспеченность источников орошения, колебания уровня осадков, выращиваемые виды сельхозкультур и другие факторы.

Приведенные в настоящем разделе системы оценочных показателей эффективности использования мелиоративных фондов в орошаемом земледелии являются основными рычагами управления эффективностью водохозяйственного производства. А потому эти показатели и механизм управления ими должны быть объектом пристального внимания студентов, изучающих менеджмент в водном хозяйстве, менеджеров, специалистов и руководителей отрасли.

#### **12.4. Фактор времени и эффективность использования основных фондов**

Важная роль при управлении производством и использовании производственных фондов принадлежит фактору времени, планированию времени, его сбережению, то есть его менеджменту.

Экономическое содержание времени проявляется в количественном выражении качественных изменений в экономических процессах и явлениях.

Результаты производства оценивают соизмеряя их с затратами времени, и конечно с затратами рабочего времени ибо всякая экономия в конечном счете сводится к экономии рабочего времени. Это положение необходимо учитывать при стратегическом планировании и прогнозировании развития водного хозяйства, мелиоративного улучшения земель, создании и воспроизводстве мелиоративных фондов.

Высокие темпы осуществления капитальных вложений в развитие и совершенствование действующих отраслей требуют учета фактора времени, так как чем короче цикл их воспроизводства, тем выше эффективность применения капитальных вложений.

Фактор времени воздействует и на эффективность использования трудовых ресурсов. Поскольку рабочее время является концентрированным выражением затрат живого труда, не учитывать фактор времени в использовании трудовых ресурсов, и в частности рабочей силы, — это равносильно тому, что постоянно терять определенную долю экономического эффекта.

Важное практическое значение имеет фактор времени в повышении эффективности использования основных фондов, материальных и денежных ресурсов — оборотных средств. В зависимости от скорости их оборота, оборачиваемости в течение года одна и та же величина авансированной стоимости может обеспечить либо рост эффективности производства, либо его снижение.

Рациональное использование мелиоративных фондов во время производства и воспроизводства занимает ведущее место среди объективных факторов повышения экономической эффективности производства. Основные производственные фонды любого предприятия, включая и водохозяйственные организации, являются материальной базой производства. Это повышение убедительно доказывает, что определение времени процесса воспроизводства основных производственных фондов является определяющим условием научно обоснованного управления производством, повышения его эффективности.

На практике в процессе определения эффективности производства в зависимости от времени производительного использования производственных фондов в первую очередь обращается внимание на активный элемент времени производства — рабочее время и технологическое время процесса производства (трудоемкость).

Труд — это процесс, совершающийся во времени и пространстве и характеризует его, прежде всего, движение. Затраты человеческой энергии в процессе труда овеществляются в продуктах труда. Овеществленный труд приобретает форму потребительной стоимости только в непрерывном движении от производства к производительному потребителю.

Возмещение израсходованных ресурсов происходит планомерно в стоимостной и в натуральной форме, что обеспечивает пропорциональность и завершенность всего цикла движения производственных фондов как основы непрерывности производства и воспроизводства.

Основные фонды водного хозяйства, являясь носителем экономических отношений, выражают отношения между собственником и относительно обособленным коллективом работников по поводу рационального использования материально-вещественных и денежных ресурсов. Их качественный и количественный состав определяется такими специфическими особенностями производства как: отраслевая принадлежность; уровень специализации, кооперации и концентрации производства, размещение и т. п.

Для рационального использования конкретной совокупности производственных фондов они государством передаются в распоряжение отдельных предприятий.

Это в соответствии с частным принципом менеджмента позволяет оптимально сочетать централизацию и децентрализацию в управлении основными фондами и их использованием.

Как известно, проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте заключается в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

В процессе производства происходит планомерное соединение рабочей силы со средствами производства. Человек, участвующий в процессе производства, должен быть наделен способностью к труду, обладать образовательным и культурным уровнем, навыками к труду, способностью к перемене труда, профессиональной подготовкой, определенной квалификацией.

Недостаточный учет этого фактора, внутренних и внешних переменных в большинстве случаев, как правило, ведет к растрате общественного труда и как результат производственные фонды водного хозяйства используются малоэффективно.

Во избежание этого становится необходимым и целесообразным составление экономического проекта, учитывающего все условия функционирования производственных фондов и содержащего в себе соответствующие решения, направленные на повышение эффективности использования основных фондов на конкретном объекте предприятия.

То есть, процессом использования производственных фондов необходимо управлять. Для этой цели составляется «Экономический проект использования производственных фондов с учетом условий их функционирования». Такой проект, как правило, должен содержать в себе информацию, раскрывающую специфику воздействия факторов и условий на эффективность использования основных фондов. К этим факторам и условиям можно отнести: назначение фондов; специфические условия, где используются фонды; внутренние переменные, влияющие на работу фондов; внешние переменные решения правительства в отрасли сельского хозяйства (зерновая независимость страны, удлинение сроков вегетационных поливов, изменение структуры посевов, повторный посев и др.); увеличение посевов озимых культур; факторы, определяющие время производства и время труда; сезонность сельскохозяйственного производства; потери рабочего времени: внутрисменные потери, текучесть кадров и др.; баланс использования совокупного рабочего времени в годовом периоде производства.

На основе анализа учета влияния условий и факторов на эффективность работы основных фондов разрабатываются технические и организационные рекомендации, устанавливаются условия мотивации и контроль за их выполнением.

Время труда (рабочий период) представляет время, в течение которого предметы труда и средства производства пребывают непосредственно в процессе труда.

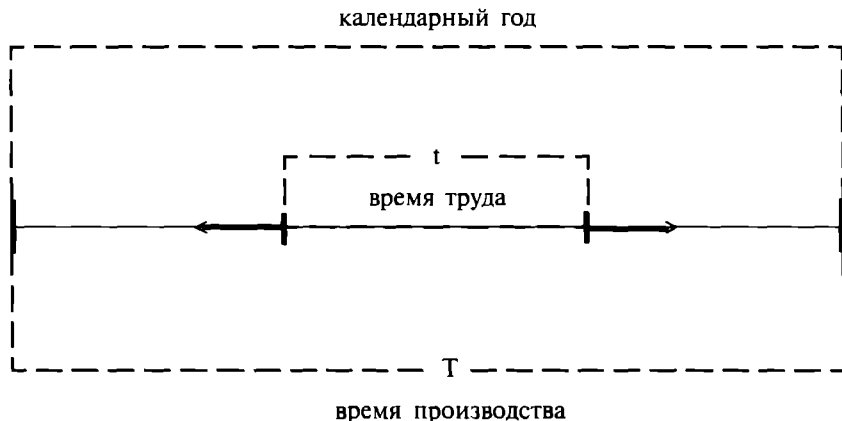
Время труда для основных производственных фондов водохозяйственных организаций зависит от изменения режимов орошения, удлинения сроков вегетационных поливов в результате

изменения структуры посевов, увеличения посевов озимых культур, повторных посевов и землепользования и других естественно-природных условий. Измеряется в сутках или часах.

Время производства рассматривается как период, в течение которого создается потребительная стоимость продукта, а средства производства и труд находятся в сфере производства вплоть до того момента, когда потребительная стоимость превратится в товар и перейдет из сферы производства в сферу обращения.

Время производства для основных фондов водного хозяйства равен количеству календарных суток или часов в году. Основные мелиоративные фонды водного хозяйства (каналы и сооружения на них и другие гидротехнические сооружения) закреплены к месту их возведения, то есть находятся стационарно на месте их сооружения. Эти сооружения значительное количество суток в году по объективным причинам просто могут не работать — не осуществляться через них пропуск воды, или же работать не на полную мощность. В результате, время в течение которого основные фонды будут находиться непосредственно в процессе труда, является ограниченным и зависит от условий и факторов сферы их функционирования. Это указывает на необходимость учета, количественной оценки влияния условий и факторов внешней среды на эффективность работы основных фондов и управления этим процессом.

В водном хозяйстве на разрыв между временем производства и рабочим периодом (временем труда) существенно влияет удлинение сроков вегетационных поливов. Мелиоративные фонды работают тогда, когда осуществляются вегетационные поливы или же они пропускают через себя воду для заполнения или разгрузки водоемов, пропуска сбросных вод и др.



Р и с. 12.2. Ситуации, присущие процессу использования мелиоративных фондов водного хозяйства в течение календарного года.



Сроки вегетационных поливов, будучи зависимыми от изменения структуры поливов с увеличением посевов озимых культур, повторного землепользования еще зависят от сезонности сельскохозяйственного производства как ограниченность периода производства сельскохозяйственных работ и получения сельхозпродукции в связи с неблагоприятными периодами в течение календарного года, а сезонные колебания — как регулярные, периодически наступающие внутригодовые подъемы и спады производства сельхозпродукции в различные периоды (сезоны) года.

Ситуации, складывающиеся в процессе использования мелиоративных фондов водного хозяйства в связи с неблагоприятными климатическими периодами в течение календарного года и воздействия естественных природных факторов в календарном году.

Первая  $t < T$  — время труда, как правило, меньше времени производства.

Вторая  $t \neq T$  — время труда не может быть равным времени производства.

Третья  $t \rightarrow T$  — время труда управляемо и может быть удлинено до времени производства.

Водное хозяйство относится к числу капиталоемких отраслей, поэтому здесь особенно важное значение имеет сокращение разрыва между «временем производства» и «временем труда».

Одним из экономических последствий времени производства и рабочего периода (времени труда) является удлинение продолжительности срока окупаемости капитальных вложений и, следовательно, снижение эффективности средств, затрачиваемых на создание мелиоративных фондов.

Количественная оценка использования основных мелиоративных фондов во времени производится через коэффициент, характеризующий интенсивность использования мелиоративных фондов во времени производства. Этот коэффициент определяется как отношение продолжительности времени труда ко времени производства.

$$K_u = t:T \quad (12.11)$$

$K_u$  — коэффициент интенсивности использования мелиоративных фондов во времени производства;

$t$  — время труда, в сутках;

$T$  — время производства, в сутках.

Чем больше загружены мелиоративные фонды во времени производства, тем выше  $K_u$ , тем больше отдача от фондов и короче срок окупаемости капитальных вложений, осуществленных на создание этих фондов. Следовательно,  $K_u$  — коэффициент интенсивности использования мелиоративных фондов во времени производства, выступает в качестве объекта управления и управляем.

Управление коэффициентом интенсивности использования мелиоративных фондов предполагает принятия системы мер по учету внутренних и внешних переменных, сложившихся конкретных ситуациях в зоне действия мелиоративных фондов и выработки предложений по продлению времени труда. В ряде случаев эти предложения будут использованы и оценены в процессе составления бизнес-планов и других технико-экономических расчетов.

Поскольку мелиоративные фонды водного хозяйства обслуживают сельскохозяйственное производство, мероприятия, и предложения по продлению времени труда на мелиоративных фондах и соответствующие технико-экономические расчеты составляются обоюдно менеджерами водохозяйственных и сельскохозяйственных организаций и принимаются к производству. В этих расчетах содержание основных фондов водохозяйственных организаций конкретно выделяются в отдельные группы (см. табл. 12.2). Рассматриваются внутренние и внешние условия и факторы, влияющие на эффективность использования основных фондов в сфере функционирования конкретного предприятия.

Проводится качественная оценка влияния на эффективность основных фондов внутренних и внешних условий.

*Таблица 12.2.*

**Ситуации, возникающие под взаимодействием внутренних условий и учитываемые при оценке эффективности использования мелиоративных основных фондов.**

Условия и факторы	Характер влияния на эффективность использования фондов	
	следствие (результат)	положительно (+), отриц. (-)
Внутренние		
1. Наличие возможностей увеличения сменности работы машин и механизмов.	Сокращается разрыв между временем труда и временем производства	+
2. Наличие условий для производства текущего и среднего ремонтов техники в самой организации.	То же	+
3. Реальность передачи в аренду в период спада потребности в них, вызванные сезонностью производства работ.	То же	+

4. Необходимость в увеличении зоны обслуживания организации.	Увеличивается непроизводительное время нахождения техники на производстве	—
5. Модернизация узлов и деталей мелиоративной техники, повышение их пригодности для выполнения работ по новой технологии. * * * и другие факторы	Сокращается простой машин и механизмов, увеличивается производительное время их нахождения на производстве.	+
<b>Внешние</b>		
1. Решение правительства Республики Узбекистан по созданию зерновой независимости.	Увеличение земельных площадей под посев зерновых продлевает продолжительность вегетационного периода и как следствие увеличивает фактически подаваемое количество воды. Иначе говоря, фактически подаваемое количество воды по каналу будет близко к количеству воды, которое могло быть пропущено через канал или ороситель при работе на полную пропускную способность.	+
2. Освоение новых (иностранств) земель сопровождается созданием ирригационной сети с комплексом гидротехнических сооружений и производственной инфраструктуры	Появится фронт работы для максимальной загрузки мелиоративной техники и рабочей силы (резко сокращается безработица)	+
3. Увеличение объемов инвестиций * * * и другие	То же	+

**П р и м е ч а н и е.** Приведенные условия и факторы свойственны водохозяйственному производству. Вместе с тем, они представляют в известной степени априори. Для расчета в реальной действительности они должны соответствовать условиям конкретного предприятия. В зависимости от специфики конкретного региона и сложившихся ситуаций в сфере функционирования водохозяйственных организаций внешние и внутренние условия будут различны по характеру и количеству. Важно одно, менеджеру необходимо учесть их влияние на технико-экономические показатели работы, организации, принимаемые решения должны вобрать в себя эти условия и особенности. Только лишь в этом случае обеспечивается адекватность принимаемых решений менеджмента реальностям и их эффективность.

Количественная оценка влияния факторов внутренней и внешней среды сферы функционирования водохозяйственных организаций на эффективность использования основных фондов проводится отдельно по каждой группе фондов.

*Пример.* Рассмотрим, каково увеличение продолжительности времени труда (время, в течение которого мелиоративная техника пребывает непосредственно в процессе труда) по отношению к продолжительности времени производства и его влияние на эффективность использования мелиоративных фондов.

Для этого воспользуемся коэффициентом интенсивности использования мелиоративных фондов во времени производства ( $K_u$ ), приведенным в главе 12.4., выражение (12.11).

$K_u = t : T$ ;  $t_a$  — время труда активных фондов в сутках (часах);  $T$  — время производства, в сутках (часах).

Далее основные фонды водохозяйственной организации сгруппируем исходя из степени их активности и участия в производственном процессе.

Известно, что к наиболее мобильным активно участвующим в производственном процессе фондам относятся машины и оборудование мелиоративного назначения. Принимая это положение за основу сгруппируем мелиоративные фонды водохозяйственных организаций на общие и активные (машины и оборудование).

Далее, определим показатель фондоотдачи активной части основных фондов исчисляемой отношением стоимости выполненных водохозяйственных объемов работ ( $C$ ) к стоимости активной части мелиоративных фондов ( $\Phi_A$ ), то есть:

$$\Phi_{\text{отд}} = C : \Phi_A \text{ сум/сум.}$$

Поскольку в данном случае расчеты необходимо производить для активной части основных фондов, тогда  $K_u$  обозначим через  $K_{uA}$ .

Численное значение  $K_{uA}$  определим с учетом продления рабочего времени активных периодов в производстве вследствие влияния факторов и условий внутренней и внешней среды. В нашем примере это положительное влияние внутренних факторов 1,2,3 (табл. 12.2.) на продление продолжительности рабочего времени для мелиоративной техники (из-за наличия возможностей увеличения сменности, возможностей осуществления текущего и среднего ремонтов техники собственными силами и реальности передачи техники в аренду по договорам).

Далее можем полагать, что чем меньше разрыв между временем труда и временем производства, тем интенсивнее используются фонды и выше показатель фондоотдачи, так как при высокой интенсивности использования активной части мелиоративных фондов растут объемы выполняемых работ. То есть, будет соблюдаться неравенства:

$$K'_u > K_{ua} \quad (12.12)$$

$$C^{\mu a} > C \quad (12.13)$$

$$\Phi'_{om\delta A} > \Phi_{om\delta A} \quad (12.14)$$

Прирост показателя фондоотдачи ( $\Phi_{om\delta A}$ ), связанного с увеличением  $K_u$  до  $K'_u$  определяется по выражению

$$\Phi_{om\delta A} = (C' : \Phi'_{om\delta A}) - (C : \Phi_{om\delta A}) \quad (12.15)$$

Увеличенный показатель фондоотдачи следует определить по формуле

$$\Phi_{om\delta A} = n (C : \Phi_{om\delta A}), \quad (12.16)$$

где:

$$n = K'_u : K_u \gg 1.0 \quad (12.17)$$

Неравенства (12.17.) указывают на необходимость, чтобы специалисты и менеджеры водохозяйственных организаций уделяли большое внимание сокращению разрыва между временем труда и временем производства. В процессе составления проектов организаций работ по использованию основных фондов следует учесть факторы внутри организаций и вне ее, и на этой основе разработать конкретные мероприятия. Это в условиях пространственно-рассредоточенного водохозяйственного производства является стержнем производственного менеджмента и направлено на эффективное управление. Рост показателя фондоотдачи весьма положительно оказывает влияние на показатель выработки и рентабельности производства.

Аналогичная картина вырисовывается и по оценке эффективности использования гидротехнических сооружений. Однако здесь следует учесть такую ситуацию: гидротехнические сооружения закреплены к месту их сооружения, они не мобильны. Эффективность их использования ( $K_u$ ) зависит и определяется отношением фактически поданного количества воды ( $W_\phi$ ) к количеству воды, которое могло быть пропущено при работе на полную пропускную способность ( $W_\sigma$ ) (выражение 12.10. глава 12.3.), как

$$K_u = W_\phi : W_\sigma \quad (12.18)$$

В условиях продления вегетационного периода, вызванного посевом сельхозкультур, потребляющих поливную воду в осенне-зимний период и ранней весной (в нашем примере, см. табл. 12.2. Внешние условия, п.1. создание зерновой независимости в Республике Узбекистан) фактически подаваемое количество воды ( $W_\phi$ ) будет увеличиваться по сравнению с традиционным посевом, и увеличится коэффициент использования производственной мощности водоподводящих сооружений ( $K_u$ ).

Иначе говоря, время труда для водоподводящих сооружений заметно увеличится и за этот период будет доставлено дополнительно воды ( $W_{\phi}$ ).

Тогда коэффициент использования производительной мощности водоподводящих сооружений будет определяться по выражению:

$$K_{и} = (W_{\phi} + W_{\phi}) : W_{\phi} \quad (12.19)$$

Таким образом, резюмируя вышеизложенное можно заключить, что в зависимости от продолжительности той части времени производства, которая не состоит из рабочего времени, удлинится и период оборота фондов, снижаются темпы роста фондоотдачи производительных фондов.

### ***Вопросы для повторения***

1. В чем заключаются цели и задачи финансового менеджмента?
2. Какие мероприятия и показатели включаются в финансовый план?
3. На что обращается внимание при сокращении затрат производства?
4. Какие показатели использования основными фондами Вы знаете?
5. Какие показатели эффективности использования оборотными фондами Вы знаете?
6. Что Вы понимаете под выражениями «время труда» и «время производства»?
7. Расскажите о влиянии факторов внутренней и внешней среды на время труда?
8. Что Вы знаете о коэффициенте интенсивности использования мелиоративными фондами?
9. Финансовая деятельность водохозяйственных организаций и ее анализ.

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Анализ использования основных и оборотных фондов строительной организации водохозяйственной специализации в Ташкентской области.
2. Система оценки показателей работы эксплуатационных водохозяйственных организаций и методы их улучшения.
3. Структура мелиоративных фондов, их субъекты, методы оценки эффективности их использования.
4. Произвести анализ производственно-финансовой деятельности строительного треста водохозяйственной специализации за 3 года.

### Управление водными ресурсами в засушливых зонах в условиях дефицита

---

Специфика водного хозяйства и водопотребления в аридной зоне.

Управление использованием водных ресурсов.

Функции управления в области использования водных ресурсов.

Охрана вод.

Мониторинг вод.

Ответственность за нарушение водного законодательства.

Управление водными ресурсами в условиях дефицита.

---

#### 13.1. Особенности управления водными ресурсами в Узбекистане

Специфические особенности развития аридных зон в странах мира и в Узбекистане обладает собственными характерными чертами, свойственными всем этим странам. Какую бы страну мы ни взяли, будь то страны Арабского Востока, Индию или республик Центральной Азии, имевшее место повсеместные быстрые темпы роста населения и вызванное этим демографическое давление определяет необходимость увеличения использования водных ресурсов в интересах общества и каждого человека. Однако, имевшее место ограниченность воды и необходимость повышения экологических требований объективно создают повсеместно дефицит водных ресурсов.

Следует отметить, что различают два направления использования воды — водопользование и водопотребление. Водопользование предполагает использование водных ресурсов без отъема их из реки (гидроэнергетика, рыбоводство, судоходство, рекреация и так далее). Водопотребление, наоборот, имеет цель — это значительный отбор воды для мелиорации и создания определенного плодородия земель, в интересах получения промышленной продукции, наконец, в коммунально-бытовых нуждах и так далее. Водопотребление неминуемо связано с формированием возвратных вод.

В Узбекистане (в аридной зоне) сильно повышена роль водопотребления и этим определяются основные особенности развития водных ресурсов и управления ими.

«Вода — это жизнь» — гласит народная пословица, которая отражает и показывает всю значимость воды в нашем регионе. Что может быть ценнее жизни, ничто, поэтому вода для нас является бесценным даром природы.

Вода для нашего народа на протяжении тысячелетий служила мощным стимулом не только экономического, но и ду-

ховного развития. Образование и расцвет мировых цивилизаций — таких как Хорезмская, Ферганская, Бухарская, Самаркандская, Бактрийская — связаны, в первую очередь, с необходимостью развития ирригационной культуры в Мавераннахре, как называли в древности наш общий регион.

Менялись государства, менялись их названия, исчезали одни народы, появлялись другие, одну религию сменяла другая, ассимиляция различных народностей, наций привела к изменению языка, обрядов, обычаев и традиций, но одно оставалось неизменным — это трепетное и уважительное отношение к воде, стремление ее беречь и сохранять. Все это передавалось от поколения к поколению. Мы утратили многое из древних обычаев и обрядов народов Бактрии и Хорезма, Ферганы и Бухары, но отношение наших предков к воде, это уважение и бережливость, которые накапливались веками и через нашу кровь и плоть передавались от поколения к поколению и тем самым мы это сохранили.

С появлением государств и их становлением, развитием одновременно образовались, развивались и водные отношения.

Чтобы понять всю сложность этих взаимоотношений и почувствовать, какие могут быть негативные последствия от необдуманных, скоропалительных и неправильных решений, необходимо глубоко осмыслить тот факт, что бассейн двух великих рек Амударьи и Сырдарьи всегда был общим регионом и на протяжении многих тысячелетий на его территории существовало единое государство и населяющие его народы являлись кровными родственниками.

Именно через призму этих неоспоримых фактов должны строиться и основываться водные взаимоотношения в регионе.

В Республике Узбекистан силами многих поколений создана и функционирует мощная водохозяйственная система, позволяющая обеспечить подачу воды всем отраслям народного хозяйства. Система водного хозяйства включает:

научно-исследовательскую часть; проектно-изыскательные институты; функцию заказчика; строительные и спецмонтажные подразделения; промышленность и индустрию; автотранспортную службу; эксплуатационный блок.

Указанные блоки, выполняя каждый свою определенную функцию, тем не менее, образуют единый водохозяйственный комплекс, выполняющий две необходимые задачи для республики: подачу воды и обеспечение мелиоративного состояния орошаемых земель.

Подача воды осуществляется более 4,0 тыс. водопотребителям, в том числе 2,7 сельскохозяйственным предприятиям и 1,5 тыс. несельскохозяйственным (объектам коммунального хозяйства, энергетики, промышленности и др.).

Работы по обеспечению мелиоративного состояния орошаемых земель осуществляются на площади более 4,2 млн. га орошаемых земель.



Из общего объема водоподачи 87% потребляется сельским хозяйством, 3,8% — энергетикой (с учетом возвратного стока), 3% — промышленностью, 4,2% — коммунальным хозяйством и 2% — другими.

Для управления, распределения и контроля использования водных ресурсов существует разветвленная государственная служба, состоящая из Центрального аппарата в лице Министерства сельского и водного хозяйства. Республиканских специальных объединений, областных и районных управлений сельского и водного хозяйства, межобластных и межрайонных управлений каналов. В целом эти функции осуществляются и по административно-территориальным принципам, и по бассейновым, и системным принципам.

Все вопросы, связанные с управлением, распределением, использованием водных ресурсов в пределах Узбекистана регламентируются следующими документами:

- Конституция Республики Узбекистан 1992 г.
- Закон Республики Узбекистан «О воде и водопользовании» 1993 г.
- «Земельный кодекс» Республики Узбекистан 1998 г.
- Закон Республики Узбекистан «О ширкатном хозяйстве» 1998 г.
- Закон Республики Узбекистан «О фермерском хозяйстве» 1998 г.
- Закон Республики Узбекистан «О дехканском хозяйстве» 1998 г.
- Закон Республики Узбекистан «Об охране природы» 1992 г.
- Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 385 от 03.08.1993 г. «О лимитированном водопользовании в Республике Узбекистан».
- Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 174 от 07.04. 1992 г. «Об утверждении Положения о водоохраных зонах водохранилищ и других водоемов, рек, магистральных каналов и коллекторов, а также источников питьевого и бытового водоснабжения, лечебного и культурно-оздоровительного назначения в Республике Узбекистан».
- Положение о Министерстве сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан, утвержденного Постановлением Кабинета Министров РУз № 290 от 28.06.2003 г.

В соответствии со статьей 55 «Конституции Республики Узбекистан»:

«Земля, недра, вода, растительный, животный мир и другие природные ресурсы являются общенациональным достоянием, подлежат рациональному использованию и находятся под охраной государства».

В соответствии со статьей 1 Закона о воде и водопользовании задачами водного законодательства Республики Узбекистан являются:

«Регулирование водных отношений, рациональное использование вод для нужд населения и народного хозяйства, охрана вод от загрязнения, засорения и истощения, предупреждение и ликвидация вредного воздействия вод, улучшение состояния водных объектов, а также охрана прав предприятий, учреждений, организаций, деханских хозяйств и граждан в области водных отношений».

Статья 3 Закона определяет, что «воды являются государственной собственностью — общенациональным богатством Республики Узбекистан, подлежат рациональному использованию и охраняются государством». Статьей 4 устанавливается «единый Государственный водный фонд Республики Узбекистан, который включает: реки, озера, водохранилища, другие поверхностные водоемы и водные источники, воды каналов прудов; подземные воды и ледники».

Вместе с тем, законом определяется, что «право на пользование водами из межгосударственных рек Амударьи, Сырдарьи, Зерафшан, Аральского моря и других устанавливается «О воде и водопользовании», признаются соответствующие требования к «трансграничным водотокам», которые приведены под термином «межгосударственных».

Также этим законом определено, что государство осуществляет (в лице уполномоченных органов) управление и контроль в области использования и охраны вод.

Статьей 30 Закона в Республике вводится лимитированное водопользование и допускается ведение полного или частично платного водопользования.

Условия и порядок введения лимитированного водопользования определены постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан № 385 от 03.08.1993 г., которым был утвержден «Временный порядок по лимитированному водопользованию в Республике Узбекистан».

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «О воде и водопользовании» (статья 8) определены специально уполномоченные государственные органы управления по регулированию использования вод: органы водного хозяйства (поверхностные воды), Государственный комитет по геологии (подземные воды) и Госкомнадзор за безопасным ведением работ в промышленности и горному надзору (термальные и минеральные воды).

Все взаимоотношения по водным вопросам внутри Республики Узбекистан осуществляются на основе вышеуказанных документов и составлением соответствующих договоров по подаче воды.

На договорных условиях обеспечивается подача воды не только всем водопотребителям, но между водохозяйственными организациями на границе областей, районов и между отдельными подразделениями. Как правило, указывается и объем прогона воды на границе соответствующего сопредельного государства на основе межгосударственных соглашений.

## 13.2. Управление использованием водных ресурсов

Основополагающим юридическим документом в области водного законодательства в Узбекистане является закон «О воде и водопользовании», введенный в действие 6 мая 1993 года.

Этот закон создает правовую основу эффективной эксплуатации водных ресурсов в целях:

обеспечения в интересах настоящего и будущих поколений обоснованного рационального использования вод для нужд населения и народного хозяйства;

охраны вод от загрязнения, засорения и истощения;

предупреждения и ликвидации вредного воздействия вод;

улучшения состояния водных объектов;

охраны прав предприятий, организаций, учреждений и граждан.

К функциям управления в области использования и охраны водных ресурсов, а также осуществление государственного контроля относятся:

государственный учет вод и их использование; ведение государственного водного кадастра; планирование использования и охраны вод, а также мероприятий по предупреждению и ликвидации их вредного воздействия; предоставление водных объектов в пользование; нормирование и лимитирование водопотребления и водоотведения; применение экономических методов.

1. Учет является информационной основой водного хозяйства; разработка водохозяйственных балансов — даст возможность анализировать возможности удовлетворения потребностей в воде; планирование использования вод и их охраны имеет три стадии прогнозирования; разработку различных проектных материалов (схем, ТЭО, ТЕДов и др.) и собственно планирования; нормирование водопотребления и водоотведения не только побуждает предприятия к внедрению новой техники и освоению передовых технологических процессов, но и служит для определения потребностей в воде, установления лимитов забора воды и сброса сточных вод, контроля за использованием и охраной водных ресурсов, планирования и проектирования водопотребления и водоотведения; предоставление водных объектов в пользование имеет две основные формы — общего и специального водопользования; внедрение экономических методов управления (плата за воду и др.) — представляет собой основу для перехода водного хозяйства на самофинансирование и самоокупаемость.

2. Воды в Узбекистане являются исключительной собственностью государства, то есть всенародным достоянием и предоставляются только в пользование.

**Использование водных ресурсов.** Водные объекты предоставляются в пользование при соблюдении предусмотренных законом требований и условий для удовлетворения питьевых,

бытовых, лечебных, курортных, рекреационных и иных нужд населения, сельскохозяйственных, промышленных, энергетических, транспортных, рыбохозяйственных и иных государственных или общественных надобностей.

Использование водных объектов для сброса сточных вод может допускаться лишь в случаях при соблюдении специальных требований и условий, предусмотренных законодательством.

Водные объекты могут предоставляться в пользование одновременно для одной или нескольких целей.

Различается общее водопользование — осуществляемое без применения сооружений или технических устройств, влияющих на состояние вод, и специальное водопользование — осуществляемое с применением таких сооружений или устройств. К специальному водопользованию в отдельных случаях может быть также отнесено пользование водными объектами без применения сооружений или технических устройств, но оказывающих влияние на состояние вод.

Перечень видов и специального водопользования устанавливается органами водного хозяйства по охране природы, санитарного надзора, геологии и минеральных ресурсов.

Водные объекты могут состоять в совместном или обособленном пользовании.

В совместном пользовании могут состоять водные объекты, не предоставленные в обособленное пользование.

В обособленном пользовании состоят водные объекты, не предоставленные в обособленное пользование.

В обособленном пользовании состоят водные объекты, полностью или частично предоставленные на основании решения местных органов власти в пользование одному предприятию, организации, учреждению.

**Охрана вод.** Все воды /водные объекты/ подлежат охране от загрязнения, засорения и истощения, которые могут причинить вред здоровью населения, а также повлечь уменьшение рыбных запасов, ухудшение условий водоснабжения и другие неблагоприятные явления вследствие изменения физических, химических, биологических свойств воды, снижения их способности к естественному очищению, нарушения гидрологического и гидрогеологического режима вод.

Предприятия, организации и учреждения, деятельность которых влияет на состояние вод, обязаны проводить согласованные с местными органами власти, по охране природы, водного хозяйства, санитарного надзора и другими заинтересованными органами технологические, лесомелиоративные, агротехнические, гидротехнические, санитарно-технические мероприятия.

Предприятиям, организациям, учреждениям и гражданам запрещается:

сброс в водные объекты производственных, бытовых и других видов отходов и отбросов;

загрязнение и засорение вод вследствие потерь масел, древесины, химических, нефтяных и иных продуктов;

загрязнение и засорение поверхности водосбросов, ледяного покрова, водоемов и поверхности ледников производственными, бытовыми отходами, отбросами и выбросами, а также нефтяными и химическими продуктами, смыв которых повлечет ухудшение качества поверхностных и подземных вод;

загрязнение вод удобрениями и ядохимикатами.

**Мониторинг вод.** Мониторинг вод, в том числе и подземных, представляет систему наблюдений за состоянием вод для своевременного выявления изменений, их оценки, предупреждения и устранения негативных процессов.

Структура, содержание и порядок осуществления мониторинга вод устанавливаются Кабинетом Министров Республики Узбекистан.

**Ответственность за нарушение водного законодательства.**

Лица, виновные в совершении сделок, указанных в статье 114 настоящего Закона, а также в:

самовольном захвате водных объектов или самовольном водопользовании;

забор воды с нарушением лимитов водопользования;

загрязнений и засорений рек;

вводе в эксплуатацию предприятий, коммунальных и других объектов без сооружений и устройств, предотвращающих загрязнение и засорение вод или их вредное воздействие;

бесхозяйственном использовании воды, добытой или отведенной из водных объектов;

нарушение водоохранного режима на водосбросах, вызывающем их загрязнение, водную эрозию почв и другие вредные явления;

повреждении и уничтожении водохозяйственных сооружений и устройств;

нарушение правил эксплуатации водохозяйственных сооружений и устройств;

самовольном строительстве перемычек, насосных станций и других сооружений, влияющих на состояние вод;

несвоевременном внесении платы за воду и штрафов за нарушение правил водопользования;

непроведении предусмотренных планами гидротехнических, технологических, лесомелиоративных, санитарно-технических и других мероприятий, обеспечивающих охрану вод от загрязнения, засорения и истощения, а также улучшение состояния и режима вод;

самовольном подключении к водопроводным и канализационным сетям;

уничтожении или повреждении эксплуатационных и наблюдательных скважин;

нарушении установленных правил и технологии бурения скважин на воду;

срыве нормативных сроков строительства водоохраных сооружений и устройств;

вводе в эксплуатацию незавершенных строительством водоохраных сооружений, со строительными недоделками и отклонениями от проекта, отрицательно влияющими на их эффективную работу;

несоблюдении водоохраных зон;

непредставлении государственной отчетности об использовании воды или искажении этих данных;

невыполнении предписаний органов, осуществляющих контроль за охраной природы;

нарушении режима особо охраняемых водных объектов, несут уголовную, административную и иную ответственность в соответствии с законодательством.

Законодательством может быть установлена ответственность и за другие виды нарушений водного законодательства.

### **13.3. Управление водораспределением и водными ресурсами в засушливых зонах в условиях дефицита**

Экономические реформы, проводимые в Узбекистане, предусматривают постепенную ликвидацию крупных убыточных хозяйств и раздачу их земель мелким фермерским хозяйствам, что сопряжено с необходимостью реформирования всей системы агротехнического и ирригационно-мелиоративного обслуживания, а также других элементов инфраструктуры сельскохозяйственного назначения. Требуется создать на новой рыночной основе такую систему водопотребления, которая совмещала бы интересы новых землепользователей — фермеров с интересами государства, владеющего всеми природными ресурсами и представляющего общенациональные интересы.

Если крупные ширкатные хозяйства имеют свои структуры по управлению внутрихозяйственной оросительной системой, то фермерские хозяйства сталкиваются с трудностями по содержанию и ремонту ирригационно-мелиоративных систем, водораспределению, особенно межфермерскому водораспределению.

Опыт зарубежных стран показывает, что наиболее оптимальной формой организации водопользования кооперативных и фермерских хозяйств являются ассоциации водопользователей (АВП), создаваемые и управляемые самими фермерами и финансируемые за счет взносов фермеров. Такая форма организации водопользования обеспечивает эффективный механизм для улучшения качества и снижения затрат на эксплуатацию ирригационно-мелиоративных систем и рациональное использование воды, что, в конечном итоге, способствует повышению дохода фермеров.

В настоящее время структура управления водными ресурсами построена на следующей вертикальной иерархии:

Республиканский уровень — Министерство сельского и водного хозяйства курирует водохозяйственные объекты республиканского подчинения (крупные каналы и водохранилища).

Областные управления сельского и водного хозяйства курируют водохозяйственные объекты областного подчинения (каналы и водохранилища межрайонного назначения).

Районные управления сельского и водного хозяйства регулируют деятельность сельскохозяйственных предприятий и других водопользователей.

Основными задачами Минсельводхоза в области водопользования являются:

- проведение единой водохозяйственной политики, обеспечение народного хозяйства и населения водой;
- управление водными ресурсами, их планирование и распределение по отраслям национальной экономики республики, учет водных ресурсов и контроль за их рациональное использование.

Областные и районные управления сельского и водного хозяйства осуществляют планирование, распределение, учет и контроль водных ресурсов на своих территориях. Водохозяйственные объекты республиканского и областного подчинения занимают текущим водораспределением по указаниям соответствующих управлений.

Непосредственно планированием и распределением водных ресурсов занимаются управления и отделы одного баланса (бывшие отделы водопользования) Минсельводхоза, облсельводхозов и райсельводхозов.

Планирование и осуществление водопользования производится по следующей схеме. Перед началом очередного поливного сезона (вегетационного и межвегетационного) водопользователи информируют о своих потребностях в воде Райсельводхоз, который их обобщает и передает данные о потребности района в воде Облсельводхозу.

Последний, в свою очередь, определяет потребности области в воде и передает данные о них в Минсельводхоз. На их основе Минсельводхоз определяет общие потребности в водных ресурсах в разрезе источников покрытия и областей.

Далее, имея данные по лимитам воды из трансграничных источников и прогноз водности собственных источников, устанавливаются лимиты воды по областям и источникам покрытия. Облсельводхозы и райсельводхозы, в свою очередь, устанавливают лимиты по районам и водопользователям, соответственно. Лимиты воды, как правило, меньше плановых потребностей и они устанавливаются исходя из принципа равной водообеспеченности относительно исходных. В течение поливного сезона производится корректировка лимитов воды на всех

выше перечисленных уровнях управления водными ресурсами в случаях:

- изменения водности источников покрытия относительно принятой;
- изменения потребности водопользователей в связи с изменениями природно-хозяйственных условий.

**Организация водопользования в сельхозпредприятиях.** В настоящее время в Республике Узбекистан сельскохозяйственные предприятия представлены в различных формах землепользования: кооперативные и коллективные хозяйства, фермерские, дехканские, арендные и так далее.

Преобладающей формой организации землепользования в орошаемом земледелии являются крупные кооперативные и коллективные хозяйства, которые располагают свыше 90% орошаемых земель и производят свыше 95% сельхозпродукции.

В настоящее время фермерские хозяйства, как правило, разбросаны по территории крупных хозяйств отдельными участками и потому они рассматриваются как вторичные водопользователи, не имеющие прямого контакта с государственными водохозяйственными системами. Их интересы в последних представляют ирригационные службы упомянутых хозяйств, и они же осуществляют организацию водопользования.

В настоящее время организация водопользования в хозяйствах решает следующие задачи:

- составление плана водопользования;
- оперативное водопользование;
- учет и контроль использования воды;
- надзор и уход за состоянием водохозяйственных объектов;
- текущий и капитальный ремонт водохозяйственных объектов.

Составление плана водопользования. Планы водопользования составляются два раза в гидрологическом году: на вегетационный период (апрель—сентябрь) и межвегетационный период (октябрь—март). Для составления плана водопользования используется следующая исходная информация:

- производственно-посевной план с указанием площадей и состава сельхозкультур, их размещение по хозяйственным отводам и другим источникам орошения в привязке к гидромодульным районам;
- площади засоленных земель, нуждающихся в промывных и других межвегетационных поливах (влагозарядковые, запасные и др.) и их размещение;
- потребности в воде на бытовые и другие нужды;
- коэффициенты полезного действия оросительной сети;
- режим орошения сельхозкультур.

Режим орошения сельхозкультур, в свою очередь, содержит следующие показатели:

- климатическая зона, определяющая широтное положение территории хозяйства;



- почвенно-мелиоративный район, характеризующий направленность почвообразующих процессов в территории;
- гидромодульный район, характеризующий глубину залегания уровня грунтовых вод;
- виды поливов (вегетационные, промывные и др.);
- поливные и оросительные нормы ( $\text{м}^3/\text{га}$ );
- сроки каждого полива (начало — конец);
- продолжительность полива (сутки);
- поливной гидромодуль каждого полива (л/с на 1 га).

Потребности в воде определяются по общеизвестной методике и в конечном итоге план водопользования представляют по следующим показателям (в декадном разрезе, по хозяйственным отводам и в целом по хозяйству):

- расходы водоподачи (л/с);
- декадные стоки водоподачи ( $\text{м}^3$ );
- сток водоподачи нарастающим итогом (млн.  $\text{м}^3$ );
- декадное поливное задание (га).

План водопользования передается на согласование в Райсельводхоз, который, в свою очередь, передает хозяйству контрольные цифры по лимиту водозабора. Гидротехник хозяйства, руководствуясь этими цифрами, распределяет общий лимит хозяйства между хозяйственными отводами и полевыми подразделениями хозяйств и представляет план водопользования на утверждение руководства хозяйства.

**Оперативное водораспределение.** Оперативное водораспределение заключается в корректировке плана водопользования в течение поливного периода, что вызвано следующими факторами:

- изменение сроков полива при изменении природно-хозяйственных условий (ранняя или поздняя весна, пересев, отставание после поливной отработки и так далее);
- плановые изменения графика водозабора;
- при изменении хозяйству ранее установленных лимитов водозабора.

Всякое изменение водозабора в хозяйстве влечет за собой изменение водоподачи полевым подразделениям. При этом стараются придерживаться принципа равной водообеспеченности полевых подразделений. Однако в силу ряда объективных и субъективных причин этот критерий не всегда выдерживается.

При распределении воды внутри хозяйства крупным полевым подразделениям (50 га и более) обычно подается постоянный сток воды. Внутри полевых подразделений применяется водооборот, то есть, очередность подачи воды на поливные участки, звенья, фермерские хозяйства и др. Очередность подачи воды определяется с учетом состояния растений, выполнения после поливных работ, наличия поливальщиков и других хозяйственных факторов. Оперативное водораспределение осуществляется по следующей схеме: гидротехник хозяйства рас-

пределяет воду между полевыми подразделениями, руководители последних устанавливают очередность водоподачи.

**Учет и контроль использования воды.** Учет водозабора в хозяйстве производится каждую пятиндневку или декаду совместно с представителями Райсельводхоза и хозяйства. Ежедневный учет водозабора обязаны производить работники Райсельводхоза. Учет водоподачи по подразделениям хозяйства, а тем более по бригадам, звеньям, полям, фермерским хозяйствам, не ведется из-за полного отсутствия средств водоучета и директивных требований к представлению такой информации. Расходы водоподачи по ним устанавливаются визуальным, руководствуясь опытом и интуицией, из-за чего нередки споры и скандалы, особенно в маловодные годы. Гидротехник хозяйства обязан передавать ежемесячно в Райсельводхоз сведения о фактическом водозаборе и фактически политых площадях в разрезе поливов (вегетационных, промывных, влагозарядковых и так далее) в целом по хозяйству. Контроль использования воды производится эпизодически, в основном в период перерегулировки расходов водоподачи. Гидротехники хозяйства осуществляют контроль водоподачи в полевые подразделения хозяйства, руководители последних — распределение ее по бригадам, звеньям и так далее. Контроль заключается, в основном, в улаживании споров между различными категориями водопотребителей, в проверке соответствия фактических расходов водоподачи ее установленному значению, в соблюдении очередности водоподачи, в определении наличия и размеров непроизводительных сбросов с полей и оросительной сети.

Узаконенные санкции за нерациональное использование воды отсутствуют, а нарушители отделываются внушением или дисциплинарным взысканием. Эпизодически проводятся проверки использования воды представителями Райсельводхоза. В основном они фиксируют соответствие фактической водоподачи в хозяйстве относительно установленного лимита, наличие сбросов воды с полей и оросительной сети. По фактам подобных нарушений санкции носят аналогичный характер и налагаются преимущественно на руководителей хозяйств и главных специалистов. За превышение лимита водоподачи хозяйству водная инспекция Минсельводхоза имеет право налагать на виновных денежные штрафы.

**Надзор и уход за состоянием водохозяйственных объектов.** Осуществляется, в основном, силами ирригационной службы хозяйства по межпроизводственной сети, персоналом производственных подразделений на их собственной сети. Работа по надзору и уходу заключается в повседневном устранении мелких повреждений внутрихозяйственных объектов, вызывающих снижение их работоспособности и ухудшение мелиоративного состояния земель, а также ликвидации аварийных ситуаций.

### ***Вопросы для повторения***

1. В чем заключается специфика аридной зоны?
2. Функции управления в области использования водных ресурсов?
3. Охрана вод — что это значит?
4. Мониторинг вод — что это значит?
5. В чем заключается ответственность за нарушение водного хозяйства?
6. Что значит дефицит воды?
7. Какие основополагающие законодательства, документы по управлению водными ресурсами Вы знаете?
8. Что значит организация управления водными ресурсами на межхозяйственных системах?
9. Что значит составление плана водопользования?

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Выработка механизма рационального водопотребления в условиях реструктуризации сельхозпроизводства.
2. Формирование наивыгоднейших взаимоотношений водохозяйственных и сельскохозяйственных организаций в процессе водопотребления.
3. Менеджмент и управление водными ресурсами.
4. Управление эффективностью использования водными ресурсами.
5. Управление использованием водосберегающих технологий.
6. Совершенствование механизма эффективного использования водных ресурсов на уровне районного вододеления.

### Управление научно-техническим прогрессом и качеством в водохозяйственном производстве

---

Научно-технический прогресс.  
Управление научно-техническим прогрессом.  
Управление качеством.

---

#### 14.1. Научно-технический прогресс — основной фактор улучшения качества в водохозяйственном производстве

Развитие мелиоративного строительства находится под определяющим воздействием научно-технического прогресса.

Под научно-техническим прогрессом надо понимать непрерывное развитие и совершенствование орудий и предметов труда, создание и использование новых видов строительных материалов, внедрение более совершенной технологии и техники, передовых форм и методов организации производства, труда и управления.

Качественная особенность научно-технического прогресса на современном этапе состоит в том, что наука превращается в непосредственную производительную силу, способствует сокращению затрат живого труда, его облегчению, улучшению качества, надежности и долговечности выпускаемой продукции, максимальной механизации и автоматизации производства.

Необходимость применения научно-технических достижений в водохозяйственном строительстве определяется несколькими причинами.

Научно-технический прогресс позволяет перейти на индустриальные методы строительства, повысить эффективность капитальных вложений, ускорить ввод в действие мелиорированных земель и тем самым создать условия для ускоренного развития сельского хозяйства, уменьшения его зависимости от стихийных влияний природы.

Мелиорация сама по себе выступает как форма реализации научно-технических достижений в сельском хозяйстве. Она охватывает широкий круг мероприятий по повышению плодородия земель: орошение, рассоление земель и их промывка, капитальная планировка, регулирование водно-воздушного режима, обводнение, окультуривание земель путем раскорчевки, удаление кустарника, срезка кочек, уборка камней, планировка земель, укрупнение полевых карт для высокопроизводительной работы тракторов и сельскохозяйственных машин, создание культурных высокопродуктивных пастбищ, известкование

и гипсование почв, борьба с водной и ветровой эрозией, строительство прудов и водоемов, регулирование стока рек и др. Необходимо учесть, что все виды мелиораций играют важную роль в улучшении условий и повышении производительности труда работников сельского хозяйства.

Управление научно-техническим прогрессом в водохозяйственном производстве осуществляется сетью научно-исследовательских и проектно-изыскательских учреждений, системой водохозяйственных, строительных и эксплуатационных организаций и значительными контингентами работников аппарата управления. При этом научно-технический прогресс охватывает ряд взаимосвязанных звеньев, начиная от разработки научных идей и кончая их массовым применением в практике. На этом пути можно четко выделить следующие характерные этапы: организация исследований и непосредственная разработка новых идей и рекомендаций, технических решений; проведение производственных проверок и испытаний новых разработок; обеспечение широкой пропаганды и информации новинок в области водохозяйственной науки и техники; обучение кадров новым приемам труда; непосредственное внедрение в производство достижений науки и техники.

Следует обратить внимание на комплексность управления научно-техническим прогрессом, которая характеризуется двумя взаимосвязанными чертами:

Первое. Комплексностью управления научно-техническим прогрессом по вертикали, выражающейся в планомерном соединении науки с производством в данной отрасли.

Второе. Комплексностью управления научно-техническим прогрессом по горизонтали, когда управление осуществляется в интересах всего народного хозяйства и предполагает планомерное сочетание развития отдельных отраслей и видов техники на основе единой государственной технической политики.

Далее следует перейти к изучению системы показателей, характеризующих действие научно-технического прогресса. В связи с этим целесообразно рассмотреть три группы показателей:

1. Сводные (обобщающие) экономические показатели в стоимостном выражении, суммирующие всю полученную экономию текущих и капитальных затрат.

2. Техничко-экономические показатели, оценивающие определенные результаты научно-технического прогресса (экономию электроэнергии, топлива, металла).

3. Технические показатели, характеризующие надежность техники, точность ее работы, прочность материалов, конструкций и т.д.

## 14.2. Управление научно-техническим прогрессом

Развитие научно-технического прогресса и внедрение его достижений в строительство и эксплуатацию мелиоративных фондов предполагает управление этими процессами. Ведущее место в системе методов управления отводится планированию и экономическому стимулированию.

Планирование и координацию научных исследований, управление научно-техническим прогрессом и качеством в строительстве и эксплуатации мелиоративных систем, в системе Минсельводхоза РУ осуществляет Департамент водного хозяйства. На него возложена функция организации и контроля деятельности научно-исследовательских институтов, поддержания связи с научными организациями Академии наук и другими ведомствами и ответственность за подготовку предложений по использованию результатов законченных научных разработок и за повышение эффективности исследований.

Предплановым документом развития научно-технического прогресса является прогноз, который содержит несколько вариантов решения поставленной задачи и тем самым предопределяет возможность выбора одного из них в процессе планирования.

Разработка прогнозов в области мелиоративного строительства базируется на ряде межотраслевых документов, определивших перспективы развития научно-технического прогресса. К их числу относятся «Схема развития и размещения строительства и его базы», «Основные направления повышения технического уровня строительства, снижения его стоимости и развития производственно-технической базы строительномонтажных организаций». Эти программные документы определяют единую техническую политику на ближайшие годы.

Водохозяйственные строительные организации планируют научно-технический прогресс и на основе отраслевых прогнозов, в частности таких, как «Научно-технический прогноз рационального использования и охраны водных ресурсов», «Определение оптимальных систем мелиорации земель в разных зонах страны, а также эффективных методов защиты почв от эрозии и повышения их плодородия» и др. Уровень научно-технического прогресса в эксплуатационных организациях оценивается системой коэффициентов, характеризующих эффективность использования основных фондов водного хозяйства, внедрением средств водоучета, водосберегающих систем, систем самотечного полива и др.

Для анализа уровня технического прогресса в строительной организации целесообразно использовать ряд показателей, рассчитанных с помощью коэффициентов. К их числу относится показатель механизации труда, количественная оценка которого может быть рассчитана с помощью коэффициента механизации труда ( $K_{м,т}$ ). Определяется он по двум показателям:

по числу рабочих, занятых на механизированных и ручных работах:

$$K_{м.т.} = \frac{P_{мех}}{P_{сн}}, \quad (14.1)$$

где  $P_{мех}$  — число рабочих, занятых механизированным трудом;  
 $P_{сн}$  — списочное число рабочих;

По времени, отработанному на механизированных и ручных работах:

$$K_{м.т.} = \frac{T_{мех}}{T}, \quad (14.2)$$

где  $T_{мех}$  — время, отработанное на механизированных работах (человеко-часов);

$T$  — время, отработанное на всех работах (человеко-часов).

Механовооруженность труда определяется выраженным в процентах отношением балансовой стоимости используемого парка машин и механизмов к годовому объему строительно-монтажных работ и может быть подсчитана по формуле:

$$M_c = \frac{C_{мех} 100}{C_{с-м,р}}, \quad (14.3)$$

где  $C_{мех}$  — балансовая стоимость машин и механизмов, используемых в строительстве (сум);

$C_{с-м,р}$  — объем строительно-монтажных работ по сметной стоимости, выполненных собственными силами за год (сум).

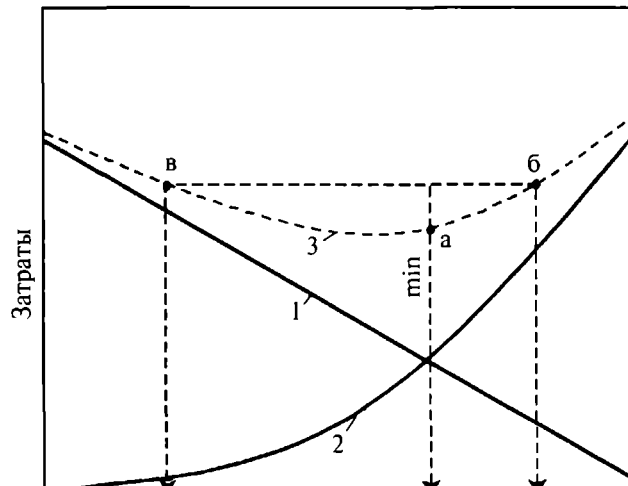
Техническая вооруженность труда есть отношение стоимости активной части фондов к численности промышленно-производственного персонала.

Удельный вес новых строительных материалов, железобетонных конструкций и деталей определяется по отношению к общему объему потребляемых материалов, конструкций (по стоимости, количеству, трудоемкости и весу).

Коэффициент обновленной технологии — это отношение объема строительно-монтажных и земляных работ, выполненных с помощью новой, более совершенной технологии, к общему объему выполненных работ.

### 14.3. Управление качеством

В тесной связи с вопросом научно-технического прогресса находится проблема качества продукции и труда. Изучающие должны знать, что на качество непосредственно оказывает влияние достигнутый уровень научно-технического прогресса. Он отражается в таких показателях, как результаты аттестации продукции, техники и рабочего места.



Уровень качества	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
Оценки за зачество	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Балл за качество	2	3	4	5
Категория качества	—	вторая	первая	высшая
Коэффициент качества	—	0,75	0,85	1,0
Коэффициент значимости	—	0,7	1,0	1,5

**Р и с. 14.1. Оценка эффективности затрат на повышение уровня качества:**

*1 — затраты на переделку и потери от брака; 2 — затраты, связанные с обеспечением и повышением уровня качества; 3 — суммарные издержки.*



Изучая данную тему, следует уяснить объективную необходимость управления качеством, в связи с чем рассматривается сущность комплексной системы управления качеством строительной продукции (КСУКСП), принципы ее построения и функционирования, а также порядок разработки и внедрения.

Следует остановиться на организационных принципах Единой системы государственного управления качеством продукции (связь управления качеством с общей системой управления производством, единство управления качеством на всех уровнях управления и на всех стадиях жизненного цикла продукции: проектирования, строительства и эксплуатации, единство осуществления функций управления качеством и др.).

Обеспечение качества водохозяйственного строительства — одна из важнейших задач организации и управления. Повышение качества мелиоративных объектов увеличивает их долговечность, повышает надежность, снижает затраты в период освоения и эксплуатации, способствует росту эффективности капитальных вложений. Достижение соответствующего уровня качества мелиоративных объектов — проблема сложная, комплексная и может быть успешно решена на основе системного подхода к ее решению.

В соответствии с определением под управление качеством понимают: «установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня качества продукции при ее разработке (проектировании), производстве (строительстве) и эксплуатации, осуществляемое путем систематического контроля качества и целенаправленного воздействия на условия и факторы, влияющие на качество». Из этого следует, что качество объекта начинает формироваться в процессе разработки проектной документации, зависит от качества используемых в строительстве материалов, конструкций и изделий и, конечно, от качества производства работ. На работоспособность и срок службы объектов большое влияние оказывает их правильная эксплуатация после завершения строительства. С этих позиций необходимо говорить о качестве эксплуатации, имея в виду не только непосредственное использование построенных сооружений, но и систему правильного технического обслуживания, своевременного ремонта и совершенствования мелиоративных систем и гидротехнических сооружений.

На каждом историческом этапе уровень требований к качеству определяется: уровнем развития науки и техники, экономической целесообразностью, возможностью достижения, надежностью эксплуатации, эстетическими соображениями. Повышение уровня качества требует дополнительных затрат и усилий (рис.14.1 кривая 2). В то же время с ростом исходного качества существенно сокращаются затраты на переделки и потери от брака (рис. 14.1. кривая 1). Следовательно, для конкретных условий можно установить оптимальный уровень требований к качеству продукции (рис. 14.1. кривая 3). Характер кри-



Р и с. 14.2 Важнейшие факторы, определяющие качественные показатели строящихся объектов.



Р и с. 14.3. Основные условия, влияющие на формирование качества объектов водохозяйственного строительства.

вой 3 позволяет сделать вывод о том, что одинаковые общие издержки можно иметь и при очень низком и очень высоком уровнях качества продукции (точки а и б). Естественно, что с позиций народного хозяйства и потребителей целесообразно стремиться к достижению высшего качества.

Острота проблемы повышения качества увеличивается с ростом объемов капитального строительства, так как даже доли процента брака оборачиваются большими потерями в целом.

Качество водохозяйственных объектов формируется на разных этапах их создания и под влиянием многочисленных условий и факторов (рис. 14.2.). Качество проектных проработок наряду с общими требованиями определяется учетом новейших достижений науки и производственного опыта, а также принятием перспективных экономически и технически обоснованных решений, внедрением новых технологий, применением новых видов материалов и конструктивных решений. В процессе реализации проектных решений важно использовать все возможности улучшения исходных проектных проработок, выполнять все строительные работы на уровне возможностей, создаваемых современной техникой и технологией.

Требования к качеству строительства четко регламентированы и определены системой нормативных документов, стандартов, технических условий, инструкций, указаний, рекомендаций (единых, ведомственных, местных), а также указаниями в проектной документации.

Несмотря на наличие единых нормативов, качество одних и тех же видов работ в различных условиях может быть существенно различным как из-за объективных, так и из-за субъективных условий (рис. 14.3). К группе объективных факторов следует отнести единые требования и условия, определяемые интересами общества и имеющимися ресурсами. В конкретных условиях зон с различными природными условиями, уровнем развития материально-технической базы и квалификации исполнителей объективно создаются условия, приводящие к разным результатам. Задача специалистов состоит в повышении качества работ до уровня единых требований и достижений передовых строительных организаций. Группа субъективных факторов обусловлена индивидуальными особенностями непосредственных исполнителей. Их влияние устраняется в основном путем индивидуальной и воспитательной работы, обучения и повышения квалификации.

На стадии строительства функционирует развитая система контроля, надзора и приемки как отдельных видов работ, сооружений, так и объектов и систем в целом. Существует внутренний контроль, осуществляемый службами и силами строительных организаций, и внешний.

Из-за больших объемов и количества подлежащих контролю элементов нет возможности вести сплошную проверку всех

строительных процессов и работ. Поэтому существует следующее распределение контрольных функций в строительстве:

— за качество на месте производства работ непосредственно отвечают исполнители и прямые руководители работ — рабочие, бригадиры, мастера, прорабы, инженеры и начальники строительных участков;

— проверку качества с ответственностью за правильность результатов проверки осуществляют специалисты служб вышестоящих строительных организаций — ПМК, СМУ, трестов, объединений, главных управлений;

— внешний контроль, надзор и приемку выполняют: технический надзор заказчика, авторский надзор проектной организации, государственные строительные инспекции по качеству, рабочие приемочные комиссии, государственные приемочные комиссии.

Контроль и оценка качества работ со стороны строительных организаций осуществляется под руководством главного инженера соответствующего подразделения следующими службами: геодезической, строительной лабораторией, технической инспекцией, инженером по качеству, общественным контролем.

В зависимости от стадии и уровня различают такие виды проверок и контроля:

— сплошной операционный контроль в процессе выполнения работ (бригадиры и рабочие);

— проверка технической документации на материалы, конструкции, изделия, оборудование (прорабы, мастера);

— операционный контроль с оценкой качества (прорабы, мастера);

— систематическая приемка работ с оценкой качества геодезических разбивок и скрытых видов работ (прорабы, мастера, технический надзор заказчика);

— выборочная проверка (главные инженеры, технические инспекции, общественные контролеры);

— редкая выборочная проверка (главные инженеры трестов, государственные технические инспекции);

— участие в приемке рабочими и государственными комиссиями (инспекции, технадзор заказчика).

Цель проверки качества — установить соответствие проектным данным, требованиям нормативов. В общем виде ее проводят по следующим показателям: положение объекта в пространстве (плановое и высотное); геометрические размеры сооружения; свойства и качества всех применяемых исходных материалов (привозных, местных, собственного производства); свойства и качество материалов в сооружениях, конструкциях, деталях (в насыпных сооружениях, засыпках, фильтрах, в бетонных и железобетонных частях сооружений, защитная гидроизоляция, противofильтрационные устройства и др.); качество отделки и элементы эстетики.

Все контролируемые элементы должны быть выполнены с точностью в пределах допускаемых нормами отклонений. Работы, выполненные с отклонениями, превышающими допустимые пределы, подлежат исправлению, а при невозможности исправления — бракуются и должны быть сделаны заново.

Качество выполненных работ оценивается по трехбалльной системе: отлично, хорошо, удовлетворительно. Оценке «отлично» (5) соответствуют работы и объекты, выполненные в полном соответствии с проектом, отвечающие всем техническим нормативам и требованиям, при минимальных допустимых отклонениях, с особо высоким качеством отделки и проявленным при этом высоким мастерстве, при условии сдачи с первого предъявления. Оценку «хорошо» (4) ставят при полном соответствии проекту и нормативам, если отклонения находятся в пределах средних допускаемых величин, и при сдаче работ с первого предъявления. На «удовлетворительно» (3) оценивают работы и объекты, соответствующие проекту с отклонениями не более крайних допускаемых нормами величин, при сдаче после переделок не с первого предъявления.

При поэлементной оценке работ и отдельных сооружений можно вычислить средневзвешенный балл качества по формуле:

$$K = \frac{3M_1 + 4M_2 + 5M_3}{M_1 + M_2 + M_3}, \quad (14.4)$$

где  $M_1, M_2, M_3$  — количество видов работ или конструктивных элементов, принятых соответственно с оценками 3; 4; 5.

Средний балл можно определить и по комплексному показателю:

$$K = (3a_1 + 4a_2 + 5a_3) / 100, \quad (14.5)$$

где  $a_1, a_2, a_3$  — удельный вес каждого вида работ или объектов в процентах от общей стоимости оцениваемых работ.

В нижней части графика на рис. 14.1. показано соотношение с видами оценок уровней качества, встречающееся в других отраслях. Коэффициент качества и коэффициент значимости позволяют оценить трудность и сложность выполнения работ с более высоким уровнем (баллом) качества.

Оценку за качество работ учитывают при поощрении исполнителей, коллективов и строительных организаций. Система материальных стимулов за качество привела к новым формам организации труда в рабочих коллективах, таким, как бездефектный труд, сдача объектов с первого предъявления, когда на основе самоконтроля исполнители выполняют работы на уровне соответствующих требований.



**Р и с. 14.4. Виды производственного контроля в строительстве.**

Количественную оценку показателей качества материалов и производства работ осуществляют строительные лаборатории. Их создают при строительных трестах, а также при строитель-но-монтажных управлениях (СМУ), выполняющих большие объемы сложных видов работ и удаленных от базовых трестов.

Для контроля за работами на строительных участках при необходимости создают лабораторные посты.

Общая схема производственного контроля в строительстве представлена на рисунке 14.4. Входной контроль осуществляют линейные ИТР для оценки всех поступающих видов материалов и оборудования с позиции соответствия ГОСТу, техническим условиям, техническим паспортам, указаниям и требованиям в проектах. Прорабы и мастера обязаны осматривать все поступающее на площадку и при необходимости проводить испытания материалов в строительных лабораториях.

Операционный контроль выполняют в процессе или после завершения каждой строительной операции для выявления дефектов, установления причин и устранения брака.

Эффективный и действенный контроль достигается на основе схем операционного контроля. Такие схемы должны быть разработаны на все виды выполняемых работ и содержать все необходимые указания по контролю. Они должны также содержать ссылки на действующие СНиП и нормативы, перечень контролируемых величин, места и схемы их замеров, пределы допускаемых отклонений, требования к качеству применяемых материалов, указания о методике контроля и об оформлении результатов контроля.

Приемочный контроль во время сдачи отдельных работ, этапов и сооружений непосредственными исполнителями выполняют рабочие приемочные комиссии при участии технадзора, заказчика и инспекций по качеству.

Особое место на этом этапе занимает контроль за скрытыми работами, которые при выполнении последующих операций и работ будут недоступны для осмотра проверки и контроля. На такие работы составляют акт по установленной форме, в котором подтверждают, что работы действительно выполнены в соответствии с проектом, требованиями СНиП, проверены и разрешается приступить к производству следующих видов работ. Примерами скрытых видов работ могут быть: подготовка основания под все виды сооружений, в том числе расчистка основания под насыпи плотин и под приканальные дамбы, монтаж трубопроводов в траншеях перед их засыпкой, дренажные фильтры и горизонтальный трубчатый дренаж перед засыпкой траншей, гидроизоляционные работы, работы по закреплению грунтов, по ликвидации просадочных свойств лессов, строительные блоки бетонирования и др.

В составлении актов на скрытые работы обязательно участие представителя заказчика. Все акты регистрируют в журнале стройки и предъявляют приемочным комиссиям.

Рабочие приемочные комиссии назначает заказчик из представителей заказчика, генподрядной и субподрядной строительных организаций, проектной организации, технических инспекций и служб надзора, профсоюзной организации заказчика и других представителей. Эта комиссия устанавливает готовность объекта к эксплуатации и сдаче государственной комиссии.

Государственные приемочные комиссии принимают в эксплуатацию только полностью законченные объекты и системы. Состав таких комиссий назначают министерства и ведомства, которые финансируют строительство.



### ***Вопросы для повторения***

1. Что означает научно-технический прогресс в водном хозяйстве?
2. Что значит управлять научно-техническим прогрессом?
3. Система управления качеством водохозяйственного строительного производства и пути ее совершенствования.
4. Организация контроля и оценки качества в строительной организации.
5. Совершенствование методов экономического стимулирования и морального поощрения за качественное выполнение строительного-монтажных работ.
6. Пути повышения качества строительной продукции.
7. Роль рабочих в повышении качества строительного-монтажных работ и их участие в контроле за ним.

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Управление качеством в водохозяйственном производстве.
2. Научно-технический прогресс и качество работ в водохозяйственном производстве.
3. Методы и принципы управления качеством в водном хозяйстве.

*Истинное сокровище для людей — умение трудиться.*

Э з о п

---

Содержание и особенности управленческого труда.  
Основные направления рациональной организации управленческого труда.  
Совершенствование оплаты и стимулирования труда.  
Благоприятный режим и условия труда — основа эффективности управленческого труда.  
Культура управленческого труда.  
Оценка уровня организации управленческого труда.

---

### 15.1. Управленческий труд, его содержание и особенности

Управленческий труд, хотя непосредственно и не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, и в этой части является трудом производительным.

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах — физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

*Управленческий труд* — это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так трудовых коллективов в целом. По сути, это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1) носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

2) участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;

3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;

4) его результатом являются управленческие решения;

5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника;

6) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации.

Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла.

## **15.2. Основные направления рациональной организации управленческого труда**

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда. Она направлена на использование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы.

1. Комплексность. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех аспектов

управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности, касается не одного работника, а всего управленческого коллектива.

2. Системность. Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий. В результате такого подхода создается система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы.

3. Регламентация. Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг вопросов, подлежащих жесткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации.

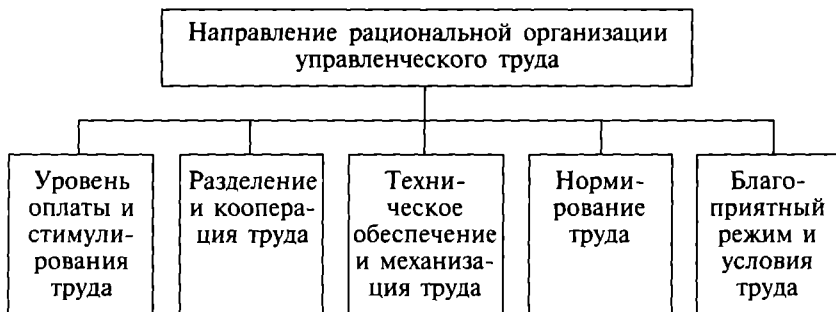
4. Специализация. Она заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют границы специализации, которые нельзя переступать, чтобы не сдерживать творческий рост работников, не влиять отрицательно на содержательность их труда.

5. Стабильность. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, решаемых коллективом. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Важно, чтобы изменения содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями и проходило на строго научной основе.

6. Целенаправленное творчество. Оно заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда, максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассмотренных принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на общих принципах, осуществление которых строится по следующим основным направлениям (рис. 15.1.)



Р и с. 15.1. Основные направления рациональной организации труда менеджера.

### 15.3. Совершенствование оплаты и стимулирования труда

*Наиболее осязаемый способ, каким можно признать ценность сотрудника — это денежное вознаграждение и продвижение по должности.*

Ли Якокка

Осуществляемый в настоящее время переход от административно-командных методов управления к регулируемой рыночной экономике, построенной на многообразии форм собственности, предполагает необходимость переосмысления сущности и содержания оплаты труда. В основе механизма распределения по труду лежат следующие критерии: определение оптимального соотношения централизованного регулирования заработной платы с правами организаций в области оплаты труда; определение уровня минимальной зарплаты; разработка методики коллективно-договорного регулирования распределения по труду.

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников состоит в том, чтобы определить меру труда и размер его оплаты. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы. Такой подход обеспечивает соответствие размеров в оплате труда с его качественными показателями. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд. Уровень оплаты труда в организации должен быть таким, чтобы работникам вашей организации не завидовали сотрудникам конкурирующих фирм. Иначе мы столкнемся с таким явлением, как «миграция рабочей силы», что отрицательно скажется на организации. Чтобы этого не произошло, система оплаты и стимулирования труда должна отвечать следующим требованиям (рис. 15.2.).

Требования к организации оплаты и стимулирования труда	Оплата по результатам труда
	Создание у работников уверенности и защищенности
	Присутствие средств стимулирования и мотивации труда
	Наличие дополнительных (поощрительных) форм оплаты труда за личный вклад

**Р и с. 15.2. Требования к организации оплаты и стимулирования труда.**

1. Оплата по результатам труда. Оплата по труду (формула «каждому — по труду») имеет двойное толкование. Под трудом можно понимать либо его результат, либо затраты (количество труда). Принцип «по затратам труда» гарантировал индивидуальную зарплату, но не регулировал ее. Регулирование происходит с учетом затрат не по труду, а по его результатам.

2. Уверенность и защищенность работников. Заработная плата должна формировать у сотрудников чувство уверенности и защищенности в завтрашнем дне и защищенность их от изменений как во внешней, так и во внутренней среде организации. Задача состоит в том, чтобы сотрудники максимум внимания сосредоточивали на решении главных задач организации. Их не должны отвлекать денежные проблемы, связанные с материальным обеспечением себя и своей семьи. Эту задачу должна решать гарантированная часть заработной платы.

3. Стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты. Система оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации. Работникам предоставляется возможность получать больше, чем просто фиксированную заработную плату. В связи с этим вводятся дополнительные выплаты, прямо связанные с достижениями сотрудников.

4. Дополнительные (поощрительные) формы оплаты труда за личный вклад. В дополнение к основной заработной плате организация устанавливает различного рода оценки и признание организацией особо качественной работы сотрудника или достижения им важных для организации результатов. Дополнительные формы оплаты труда включают: скидки на покупку товаров фирмы; субсидии на питание; оплату расходов на образование; медицинское обслуживание; страхование жизни и т.п.

В настоящее время тарифная система оплаты труда состоит из тарифной сетки и тарифно-квалификационных справочников.

Тарифная ставка первого разряда определяется на основе минимальной заработной платы и служит основой для дальнейшей дифференциации оплаты труда по профессионально-квалификационным группам работников с использованием тарифной сетки. Установленные по этим группам тарифы представляют собой социальную гарантию минимальной оплаты труда наемных работников соответствующей квалификации и служат основой для организации заработной платы с учетом законодательно установленной продолжительности рабочего времени, выполнения норм труда и возложенных обязанностей.

Единая тарифная сетка в виде шкалы квалификации и оплаты труда работников начиная от рабочих низшего уровня квалификации до руководителей высших органов законодательной и исполнительной власти республиканского уровня. При этом дифференциация тарифных ставок (окладов) осуществляется только по признаку сложности выполнения работ и квалификации работников.

Учет в заработной плате таких факторов ее дифференциации, как условия, тяжесть, напряженность, значимость сфер его приложения, количественных и качественных результатов индивидуального и коллективного труда осуществляется посредством других элементов (форм) организации заработной платы.

В связи с этим выделяют следующие формы оплаты и стимулирования труда.

Повременная заработная плата определяется по продолжительности рабочего времени без учета производительности труда. Однако следует иметь в виду, что при повременной оплате труда оплачивается не просто присутствие работника на работе, а ожидается определенная нормальная для данной категории выработка:

$$\text{Повременная зарплата} = \text{Количество отработанного времени} \times \text{Почасовая оплата}$$

Повременная зарплата применяется там, где невозможно измерение выработки. Ее недостатки состоят в том, что очень сложно добиться от работников высокой производительности труда (нет стимулов к ее повышению); необходимо дополнительно затрачивать время на осуществление контроля затрат рабочего времени.

Отмеченные недостатки устраняет в какой-то мере чистая сдельная оплата труда. В этом случае работник получает зарплату в зависимости от выработки: либо выплачивается определенная денежная ставка за единицу выработки (аккордная заработная плата), либо дается конкретное задание по времени на единицу выработки (повременнo-сдельная оплата труда).

Сдельную зарплату лучше всего применять при однообразных, легко учитываемых по времени и количеству работах.

Как недостаток сделной оплаты труда и ее разновидностей следует отметить невысокое, как правило, качество работы и игнорирование безопасности труда. В погоне за количественным результатом часто игнорируются качественные показатели.

Премиальная оплата труда. Наряду с повременной и сделной оплатой работникам выплачивается дополнительное вознаграждение, то есть премия. Условия премирования оговариваются, как правило, в трудовом соглашении.

Таким образом, доходы работников складываются из нескольких частей:

минимальная ставка устанавливается в соответствии с тарифной системой оплаты труда (1-й разряд и тарифный коэффициент);

базовая ставка устанавливается исходя из квалификации работника на основе описания трудовых функций и состояния рынка труда;

переменная часть оплаты труда является дополнительной. Это гибкая система оплаты труда, основанная на участии работников в прибылях организации и распределения ее доходов. Система участия в прибылях предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где трудится работник. В ее основе лежит новый подход к оценке профессиональной пригодности личности.

Выплаты через «участие в прибылях» не выступают как разовые бонусы или как доплаты сверх нормы. Это подвижная часть фонда оплаты труда, тесно увязанная с конечными результатами.

Практика показывает, что использование гибких систем участия в прибылях организации позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном повышении его производительности.

В итоге можно сформулировать принципы оплаты и стимулирования труда:

1) универсальность (система оплаты труда должна одинаково хорошо функционировать в различных организационных структурах);

2) простота и доступность;

3) коллективная ответственность за выполнение установленных показателей, которая наступает автоматически, без вмешательства «извне»;

4) справедливость при распределении коллективного заработка (размер зарплаты любого члена коллектива зависит только от личного вклада и никакими пределами не ограничивается);

5) самостоятельность трудового коллектива не только в выборе стиля и методов работы, но и в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов его работы.



**Разделение и кооперация труда.** Рациональная организация управленческого труда требует соответствующих форм его разделения и кооперации.

Особый интерес в области труда представляет взаимосвязь задач по разделению управленческого труда с управленческой деятельностью в целом.

Разделение труда предполагает его кооперацию, которая представляет собой объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда.

Поскольку кооперация выступает материальной основой объединения людей в совместном трудовом процессе, особую актуальность приобретает анализ теоретических аспектов ее развития, требующий как нового переосмысления наследия и уроков прошлого, так и обобщения происходящих в экономике и обществе в целом перемен. Возникает необходимость осмысления новых подходов к кооперации, которая объединяет людей в коллективе по принципу не принудительства, а добровольности.

Существовавшая до 1990 года так называемая административная кооперация представляла собой объединения людей под эгидой администрации в направлении только вертикального разделения труда.

В рыночной экономике кооперация приобретает иное содержание. В ее основе лежат уже не приказ администрации, а интересы, то есть побуждающим мотивом кооперированного труда является не администратор, а экономический (социальный) коллективный интерес (стимул). В данном случае кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

Коллектив представляет собой содружество единомышленников, в котором создаются предпосылки формирования социальной среды для самовыражения и развития личности. Выполнение коллективных норм и правил рассматривается как необходимое условие в выгодной для данного коллектива кооперации и поэтому не угнетает личность.

Возникновение новой кооперации труда, разновидностью которой являются хозрасчетные коллективы различных типов, предусматривает прежде всего развитие самостоятельности, добровольное содружество коллективов и отдельных работников на основе взаимных экономических и социальных интересов. Такая кооперация труда в принципе исключает любые формы командной администрирования, ибо на основе коллективности формируются новое содержание и иерархия целей в процессе совместной трудовой деятельности людей.

Основу такого коллективизма составляют экономические отношения. Объединение и разъединение людей происходит чаще всего на экономической основе. Коллективность как внеэконо-

мическое соединение индивидов существует как нечто случайное.

Как видно, в кооперации заложены материальные предпосылки коллективности, социально-экономическое значение которой состоит в том, что кооперативы в любой форме их проявления способствуют превращению наемного труда в труд ассоциированных собственников. Из этого вытекает, что на практике в делах управления трудящиеся, организованные в ассоциацию, имеют возможность полностью обходиться без «администраторов».

Единство, прежде всего экономических интересов и целей в достижении высоких конечных результатов труда является основой совместного трудового процесса. На этом основании можно утверждать, что совместная деятельность людей осуществляется посредством кооперации. По мере ее развития складываются и совершенствуются трудовые отношения между коллективами и работниками. При этом интеграция и усложнения труда, совмещение трудовых операций не исключают дальнейшего процесса дифференциации (разделения) труда.

Новые формы разделения труда предполагают и новые формы его кооперации, то есть выбор соответствующих форм объединения работников, выполняющих какие-то отдельные виды общей работы, для достижения главной цели организации.

**Техническое обеспечение и механизация труда.** Ежегодно в сфере управления обращаются миллиарды организационно-распорядительных, плановых, статистических и других документов. Для создания и работы с ними требуется многочисленный аппарат административно-управленческих и инженерно-технических работников.

Обеспечить труд аппарата управления, повысить его производительность и культуру и призвана организационная техника. Традиционные приемы сбора, обработки и передачи информации становятся малоэффективными, а это требует поиска и внедрения высокопроизводительных систем механизации и автоматизации управленческого труда.

Так, внедрение даже простейших средств техники управления сокращает затрачиваемое на обработку документов время приблизительно на 20%, а системное их применение увеличивает производительность управленческого труда в 2 раза.

Кроме того, широкое использование различных технических средств позволяет осуществить переход на качественно новый уровень управления, способствует эффективному решению многих управленческих задач, обеспечивает обработку информации в минимально короткие сроки.

Однако следует иметь в виду, что применение технических средств управления должно осуществляться на основе комплексного подхода, с учетом глубокого анализа технико-экономических показателей управляемой системы. Это связано с тем, что средства оргтехники не являются сами по себе универсаль-

ным средством повышения производительности труда работников административно-управленческого персонала. Вместе с тем они могут оказать действенную помощь в снижении затрат времени на выполнение технических операций по обработке информации и тем самым увеличить ресурсы времени на творческих процессах, сделать управленческий труд более интенсивным и результативным.

К настоящему времени определились два основных направления механизации и автоматизации управленческого труда. Первое осуществляется путем внедрения современных электронно-вычислительных систем, разработки экономико-математических методов и моделей и использования их на основе АСУ; второе — посредством применения организационной техники и разработанных на ее основе организационных проектов и систем комплексной механизации и автоматизации управленческого труда.

В зависимости от использования тех или иных средств организационной техники можно выделить три основных направления и автоматизации управленческого труда:

- 1) механизация отдельных операций;
- 2) механизация групп операций и процедур управления;
- 3) создание систем комплексной механизации и автоматизации процессов реализации всех функций управления.

Таким образом, организационной техникой, или техникой управления, принято называть совокупность средств, служащих для рациональной организации и автоматизации управленческих работ с целью повышения оперативности, эффективности и культуры управления.

В организации механизации в первую очередь подлежат бухгалтерский и первичный учет, оперативное руководство, плановые расчеты, делопроизводство, учет кадров, общее руководство, хозяйственно-техническое обслуживание. Степень механизации управленческого труда вследствие его кооперации различна. Так, на этапе сбора и передачи информации труд работников является преимущественно техническим, вспомогательным. Он характеризуется повторяемостью и массовой операцией, что позволяет эффективно использовать средства оргтехники.

На этапе анализа и обработки информации преобладают логические операции. Хотя номенклатура средств оргтехники исключительно широка (от авторучек, резинок до печатно-множительных и электронно-вычислительных машин), в зависимости от характера работы с информацией их можно объединить в следующие основные группы.

1. Средства изготовления документов. Составление документов — один из наиболее массовых процессов в аппарате управления.

Исследования показывают, что затраты на создание документов ручным способом многократно превышают затраты с применением комплекса технических средств.

Основная часть документов, создаваемых в аппарате управления в настоящее время изготавливается компьютерным набором.

2. Средства копирования и размножения документов. Современная копировально-множительная техника представлена большим числом разнообразных устройств. В практике сложилось несколько методов копирования — светокопирование, фотокопирование, термокопирование, электрографическое копирование и т. д.

3. Средства обработки информации. Машины и оборудование этой группы средств механизуют работы, связанные с приемом и обработкой документов. Они могут использоваться отдельно, а также объединяться в комплексы. Сюда входят устройства для вскрытия и заклеивания конвертов, фальцевальные машины и устройства, адресовальные и штемпелевальные средства, средства скрепления и склеивания документов и др. В условиях АСУ средства обработки информации обеспечивают управление ходом решения задач по заданным алгоритмам и осуществляют обмен информацией с устройствами ввода-вывода, с внешними запоминающими устройствами, с линиями связи. Сюда входят также вычислительные машины, комплексы и процессоры с оперативной памятью различных типов ЭВМ.

4. Средства хранения, группировки и поиска документации. Практика управления требует организации централизованного хранения информации. Для этой цели используется специальное оборудование для хранения документов (блоки подвешного хранения, специальные шкафы, секционные и подвижные стеллажи), различного рода компьютерные системы.

5. Средства передачи информации. Эти средства должны обеспечивать передачу информации, возможность функционирования других систем управления организацией. Они входят в число основных систем технической базы управления. К ним относятся системы профессиональной радиосвязи (радиостанции, радиотелефоны) и радиотелефонные системы; директорские компьютеры, автоматические номеронабиратели; автоответчики и различного рода селекторные устройства.

6. Средства вычислительной техники. Эту группу средств составляют счетно-клавишные механические и электронные машины. Используются компьютерные модели счетно-решающих систем.

**Нормирование труда.** Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование. Непосредственной задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснованных норм невозможны рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Предпринималось множество попыток определить, каким количеством людей может эффективно управлять один руководитель. У разных авторов оно варьируется в пределах от трех до пятнадцати. Из-за огромного разнообразия условий и проблем координации ни одна отдельно указанная величина не может считаться правильным ответом при любых обстоятельствах. То количество машинисток в стенографическом бюро, которыми может руководить его заведующий, не равно количеству маркетологов, которыми будет эффективно управлять начальник отдела маркетинга. Вместе с тем, отсутствие твердых нормативов на выполнение отдельных видов работ ведет к тому, что одни исполнители не имеют нормальной нагрузки в течение рабочего дня, а другие, наоборот, перегружены. Это порождает конфликтные ситуации, ведет к нерациональному использованию знаний и опыта работников аппарата управления.

Особенности управленческого труда заметно сужают возможности внедрения в практику работы норм и нормативов. Однако изменение в функциях руководства, вызванные переходом к рыночной экономике, свидетельствуют о том, что значительная часть управленческих работ поддается нормированию.

Для нормирования управленческого труда применяют расчетные (аналитические) и исследовательские методы. Наибольшее распространение получили аналитические методы, с помощью которых анализируется использование рабочего времени высококвалифицированными специалистами. Содержание их труда можно принять за эталонное, а структуру их рабочего дня считать нормативом.

Что касается исследовательских методов, то они помогают определить трудоемкость конкретных видов работ с учетом специализации, организации и содержания труда. С помощью фотографий и хронометража изучаются все виды работ, их структура и затраты рабочего времени. После этого определяются усредненные показатели, которые и являются нормативом.

Разработка научно обоснованных норм труда позволяет более объективно оценить труд каждого работника аппарата управления, эффективнее использовать материальные стимулы. Однако, поскольку сфера включает большое разнообразие видов работ даже в пределах одной функции управления, не может быть и речи о создании каких-либо универсальных норм затрат труда.

Подход к нормированию отдельных видов работ должен быть дифференцированным. Так, с учетом специфики труда менеджера представляется целесообразным выделить следующие виды норм:

нормы управляемости (число работников, которыми наиболее эффективно может руководить начальник) — для руководителей;

укрупненные нормативы численности (типичные структуры

аппарата управления), то есть, количество работников, необходимое для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях, — для специалистов;

нормы времени, нормы обслуживания (определяется в зависимости от трудоемкости работ) — для технических исполнителей.

Нормативы численности и нормы управляемости могут разрабатываться для широкого круга руководителей всех рангов. С их помощью определяется общая численность работников по функции управления, а используя нормы управляемости, можно произвести оптимальную расстановку работников.

Существуют несколько методов определения норм управленческих работ. Наиболее распространенным методом нормирования является метод аналогов. Здесь устанавливаются нормативы затрат времени по аналогии с передовыми организациями. Этот метод целесообразно использовать для определения объемов работ тех категорий аппарата управления, труд которых вообще не поддается сколь-нибудь удовлетворительному учету из-за отсутствия критериев регламентации сроков выполняемой ими работы.

В практике встречаются также методы прямого нормирования, которые используются для определения нормативов постоянно повторяющихся работ.

По сравнению с методами прямого нормирования управленческого труда более широкое применение нашли методы косвенного нормирования, учитывающие влияние различных факторов на нагрузку служащих. С помощью этих методов устанавливаются укрупненные нормативы численности различных категорий работников. Кроме того, методы косвенного нормирования применяются для установления норм обслуживания, то есть числа обслуживаемых работников, приходящегося на одного обслуживающего (например, число рабочих на одного кладовщика; количество обслуживаемых одним диспетчером ИДС).

#### **15.4. Благоприятный режим и условия труда — основа эффективности управленческого труда**

Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится менеджер. Значение рассматриваемой проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций рыночного типа, когда происходят существенные качественные изменения в системе управления экономическими и социальными процессами.

Рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максималь-

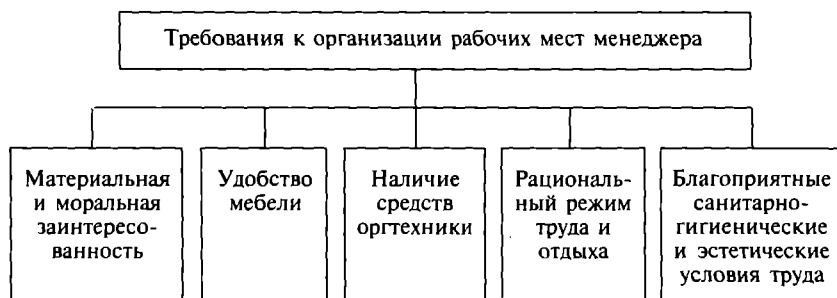


Р и с. 15.3. Принципы рациональной организации управленческого труда.

ных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В настоящее время разработаны более пяти тысяч типовых проектов организации рабочих мест для различных категорий административно-управленческого персонала. В их основе лежат принципы, представленные на рис. 15.3.

В основе любого планирования рабочего места менеджера лежит деление его кабинета на рабочую зону и зону совещаний (переговоров).

Кроме принципов организации рабочих мест аппарата управления необходимо соблюдать ряд экономических, эргономических (эргономика — наука, изучающая взаимодействие и приспособление человека — машины в конкретных условиях его деятельности) и эстетических требований к нему (рис. 15.4).



Р и с. 15.4. Требования, предъявляемые к организации рабочих мест менеджера.

**Материальная и моральная заинтересованность.** Менеджер должен сформировать систему мотивов, побуждающих сотрудников систематически улучшать режим и условия их труда.

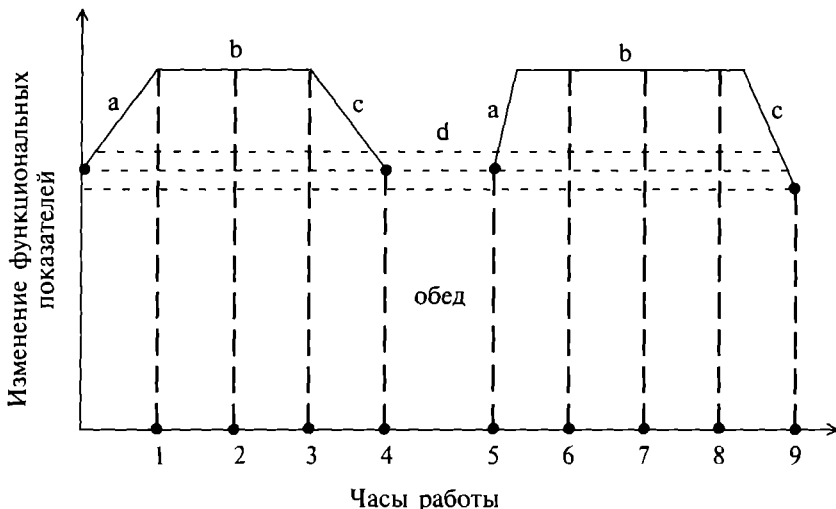
**Удобство мебели.** Задача состоит в том, чтобы выбрать габариты и форму мебели с учетом антропометрических данных личности и удобно разместить ее на рабочем месте.

**Наличие средств оргтехники.** Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, а следовательно, создана технология эффективного ее использования.

**Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.** В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели и тому подобное.

**Рациональный режим труда и отдыха.** Ненормированный рабочий день менеджера делает необходимым установление ему гибкого графика выхода на работу с учетом утомляемости человека.





Р и с. 15.5. График изменения работоспособности человека в течение рабочего дня.

На основе детальных наблюдений было установлено чередования периодов высшей работоспособности и утомления управленческих работников в течение рабочего дня (рис. 15.5.)

Как видно из рисунка 15.5. работоспособность человека меняется в течение рабочего дня и может быть разделена на три фазы. Длительность первой фазы (фаза вработывания *a*) в зависимости от вида труда колеблется от нескольких минут до одного часа. В завершении этой фазы организм работника переходит в так называемое «устойчивое состояние» *b*, которая характеризуется наивысшей для данного индивида эффективностью и устойчивостью. Длительность этой фазы зависит от интенсивности труда, условий внешней среды и субъективного отношения человека к своей работе.

Как правило, через три-четыре часа работоспособность начинает снижаться, внимание рассеивается, движения замедляются, возрастает число ошибок *c*. Обычно к этому периоду приурочивают обеденный перерыв *d*. После обеденного перерыва организм вновь проходит через фазу вработывания.

Наиболее ответственным моментом в работе по рационализации управленческого труда является планирование мероприятий по созданию благоприятных условий труда руководителей и специалистов организаций.

## 15.5. Культура управленческого труда

*...Повелел, что визири должны обладать следующими четырьмя качествами: первое — благородство и знатность; второе — ум и проницательность; третье — умение обхождения с воинами и подданными; четвертое — воздержанность, терпение и миролюбие.*

Амир Темур

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее ярких является управленческая культура. Слово «культура» буквально означает воспитание, образование, развитие.

В широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий в традициях управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

**Осмысливая изложенное, управленческую культуру можно представить как совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.**

Новые условия хозяйствования, повышения образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организаций.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- 1) *юридические нормы* управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;
- 2) *моральные нормы* — регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;
- 3) *организационные нормы* — устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
- 4) *экономические нормы* — регулируют экономическую деятельности организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и так далее), которые определенным образом формируют управ-

ленческую культуру. В конечном итоге образуются совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда (рис. 15.6.).



Р и с. 15.6. Основные элементы культуры управленческого труда.

*Личная культура.* Включает в себя уровень квалификации; этическое воспитание; личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным и так далее.

*Рациональное распределение рабочего времени.* Рациональная организация труда менеджера немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает. Сколько времени затрачивает на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании работы по последующим направлениям: работа с документами; работа с кадрами; решение социально-экономических вопросов; решение коммерческих вопросов; совещания, переговоры; непроизводительные затраты времени; неуточненное время.

Руководителю в то же время следует иметь в виду, что он должен учитывать и планировать не только рабочее, но и свободное время. Ведь старая истина гласит: «Кто не умеет работать, тот не умеет и отдыхать».

*Культура содержания рабочего места.* Отдельные менеджеры считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось «под рукой», и с этой целью на рабочий стол выклады-

вают всю имеющуюся документацию. Это не правильно. При таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; ухудшаются санитарно-гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы и так далее.

Следует считать идеальным такой порядок на рабочем столе, когда на нем находятся лишь нужные для работы документы.

*Культура проведения массовых мероприятий.* Речь идет прежде всего о культуре проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед.

*Культура приема посетителей.* Она предлагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.

Как организовать прием посетителей? Некоторые руководители считают, что двери их кабинетов открыты для посетителей в любое время, когда они на месте (принцип «открытых дверей»). Такой подход оправдывает себя, если руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек.

Другие устанавливают для приема определенные дни и часы. Если руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то это не значит, что прием следует перенести на другое время. Прием должен осуществлять кто-либо другой (как правило, один из заместителей). Идти на срыв приема руководитель не должен ни при каких обстоятельствах. Для небольших предприятий прием может осуществляться без предварительной записи.

*Культура в работе с письмами.* Сюда входят обязательная регистрация писем, определенные сроки их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

*Культура речи.* Около 80% рабочего времени менеджера связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.

*Организационная культура руководителя.* Она определяет владение знаниями теории управления, методами организаторской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера.

К числу организационных процедур можно отнести подбор и расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение до их исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и другие.

## 15.6. Оценка уровня организации управленческого труда

В условиях либерализации экономики расширяются права и самостоятельность предприятий и организаций, что в свою очередь, требует методически правильного подхода к организации управленческого труда в водохозяйственном производстве. Это относится к определению оптимальной численности руководителей, специалистов и технических работников, необходимой для нормальной хозяйственной деятельности предприятия, выбора наиболее рациональной структуры и методов управления и решения связанных с ними многих других важных проблем. В то же время для дальнейшего повышения качества управления в водохозяйственном производстве простое увеличение численности работников управления не может дать должного эффекта хотя бы потому, что увеличиваются объемы и усложняются потоки внутриводохозяйственной информации. Это ведет к снижению производительности труда в управлении, что, в свою очередь, отрицательно влияет на весь ход водохозяйственного производства. Поэтому важное значение имеет научная организация управленческого труда.

Научная организация управленческого труда предусматривает прежде всего критический количественный анализ и оценку уровня существующей организации труда в управлении и только после этого работнику комплекса мероприятий по научной организации управленческого труда и их внедрение.

Количественный анализ и оценка уровня существующей организации управленческого труда предполагает:

- изучение установленных критериев (а в случае отсутствия их и разработки) оценки уровня существующей организации управленческого труда;
- определение достигнутого уровня существующей организации управленческого труда и выявление «узких мест»;
- обоснование и выбор очередности разработки и внедрение отдельных мероприятий по научной организации управленческого труда.

Для общей количественной оценки уровня существующей организации управленческого труда вводится специальный обобщенный показатель. При этом показатель уровня существующей организации управленческого труда определяется на основании комплекса соответствующих коэффициентов, включающих в себя мероприятия организационного, экономического, правового, технического, социального, санитарно-гигиенического и другого характера (см. табл. 15.1.).

Эти величины свидетельствуют о возможности повышения уровня существующей организации труда в управлении по конкретным показателям, входящим в систему научной организации управленческого труда. В дальнейшем это даст возможность определить эффективность внедрения научной организации управления, ее основные направления и, самое глав-

ное, очередность работ по научной организации управленческого труда.

Для количественной оценки существующей организации управленческого труда необходимо прежде всего отобрать систему объективных критериев и методов оценки организации труда работников аппарата управления хозяйств применительно к конкретным производственным условиям. Это позволит оценить, насколько производительно работает данный работник аппарата управления и эффективно воздействует на свой объект управления.

Уровень существующей организации управленческого труда на любом производстве, в частности, в водохозяйственных организациях, может быть оценен исходя из таких основных объективных критериев, как, например, технико-экономические показатели, характеризующие затраты живого и прошлого управленческого труда на производство продукции с учетом качества труда; показатели, характеризующие общеобразовательную, экономическую, технологическую, техническую и другую подготовку управленческих кадров, их творческую активность и так далее.

В водохозяйственной организации уровень состояния управленческого труда можно определить по 9 показателям, которые охватывают, как правило, все аспекты организации управленческого труда и весь комплекс мероприятий по совершенствованию деятельности управленческого аппарата. Количественная оценка уровня организации управленческого труда включает 21 частных коэффициентов, с помощью которых можно определить уровень того или иного аспекта существующей организации управленческого труда.

Для повышения общего уровня коэффициента организации управленческого труда принимаются меры по кооперации и разделению труда, совершенствованию организации рабочих мест, улучшению условий труда и отдыха и так далее.

Численное значение исчисленное по выражению 15.2. должно быть не ниже 0,69, то есть:

$$0,69 < Y_0 < 1,0 \quad (15.1.)$$

**Оценка уровня организации труда работников аппарата управления  
в водохозяйственных организациях**

Показатели для расчета				
Характеристика оценочного коэффициента	Расчетная формула	Наименование	Единица измерения	Примерный норматив
$K_2$ — коэффициент экстенсивного использования рабочего времени	$K_2 = 1 - (П:Ф)$	П — потери рабочего времени Ф — номинальный фонд рабочего времени	% %	х 100,0
$K_3$ — коэффициент рациональности структуры затрат рабочего времени	$K_3 = 1 - \sqrt{\epsilon(\gamma_n - \gamma_\phi)^2}$	$\gamma_\phi$ — фактические затраты времени по данному виду работы $\gamma_n$ — нормативные затраты времени по данному виду работы	% %	(даются отдельно по всем работникам). То же
$K_1$ — коэффициент общего использования рабочего времени	$K_1 = K_2 K_3$	—	—	—
$Y_1$ — уровень использования рабочего времени работников аппарата управления $Y_1 = K_1$				
$K_4$ — коэффициент оценки регламентации деятельности между структурными подразделениями (службами)	$K_4 = P_y : P_o$	$P_y$ — количество самостоятельных подразделений (служб), имеющих утвержденные положения и т. д.	шт.	—
		$P_o$ — общее количество самостоятельных подразделений (служб)	шт.	—
$K_5$ — коэффициент оценки регламентации труда между работниками	$K_5 = D_p : D_o$	$D_p$ — количество работников, имеющих утвержденные должностные инструкции	чел.	—
		$D_o$ — общее количество работников	чел.	—

$Y_2$ — уровень использования труда в субъекте управления $Y_2 = (K_2 + K_3) : 2$				
$K_4$ — коэффициент управляемости	$K_4 = Y_\phi : Y_n$	$Y_\phi$ — фактическая норма управляемости $Y_n$ — норматив управляемости	чел.:чел. чел.:чел.	1 : 25 1 : 30
$K_5$ — коэффициент обслуживания	$K_5 = O_\phi : O_n$	$O_\phi$ — фактическое обслуживание лаборантом одного специалиста $O_n$ — норматив обслуживания	час час	x 0,45
$Y_3$ — уровень загруженности работников аппарата управления $Y_3 = (K_4 + K_5) : 2$				
$K_6$ — коэффициент плановости	$K_6^1 + P_n : P_o$ $K_6^2 = P_o : P_{оп}$	$P_n$ — количество работников, имеющих индивидуальные планы $P_o$ — общее количество работников $P_{оп}$ — количество работников, имеющих общие планы	чел. чел. чел.	— — —
$K_7$ — коэффициент достоверности документации	$K_7 = 1 - (P_6 : P_o)$	$P_6$ — количество забракованных документов $P_o$ — общее количество документов	шт. шт.	— —
$Y_4$ — уровень полноты плановости и качества работы аппарата управления $Y_4 = (K_6^1 + K_6^2 + K_7) : 3$				
$K_8$ — коэффициент применения средств оргтехники	$K_8 = C_\phi P_n : C_{нрo}$	$C_\phi$ — стоимость средств оргтехники на одного работника, фактическое $C_n$ — стоимость средств оргтехники на одного работника, плановые $P_o$ — общий плановый объем работ $P_n$ — механизированный объем работ	сум сум чел.-час чел.-час	— — — —



$Y_5$ — уровень применения средств оргтехники $Y_5 = K_8$				
$K_9$ — коэффициент состояния служебной мебели	$K_9 = M_{\phi} : M_n$	$M_{\phi}$ — фактическое состояние мебели $M_n$ — нормативное состояние мебели	баллы баллы	$0 < M_{\phi} < 5$ 5
$K_{10}$ — коэффициент обустройства служебных помещений	$K_{10} = Y_{\phi} : Y_n$	$Y_{\phi}$ — фактическое обустройство помещений $Y_n$ — нормативное обустройство помещений	баллы баллы	x 5
$K_{11}$ — коэффициент планировки рабочих мест	$K_{11} = \Pi_{\phi} : \Pi_n$	$\Pi_{\phi}$ — существующая планировка рабочих мест $\Pi_n$ — нормативная планировка рабочих мест	баллы баллы	-x 5
$K_{12}$ — коэффициент обеспеченности служебной площадью	$K_{12} = \Pi_{\phi o} : \Pi_{n o}$	$\Pi_{\phi o}$ — фактическая обеспеченность площадью одного работника $\Pi_{n o}$ — нормативная обеспеченность площадью одного работника	м <sup>2</sup> м <sup>2</sup>	-x 7,5
$Y_6$ — уровень организации рабочих мест $Y_6 = \sum(K_9 + K_{12}) : 4$				
$K_{13}$ — коэффициент освещенности рабочих мест	$K_{13} = O_{\phi} : O_n$	$O_{\phi}$ — фактическая освещенность $O_n$ — нормативная освещенность	баллы баллы	— 5
$K_{14}$ — коэффициент температурно-го режима	$K_{14} = T_{\phi} : T_n$	$T_{\phi}$ — фактический температурный режим $T_n$ — нормативный температурный режим	баллы баллы	— 5
$K_{15}$ — коэффициент цветового оформления помещений	$K_{15} = \Pi_{\phi} : \Pi_n$	$\Pi_{\phi}$ — фактическое оформление $\Pi_n$ — нормативное оформление	баллы баллы	— 5
$K_{16}$ — коэффициент тишины	$K_{16} = \Pi_{\phi} : \Pi_n$	$\Pi_{\phi}$ — тишина фактическая $\Pi_n$ — тишина нормативная	баллы баллы	— 5

$Y_7$ — уровень соответствия санитарно-гигиенических условий труда нормативная $Y_7 = \sum(K_{13} \div K_{16}) : 4$				
$K_{17}$ — коэффициент стабильности кадров	$K_{17} = 1 - (Ч_y : Ч_c)$	$Ч_y$ — количество работников, уволившихся за отчетный период $Ч_c$ — среднесписочная численность работников	чел.  чел.	x  x
$K_{18}$ — коэффициент трудовой дисциплины	$K_{18} = 1 - (Д_n : Д_o)$	$Д_n$ — количество потерянных человеко-дней в результате прогулов $Д_o$ — общее количество человеко-дней	чел.-дней  чел.-дней	x  x
$K_{19}$ — коэффициент исполняемости обязанностей	$K_{19} = 1 - Ч_n : Ч_c$	$Ч_n$ — количество работников, получивших административные взыскания за невыполнение обязанностей $Ч_c$ — среднесписочная численность работников	чел.  чел.	x  x
$Y_8$ — уровень стабильности кадров и трудовой дисциплины $Y_8 = \sum(K_{17} : K_{19}) : 3$				
$K_{20}$ — коэффициент соотношения специалистов с высшим и средним образованием	$K_{20} = C_{оф} : C_{оп}$	$C_{оф}$ — фактическое соотношение специалистов $C_{оп}$ — плановое соотношение специалистов	чел. : чел.  чел. : чел.	  1 : 3
$K_{21}$ — коэффициент квалификации работников	$K_{21} = Ч_{кв} : Ч_c$	$Ч_{кв}$ — количество работников с высшим и средним образованием $Ч_c$ — среднесписочная численность работников	чел.  чел.	- x  - x
$Y_9$ — уровень подготовки и квалификации работников $Y_9 = \sum(K_{20} + K_{21}) : 2$ $Y_o$ — существующий уровень организации труда в управления будет $Y_o = \sum_{i=1}^n (Y_c : п)$				

## ***Вопросы для повторения***

1. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
2. Дайте характеристику принципов рациональной организации труда менеджера.
3. Назовите и дайте краткую характеристику основных направлений рациональной организации труда менеджера.
4. Дайте характеристику требований, предъявляемых к организации и стимулированию труда.
5. В чем суть тарифной системы оплаты труда?
6. Охарактеризуйте формы оплаты и стимулирования труда.
7. Назовите и дайте характеристику составных частей заработной платы работников: минимальная ставка, базовая ставка, переменная часть.
8. Назовите и поясните (желательно на конкретных примерах) принципы оплаты и стимулирования труда.
9. По каким направлениям происходит разделение управленческого труда в трудовом коллективе?
10. В чем суть и назначение кооперации труда?
11. Какую роль в рациональной организации труда менеджера играют средства оргтехники?
12. Охарактеризуйте средства оргтехники, применяемые менеджерами.
13. Для чего нужно нормировать труд управленческих работников? Назовите методы нормирования и виды норм.
14. Назовите и дайте характеристику принципов рациональной организации управленческого труда.
15. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к организации рабочих мест менеджера.
16. Как Вы понимаете термин «культура управленческого труда»?
17. Назовите и дайте характеристику составных элементов культуры управленческого труда.
18. Как оценивается уровень организации управленческого труда?

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Рациональная организация управленческого труда «в управлении южно-голодностепского канала (ЮГК)» Минсельводхоза РУ.
2. Предложения по созданию благоприятного режима и условий труда в строительном управлении водохозяйственной специализации.
3. Произвести оценку уровня организации управленческого труда строительного треста «Ташоблмелиоводстрой» Минсельводхоза РУ.
4. Повышение эффективности труда менеджера в водном хозяйстве.

### Личность, власть и авторитет менеджера

*Я связал законы моего государства с верой и шариатом самого избранного среди людей (пророка Мухаммада) и укрепил их, выразив любовь потомкам и сподвижникам его величества, уважение к которым является обязательным. Так соблюдал власть на основе закона и уложений, что никто не был в состоянии вмешаться в дела государства.*

Амир Темур

---

Требования к менеджеру.  
Власть и личное влияние.  
Авторитет менеджера.

---

#### 16.1. Требования к менеджеру

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, — свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, то есть управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они — понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, — важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения приведем квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

1) понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;

2) способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

3) ораторские способности и умение выражать мысли;

4) владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных;

5) способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

6) способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;

7) умение оценивать не только знания, но и проявлять навыки на практике.

Среди государственных служащих США все менеджеры категоризируются по восемнадцати рангам: с 1-го по 8-й — низший персонал (канторские работники, машинистки); с 9-го по 12-й — руководящий состав низшего звена; с 13-го по 15-й — руководители среднего звена (в госучреждениях их называют уже менеджерами); с 16-го по 18-й — высшее профессиональное руководство (министры и их заместители, начальники управлений).

Исследование, проведенное Институтом Гэллаппа, показало, что, несмотря на управленческий ранг, имеется определенное сочетание параметров-требований, гарантирующих успех в работе любого менеджера. В частности, в системе управления США выделяется пять основных требований:

1) здравый смысл;

2) знание дела;

3) уверенность в своих силах;

4) высокий общий уровень развития;

5) способность доводить начатое дело до конца.

Определенный интерес в этой связи представляет концепция ограничений. (*Вудкок М., Франсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М., 1991 г.). Идея состоит в том, что все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы. Однако присутствуют такие области, в которых они, мягко говоря, не компетентны. Такие действия менеджера и тракуются как ограничения. Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей менеджера.

В этой связи выделяются следующие 11 потенциальных ограничений в деятельности руководителя.

1. *Неумение управлять собой.* Каждый менеджер должен научиться управлять собой и общаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом. Те руководители, которые не умеют управлять собой (правильно «разряжаться», бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать время, энергию и навыки) ограничены неспособностью управлять собой.

2. *Размытые личные ценности.* Менеджеры должны ежедневно принимать великое множество решений, базирующихся на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится. Поэтому менеджеры, у которых не определены собственные основные принципы и ценности, ограничены размытостью личных ценностей.

3. *Неясные личные цели.* Есть менеджеры, которым не хватает ясности в своих целях, но есть и такие, кто проявляет в своей жизни необыкновенную собранность и сосредоточенность. Почему так происходит? Дело в том, что одни хорошо знают, чего они хотят, а другие нет.

Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности и ограничен нечеткостью личных целей.

4. *Заторможенное личное развитие.* Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но умением внедрить в практику полученные знания.

Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно работать над собственным ростом. Отсутствие признания потенциала менеджера — это главное ограничение. Руководители, для которых характерно остановленное саморазвитие, часто избегают острых ситуаций, не развивают имеющиеся (скрытые) способности.

5. *Неумение решать проблемы (принимать решения).* Особый талант менеджера — это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты.

Менеджер, страдающий таким ограничением, как недостаточность навыка решения проблемы, постоянно позволяет себе оставлять нерешенные вопросы на завтра. В результате накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить уже не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско.

6. *Отсутствие творчества в работе.* Можно привести великое множество примеров, когда тот или иной менеджер проявляет творческий (нестандартный) подход в своей деятельности. Это качество особенно необходимо современным менеджерам, когда повсеместно ведутся поиски путей эффективного перехода к рыночной экономике.

Творчество в управлении всегда ценилось очень высоко. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации.

Для достижения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. В свою очередь менеджер, обладающий относительно низкой изобретательностью, редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других творчески мыслить и использовать новые подходы в работе. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода.

7. *Неумение влиять на людей.* Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и так далее).

Руководители, имеющие склонность к высокой влиятельности, одеваются соответствующим случаю образом, имеют убедительный внешний вид, ясно излагают свои мысли, уверены в себе, дают четкие указания.

Менеджеры, имеющие низкую влиятельность, часто обвиняют других в том, что последние к ним не прислушиваются, а равные с ними по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не имеет взаимопонимания с окружающими, с неразвитым умением выражать себя, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. *Непонимание специфики управленческого труда.* Основная мысль этого ограничения сводится к тому, чтобы менеджер добивался результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор пока руководители не оценят эффективность того, как они управляют другими людьми, высоких результатов в деятельности организации им не добиться. Поэтому менеджеры, недостаточно понимающие мотивацию работников, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. *Низкие организаторские способности (неспособность руководить).* Речь идет о способности менеджера «заряжать» энергией членов коллектива, умении оптимально организовать трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности и соответственно работают ниже своих возможностей. В данном случае мало кто признает вклад руководителя, поэтому моральное состояние коллектива быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий доби-

ваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. *Неумение обучать.* Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, — важнейший элемент управленческой эффективности. Поэтому менеджер, которому не хватает способности и терпения помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

11. *Неумение формировать коллектив.* Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны признаки трудового коллектива:

- общность интересов всех его членов;
- единая общественно полезная и лично значимая цель;
- совместная деятельность по достижению этой цели;
- определенная организационная структура коллектива;
- наличие отношений руководства и подчинения;
- формальные и неформальные отношения.

Формирование коллектива — процесс сложный и противоречивый. Это прежде всего связано с тем, что коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречие с целями организации). Поэтому в зависимости от степени единства индивидуальных целей и установок группы можно говорить о степени коллективности, или степени социальной зрелости трудового коллектива. От степени такой зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера. Руководителю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

На *первом* этапе, когда коллектив только создан, происходит взаимное знакомство его членов. Руководителю важно пригласиться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников с тем, чтобы привлечь их на свою сторону и правильно расставить в коллективе. На этом этапе руководитель выступает как «внешняя сила» по отношению к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

На *втором* этапе завершается взаимное знакомство и изучение членов коллектива. Происходит дружеское сближение людей в соответствии с их интересами и склонностями. В общих чертах складывается неофициальная структура коллектива, образуется актив, может образоваться и пассив. Возможно, при определенных условиях будет образована и группа дезорганизаторов.

Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники.



Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На *третьем* этапе сознательность и активность работников достигают приблизительно одинаково высокого уровня, подчиненные хорошо понимают своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры уже не выступают по отношению к остальным членам коллектива как «внешняя сила», поэтому их требования воспринимаются как естественные и понятные для всех членов коллектива. Характерная черта данного этапа — достижение гармонического сочетания групповых (организации) и личных интересов.

Вполне очевидно, что коллектив в своем развитии одни этапы может проходить быстрее, другие медленнее. Бывают случаи, когда он «застывает» на одном из этапов и даже распадается. Распадение коллектива происходит, когда менеджер не обладает достаточными навыками руководства, исповедует антиколлективные взгляды, подбирает неподходящих сотрудников, не умеет распределить обязанности и терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям.

Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, говорят, что такого менеджера ограничивает низкое умение формировать группу.

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:

- способности управлять собой;
- разумных личных ценностей;
- четких личных целей;
- постоянного личного роста (развития);
- навыков решать проблемы;
- изобретательности и способности к инновациям;
- способности влиять на окружающих;
- знания современных управленческих подходов;
- способности обучать подчиненных;
- способности формировать и развивать трудовой коллектив.

## 16.2. Власть и личное влияние

*Одинаково опасно и безумному вручить меч,  
и бесчестному — власть.*

П и ф а г о р

Обладать властью — значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. У одних людей власти очень много, у других ее нет

совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получить столько власти, сколько им надо, поэтому они борются за то, чтобы удержать то, что имеют. Таким образом, власть и манипулирование ею являются задачами управления. И считаться с этим должны и руководители и подчиненные. Многим кажется, что обладание властью — это прерогатива только руководителя и подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.

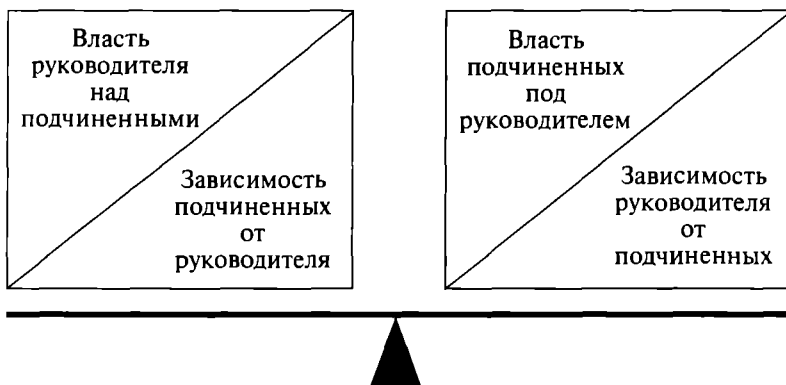
Существует зависимость между силой власти и полномочиями руководителя, то есть чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к делегированию ответственности, то есть менеджер в процессе выполнения функций управления часть компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное право подчиненного работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения задания. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

И менеджеры и подчиненные должны четко понимать, в какой мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач.

Для менеджера трудно делегировать ответственность и власть, когда они важны для него самого. Ответственность делегируется конкретным областям (например, финансам). В данном случае властные функции выполняются по отношению не к финансам (управлять финансами), а к плановикам-финансистам, которые должны хорошо выполнять свою работу (тот, кто управляет финансами, лучше знает, как это делать, нежели менеджер). Менеджер должен постоянно находиться в мозговом центре, знать, в каком направлении движется вся организация. Власть используется для того, чтобы следить за тем, чтобы все члены организации не только опускали «весла в воду», но и гребли в одном направлении. *Делегирование* — это способ разделения власти. В данном случае, во-первых, создается очень хорошая и сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому они пожелают остаться в вашей команде); и, во-вторых, чем больше вы делегируете власть другим, чем больше ответственности вы «отдаете» подчиненным, тем более эффек-

тивным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и так далее. Отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что, поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций (рис. 16.1).



Р и с. 16.1. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

Власть может принимать разнообразные формы. В связи с этим выделяют три основные формы власти: утилитарную, авторитарно-нормативную и смешанную (рис. 16.2).

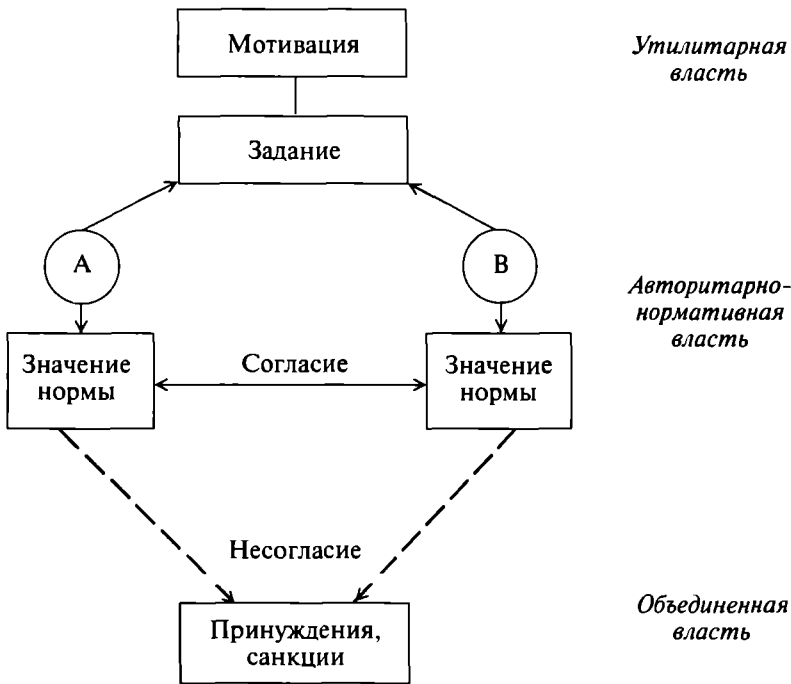
*Утилитарная власть* — это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит «то-то», то получит «это».

*Авторитарно-нормативная власть* — законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг — строго их выполнять.

*Объединенная власть* — власть группы. Эта власть огромна и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния руководителя на подчиненного.

*Влияние* — это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.



Р и с. 16.2. Формы власти.

Выделились две большие группы управленческого влияния — это эмоциональное и рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает «заражение» и подражание.

*«Заражение»* — это пожалуй самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматикой, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

*Подражание* — это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабо-вольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выявить, кто служит для них «эталон» для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу способов рассудочного влияния входят: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

*Внушение* — это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, — пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно большой эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

*Убеждение* — эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, — он «продает» подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы. (*Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. 1992 г.).

Как эффективно использовать влияние путем убеждения?

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем Вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала Вы будете просить больше, Вы, по-видимому, получите именно столько, сколько Вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против Вас, если Вы запросите слишком много.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными. Частое повторение слова «Вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что Вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

6. Если высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить последние аргументы, ибо, услышанные последними, они имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Как видно, убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны. При этом ведущую роль играет убеждение.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений компромисса. В процессе убеждения рекомендуется использовать такие «усиливающие» аргументы, как:

аргумент к традиции; аргумент к большинству; аргумент к авторитетной личности; аргумент к личности того, кто убеждает; аргумент к мировому опыту; аргумент психологического феномена (чувство обиды, зависти, «я лучше всех» и т.п.).

Самая слабая сторона убеждения — это медленное воздействие и неопределенность.

*Просьба* — способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер попытается взывать к лучшей из сторон натуры другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

*Угроза* — запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», то есть боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

*Подкуп* — склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. То есть руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп — это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: «Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше».

*Приказ* — официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных.

1. «*Подавление*» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с Вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) — и Вы скоро увидите, как Ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы.

Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла». Д. Карнеги).

2. *Концентрированное внимание на одном из подчиненных.* Заставьте себя сосредоточить свое внимание на ком-нибудь из Ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой — и Вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда Вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре Вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное — Вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

3. *«Насилие» над собственным мнением.* Заставьте себя в подчиненном, которого Вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что Вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у Вас самые веские основания. Если Вы этого достигнете, у Вас будет взаимопонимание с этим человеком.

4. *Неожиданное решение.* Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением «неудачника» и не ждет от Вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, — бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятие можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

5. *Авансированная похвала.* Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому Вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время Вы убедитесь, что Ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

6. *«Поставьте себя на мое место».* Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты — это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на Ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда

спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет рефлексия — размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать «с его точки зрения», решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей — показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать просто не удастся, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

**Характеристика основных видов темперамента.** Выделяют следующие типы темперамента: сангвинистический, холерический, флегматический и меланхолический.

*Сангвиник.* Надежен в любой работе, кроме монотонной, однообразной и медлительной. Ему по душе живая, подвижная работа, требующая смекалки и находчивости. Целеустремлен и поэтому настойчиво и терпеливо добивается своей цели. Вработывается сравнительно быстро, работает ритмично. Неудачи и ошибки его не расстраивают. Предпочитает самостоятельность и свободу действий.

В отношениях с сангвиником нельзя злоупотреблять длительными поучениями и тщательным объяснением задач. Наиболее эффективно — спокойное и корректное к нему отношение.

*Холерик.* Проявляет излишнюю поспешность, недослушав объяснение, задает вопросы, стремится все схватить «на лету». В работе бывает очень старателен и увлечен, но, допустив несколько ошибок и встретив препятствия, может «остыть». При выполнении ответственных заданий у него может возникнуть повышенная напряженность и обостриться чувство ответственности. Поэтому в нем нужно побуждать и укреплять уверенность в успехе, не допуская излишней самоуверенности.

Наиболее продуктивен холерик на циклических работах, когда максимальное напряжение сил сменяется более спокойным периодом. Вработываемость быстрая, но ритм работы неравномерный.

Для ярко выраженного холерика свойственно плохое самообладание. И здесь спокойствие и выдержка «охлаждают» холерика. Его неровное поведение нужно подвергать корректной, но строгой критической оценке.

*Флегматик.* Наиболее подходит работа, в которой нет быстрых, разнообразных движений, темп работы средний.

Сильные стороны — усидчивость, выдержка, умение долго



сохранять значительное напряжение. Готовится к работе обстоятельно и тщательно, вработывается сравнительно долго.

Наиболее успешно справляется с монотонной, однообразной работой, настойчив. В обычной обстановке флегматика необходимо поторапливать, но поторапливать, не упрекая в медлительности, а подбадривая и помогая.

В случае упущений со стороны флегматика руководитель может требовать строго и даже жестковато.

*Меланхолик.* Сходен с флегматиком, но его отличает медлительность, хотя за этим скрывается большая эмоциональность, возбудимость и впечатлительность. Успешно работает в спокойной и безопасной обстановке, не требующей быстрых, ответственных действий. Вработывается относительно медленно, ритм работы сохраняет недолго, с «затуханиями». Может отвлекаться в мыслях на незначительные внешние раздражители, допуская ошибки.

Успешно работает в одиночку, без частых контактов. Большое значение имеет для него настроение. Поэтому руководитель и товарищи по работе должны быть особенно внимательны, чтобы своевременно оказать ему поддержку и помощь. Только чувствуя такую помощь, меланхолик работает успешно.

### **Общая характеристика системы характеров**

Основой классификации характеров являются установившиеся акты поведения человека, стереотипы которых хорошо изучены.

Система характеров интернациональна. Это значит, что все типы характеров без исключения имеют место в каждой нации и каждой народности.

Нет плохих и нет хороших характеров. Все характеры имеют свои недостатки и свои достоинства. Как правило, чем ярче и привлекательнее достоинства какого-то характера, тем оказывается глубже и серьезнее его недостатки. К примеру, гипертимный тип характера — жизнерадостный, энергичный, с заразительным энтузиазмом, создает вокруг себя замечательный микроклимат. Однако из-за быстрой смены своих интересов не способен ни одно серьезное начинание довести до конца.

Или сенситивный тип характера — легко психологически ранимый, ему кажется, что он какой-то не такой, делает все как-то не так и несколько раз переделывает работу, «шлифует» до идеального блеска — всю жизнь самосовершенствуется, вырабатывает исключительную настойчивость и трудолюбие.

Нет мужских и нет женских характеров. Все характеры в одинаковой мере свойственны и мужчинам и женщинам, хотя поведение мужчин и женщин одного и того же характера различно. (В мужском коллективе женщина может вести себя иначе, чем в женском).

Перечислим несколько типов характеров.

1. *Истероидный* (показной, демонстративный). Человек с таким характером старается любыми способами обратить на себя внимание. Для завоевания к себе внимания он не щадит ни сил, ни времени. Его девиз: «Все внимание мне».

На плечах истероидов лежит значительная часть общественного и научно-технического прогресса. Основным недостатком истероида является спад работоспособности на некоторое время из-за публичного поражения его самолюбия. Истероидность нельзя сводить к истеричности, которая проявляется у многих других типов характеров.

2. *Неустойчивый*. Человек с таким характером строит серьезные, грандиозные планы, но они часто не выполняются. У него глубокая потребность во внешнем жестком управлении поведением. Иначе говоря, ему нужна жесткая, властная «рука», которая бы регулировала его режим труда и отдыха. Человек с таким характером любит рискованную работу. Он неприхотлив, не требует уюта. Это он с удовольствием уезжает в экспедиции, на стройки. Неустойчивый тип личности, отказывается от лидерства, предпочитая исполнительские качества. Его девиз: «все за компанию». За компанию он может совершить и подвиг, и преступление.

3. *Конформный*. Конформизм — подсознательное соглашательство в условиях постоянства. Однако, как только среда меняется, он становится воинствующим консерватором и теряет надолго свои замечательные качества.

В постоянной среде это человек очень общительный, добродушный; его любят окружающие. В отличие от неустойчивого типа обдумывает каждый свой шаг; не любит риска, реорганизации и перемен. Он хотел бы, чтобы все текло, как вчера и позавчера.

4. *Гипертимный*. «Гипер» означает сверх, «тима» — себя. Интимный — в себе, гипертимный — сверх себя. Если со стороны посмотреть на такого человека, то кажется, что он может горы сдвинуть. Его отличает неиссякаемая энергия, заразительный энтузиазм. Его девиз: «все по плечу». Его трудно заставить в печальном состоянии — он вечно шутит и смеется. Почти не реагирует на малые обиды, косые взгляды, тонкие намеки. Однако, если ему прямо в глаза высказаны обиды, он «закипает», возмущается 20—30 минут очень бурно, а через час уже обнимает обидчика. Он не злопамятен. У такого человека независимый характер, он не нуждается ни в чьей опеке. Сам оценивает и уверен в правильности своей оценки. В отличие от истероида (который ждет публичной похвалы за хорошо выполненную работу) гипертим всегда доволен своей работой, не ожидая ничьей оценки. Это упорная натура, его трудно переубедить. Основной его недостаток — быстрая перемена интересов.

5. *Циклоидный*. В основном этот тип характера такой же, как и гипертим. Однако гипертимная основа этого типа характера

прерывается цикличностью психологической деятельности. Фазы спада называют часто «черными неделями».

6. *Лабильный*. Сходен с гипертимным. Однако спады здесь носят не циклический, а календарный характер. Такие спады часто означают состояние транса; они образуются в случайные моменты времени по слабо мотивированным поводам.

Человек с лабильным характером делит коллектив на друзей и врагов. (Одни крайности — середины нет). Говорят, что если друг лабильный, вы счастливец — он ничего не пожалеет для друга. С «врагами» он холоден, суров, придиричив. Старается от них поскорее избавиться. Его девиз: «друзья» и «враги».

7. *Сенситивный*. Чувственный тип характера. Сильно развита впечатлительность. Поэтому человек строит «хрустальную» модель происходящего и всякая логика такой модели впоследствии вызывает большое психологическое напряжение и страдания. Ему кажется, что он не такой как все. Он предъявляет к себе и другим очень высокие требования и часто из-за этого выглядит «белой вороной». Очень раним, психика его слабо защищена, очень разборчив в выборе друзей, не любит интенсивных общений.

8. *Психолого-астенический*. Он формируется на слабой (астено) психике (флегматик-меланхолик). Все реакции у него имеют малую амплитуду. Его трудно вывести из себя, у него удивительное упорство. Он талантлив в мелкой, кропотливой работе. Его девиз: «никто кроме меня». Недостатки — полная нерешительность, боязнь ответственности, самоанализ без ограничения.

9. *Шизоидный*. Скрытный. Никакого отношения к шизофрении не имеет. Обладает замечательными организаторскими способностями. Рано присваивает право командовать другими (в детском возрасте). Его девиз: «только власть».

10. *Эпилептоидный*. «Бесчувственный». Никакого отношения к болезни эпилепсии не имеет. Действия такого человека часто граничат с жестокостью. Обладает замечательными творческими способностями, постоянно развивает свой интеллект. Он возглавляет в большей части творческие организации. Отлично учится. На его долю приходится множество открытий. Девиз эпилептоида: «мне все можно».

### 16.3. Авторитет менеджера

Как уже отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет менеджера.

**Авторитет — это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и кол-**

лег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результат работы (рис. 16.3.).

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

реальный авторитет — фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

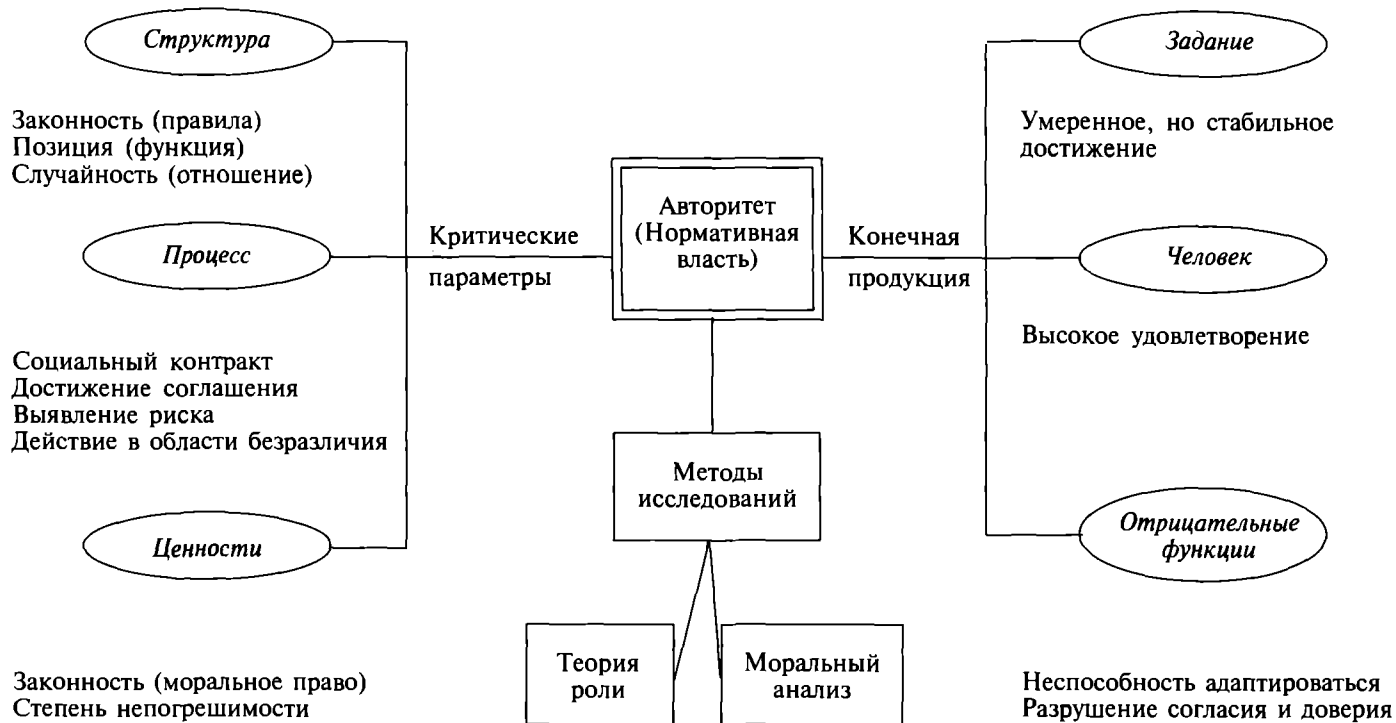
Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя — не только его личное дело, но и высшего руководства и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам, морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате проявляется мнимый, или ложный авторитет (псевдавторитет). А. С. Макаренко выделял следующие разновидности псевдавторитета:

*авторитет расстояния* — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально;

*авторитет доброты* — «всегда быть добрым» — таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;

*авторитет педантизма* — в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу;



Р и с. 16.3. Авторитет как система.

*авторитет чванства* — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

*авторитет подавления* — менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

### **Вопросы для повторения**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
2. В чем суть концепции ограничений?
3. Назовите и прокомментируйте 11 ограничений в деятельности менеджера.
4. Какие этапы проходит в своем развитии трудовой коллектив? Покажите их различия.
5. Как Вы понимаете власть?
6. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
7. Как Вы понимаете баланс власти руководителей и подчиненных?
8. Назовите способы влияния руководителя на подчиненного.
9. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
10. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных Вам известны?
11. Назовите основные виды темперамента и характеров личности, раскройте их содержание.
12. Как Вы понимаете авторитет менеджера?
13. Какие два источника (статуса) формирования авторитета Вам известны?
14. Назовите и дайте характеристику должностного авторитета.

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Составьте модель влияния руководителя (менеджера) на подчиненных, используя способы эмоционального влияния. Покажите какие требования к личности менеджера у нас и в Великобритании.
2. Продемонстрируйте потенциальные ограничения в деятельности руководителя. Какие пути активизации потенциала руководителя Вы предложите?
3. Что нужно делать для повышения авторитета менеджера. Выработать конкретные предложения.

## Глава 17

# Стиль управления, формы и характер ее проявления

*Мудрое управление государством обеспечивает безопасность и спокойствие народа.*

Абу Наср Фараби

---

Понятие и характеристика стилей руководства.  
Характер стилей руководства в сфере рыночных отношений.  
Управленческая решетка ГРИД.  
Элементы управления (поведенческие элементы).  
Характеристика поведенческих действий менеджера в системе ГРИД.  
Дополнительные стили управления.

---

### 17.1. Понятие и характеристика стилей руководства

Под *стилем управления* понимается совокупность методов, приемов, способов работы, которые использует данный аппарат управления в своей деятельности.

Стиль *менеджмента* — это набор личных качеств руководителя, взаимоотношения руководителя с подчиненными, приемы и методы, которые использует руководитель в своей деятельности, реальное знание руководителем своих подчиненных.

Стиль управления — это социальная категория, так как это форма реализации, проявления сложнейших социально-экономических, производственных и социально-психологических отношений при управлении производственным процессом. В этом плане результат стиля обладает также социально-экономическим значением, то есть от характеристики стиля работы руководителя в значительной мере зависит эффективность работы управленческого аппарата.

Говоря о содержании и определении управленческого стиля, его можно характеризовать как деятельность руководителя (специалиста с присущими ему специфическими характеристиками).

Стиль управления вытекает из методов управления. Под *методом управления* понимается совокупность способов, приемов осуществления управленческой деятельности. Метод — это своего рода объективная категория, то есть выбирается какой-то способ или несколько способов организации деятельности (в данном случае управленческой).

**Более полное определение стиля руководства: относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.**

**Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.**

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, то есть стиль — это система постоянно применяемых методов руководства.

Как видно, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Кроме того, метод управления является более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства. Стиль как явление производственного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ним в противоречие. То есть, вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Как видно, стиль руководства — явление строго индивидуальное, так как оно определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев, так и не существует двух одинаковых менеджеров с одинаковым стилем руководства.

В практике управления встречаются различные руководители, которым свойственны различные методы, способы и приемы управления. В соответствии с этим в социальной психологии различают три основных *типа* руководителей: авторитарный, демократический и либеральный. Рассмотрим характеристики данных стилей управления.

*Для авторитарного (автократического) стиля характера цен-*



трализация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывали только ему. Стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. То есть, власть сосредоточена в руках руководителя-автократа.

Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

*Таблица 17.1.*

**Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей руководства.**

Характеристика	Стиль руководства	
	Авторитарный (директивный)	Демократический
«Кредо», принцип	Руководитель — повелитель; руководимый — подчиненный	Руководитель — координатор; руководимый — партнер
Авторитет	По должности (формальный)	По работе (реальный)
Степень организованности	Детальная организация исполнения работ	Гибкие организационные рамки исполнения работ
Вид решения	Единоличные решения	Коллегиальные решения
Вид распоряжений	Приказ	Просьба
Делегирование полномочий	Делегируются только исполнительские задачи и ответственность за них	Делегируется общая задача и общая ответственность
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата

Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение «неудобных» является целью его управленческой деятельности. В споре он часто произносит сакраментальную фразу: «Мы с тобой не сработаемся». В таких условиях естественно отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Менеджер, использующий преимущественно *демократический стиль*, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Демократический менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

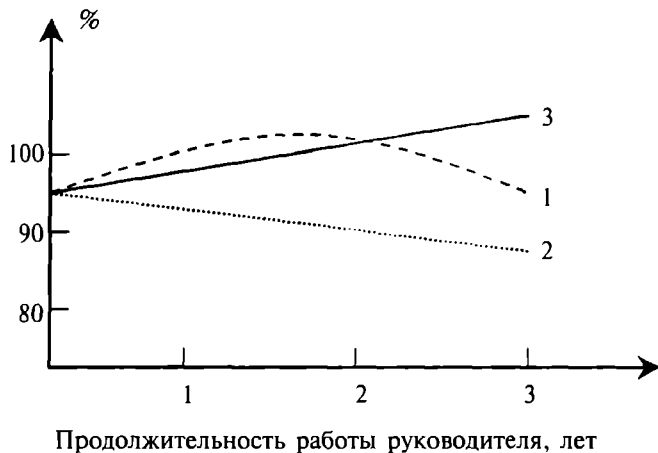
Руководитель с *либеральным (невмешательским) стилем* руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать «плывет по течению». Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а «дистанция» руководителя со своими подчиненными на работе крайне значительна. В конечном счете, руководитель либерального стиля не проявляет сколько-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна. В конечном итоге все сводится к технологии принятия управленческих решений, в частности менеджер:

- 1) единолично принимает решение и извещает о нем («чистый автократ»);
- 2) «внушает» решение;
- 3) высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы;
- 4) предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;
- 5) раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения («чистый» демократ);
- 6) устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;
- 7) позволяет подчиненным действовать без ограничений, установленных руководством «свыше» («чистое невмешательство»).

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Самые высокие результаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие — либеральный и авторитарный (рис. 17.1.)



**Р и с. 17.1. Эффективность различных стилей работы руководителя:**

*1 — авторитарный стиль; 2 — либеральный; 3 — демократический.*

Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении основана система ГРИД.

## 17.2. Формирование стиля руководства в сфере рыночных отношений

*Я привлек к себе народ приветливостью и милосердием. Действуя по справедливости, избегал гнета и притеснений.*

Амир Темур

За годы независимости мы убедились, что рыночные отношения являются единственно возможным путем развития нашей экономики. Это, естественно, влечет за собой и формирование нового стиля управления.

Опыт развития рыночной экономики в цивилизованных странах и первые шаги сделанные в этом направлении у нас свидетельствует о том, что у нас соответствующие новые стили управления и черты:

*Первая* — это новый тип экономического мышления, заключающийся в переоценке тех или других характеристик или сторон деятельности.

Дело в том, что рыночная экономика предполагает новый тип отношений, отношений свободного предпринимательства. И вмешательство в эти отношения руководящих органов будет значительно меньше, чем раньше, чем всегда было у нас. Соответственно первостепенную роль в формировании рыночных отношений будут играть и уже сейчас играют такие качества деловых людей (руководителей, организаторов, специалистов), как предприимчивость, деловая активность, самостоятельность, стремление к хорошей работе и к хорошему заработку. Создание различных видов собственности: коллективная, кооперативная, акционерная, частная, арендная, государственная, — возможно только как результат деятельности людей, обладающих названными чертами.

*Вторая* — будет определять новый стиль управления. Сюда можно отнести комплекс черт, определяющих деловую компетентность людей управленческого труда. Это прежде всего должен быть очень эрудированный в своей области специалист, хорошо усвоивший опыт, накопленный в цивилизованных странах, разбирающихся во всех современных областях рыночной экономики — предпринимательстве, менеджменте, маркетинге, банковском деле, налогообложении и др. По существу речь идет о необходимости широкой армии деловых людей — специалистов-профессионалов высокого класса.

*Третья* — это порядочность и честность в отношении с партнерами, отсутствие рвачества, забота о чести, культура, интеллигентность. Суть этой группы черт состоит в том, что в современном цивилизованном бизнесе порядочность рассматривается как необходимое и само собой разумеющееся качество в экономических операциях. Как правило, настоящий бизнесмен или предприниматель старается не нарушить своего слова.

Достаточно только его устного согласия и сделка состоялась и так далее. И большие неприятности ждут тех, кто нарушил этот негласный закон.

*Четвертая* — это характеристики, играющие важную роль в развитии рыночной экономики. Они близко примыкают к рассмотренным выше характеристикам.

Как известно, переход к рыночной экономике необходим для восстановления и улучшения благосостояния человека. В соответствии с этим, человеческий фактор непременно должен присутствовать в самых практических действиях. Опыт стран с развитой рыночной экономикой говорит о том, что они имеют или близки уже к строю, основными признаками которого является социальная справедливость, равенство его членов и забота деловых людей о своих согражданах. Настоящий предприниматель в деловом мире заботится сейчас не столько о сверхприбыли, сколько о хорошем качестве дела и благосостоянии трудящихся на его предприятии.

### 17.3. Управленческая решетка ГРИД

В управленческой решетке ГРИД<sup>18</sup> наглядно представлены различные способы реализации полномочий руководителя. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рис. 17.2.):

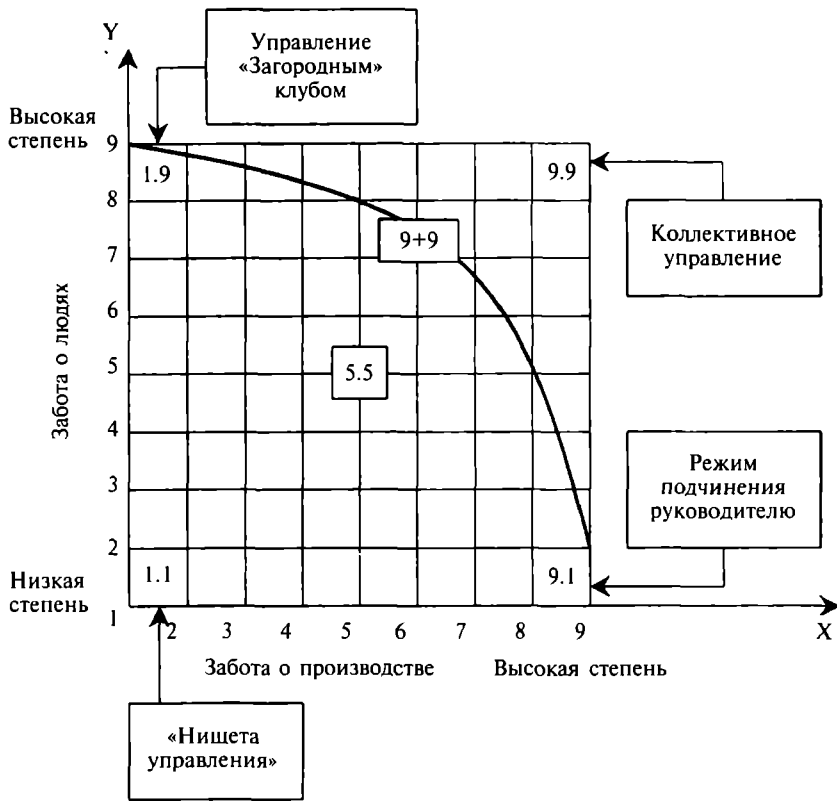
1) забота о производстве (ось X) — стремление к получению положительных производственных результатов;

2) забота о людях (ось Y) — стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки. Это создание благоприятных условий труда, ходатайство о повышении зарплаты, премирование и так далее.

Взаимосвязь измерений для определения типов управления схематически может быть представлена в виде таблицы с 9-балльной оценкой. В таблице ГРИД 1 балл — это низкая степень измерения, а 9 баллов — высокая. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.

Конкретный тип руководства базируется на конкретной системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах объединения людей в рамках трудового коллектива. Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей.

9.1. — максимальная забота об эффективности производства (9 баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (1 балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать.



Р и с. 17.2. Таблица для определения типов управления.

1.9 — минимальная забота о производстве (1 балл) сочетается с максимальной заботой о людях (9 баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей.

1.1 — минимальная забота о производстве и нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации.

5.5 — это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных.

9.9 — высокий уровень заботы о производстве синтезирован высоким уровнем заботы о людях. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

Согласно системе ГРИД названные типы управления являются основными. Однако в управленческой практике выделя-

ются еще три дополнительных типа управления. Их рассматривают как сочетание описанных выше пяти «чистых» типов.

*Патернализм (матернализм)* — это сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный характер, а дополняющий. Приоритет отдается исполнительности.

*Оппортунизм* — сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя, дать ему определенные личные преимущества.

*Фасадизм*, как и архитектурное слово «фасад», означает лицевую, фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогичен (фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней).

Основные и вспомогательные типы управления. Имея в виду, что стиль работы, принятый руководителем, может быть постоянным в каких-то ситуациях, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможна адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных. Речь идет о том, что большинство руководителей помимо основной модели поведения имеют и вспомогательную модель либо несколько моделей. Характер вспомогательной модели поведения руководителей очевиден в том случае, если невозможно реализовать основной стиль руководства. То есть, вспомогательная модель управления — это такая манера поведения, к которой прибегает менеджер в стрессовой или конфликтной ситуации, выйти из которой традиционными средствами невозможно. Связь между основными и вспомогательными моделями управления можно проследить на примере того, как руководитель справляется с «непослушным» работником. Так, для начала он пытается «вразумить» его по типу 9.9. Если это не срабатывает, руководитель занимает более жесткую позицию 9.1. Наконец, если результат не достигнут, руководитель снимает свои претензии в духе 1.1.

#### **17.4. Элементы управления (поведенческие элементы)**

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Несмотря на то, что управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций, критический анализ, их шесть.

Все шесть элементов имеют важное значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из элементов не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Каждый элемент (поведенческое действие руководителя)

характеризует (аттестует) шесть высказываний типа А, В, С, D, E, F.

Данные высказывания играют определенную роль при описании управления как процесса взаимодействия людей при решении различных вопросов деятельности организации.

Рассмотрим это на конкретных примерах:

1. *Инициативность* — проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались. То есть, руководитель может проявлять инициативу или избегать ее проявления в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

А. Я затрачиваю ровно столько усилий, сколько требует ситуация.

В. Я предпринимаю такие действия, которые помогают другим и поддерживают их.

С. Я стремлюсь поддерживать равномерный темп деятельности.

D. Я побуждаю себя и подчиненных к более энергичным действиям.

E. Я придаю важное значение преданности подчиненных и всячески поощряю тех, кто одобряет мою инициативность.

F. Я предпринимаю энергичные усилия, и другие с энтузиазмом меня поддерживают.

2. *Информированность* — позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Суть состоит в том, что одни руководители фактору информированности придают основное значение, а другие — второстепенное.

А. Я обхожусь теми фактами, которые получаю от подчиненных.

В. Я ищу те факты и убеждения, которые свидетельствуют, что все в порядке. В связи с этим я не склонен «бросать вызов» другим.

С. Я воспринимаю происходящее как само собой разумеющееся. Проверяю полученную информацию в случае возникновения видимых разногласий.

D. Я исследую факты и убеждения с тем, чтобы проконтролировать любую ситуацию и гарантировать себя от ошибок подчиненных.

E. Я перепроверяю информацию, полученную от других, и морально поощряю подчиненных, когда могу проконтролировать их позицию.

F. Я собираю информацию и проверяю ее истинность. Я поощряю подчиненных, высказывающих собственную точку зрения, всегда внимательно выслушиваю их. Всегда анализирую информацию и стремлюсь найти истину.

3. *Защита своего мнения* — предполагает занятие определенной позиции. Один тип руководителя может иметь сильное убеж-



дение, но считает при этом опасным отстаивать ту или иную точку зрения; другой избегает отстаивать свои взгляды вследствие отсутствия убеждений или их слабости; третий может смело принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество.

А. Я руководствуюсь собственными представлениями, однако всегда откликаюсь, когда меня об этом просят. Я избегаю занимать чью-либо сторону и стараюсь не раскрывать своих мнений и представлений.

В. Я учитываю мнения, отношения и представления других, хотя и не без оговорок.

С. Я выражаю мнения и представления, не делая окончательных выводов, и воспринимаю взгляды других критически.

Д. Я защищаю свое мнение, хотя это и связано с отрицанием взглядов других людей.

Е. Я придерживаюсь сильных убеждений, но позволяю высказывать свои взгляды другим с тем, чтобы быть более объективным.

Ф. Я считаю важным высказывать свое мнение. Откликаюсь на здравые суждения, изменяя при этом свою точку зрения.

4. *Разрешение конфликтных ситуаций* — в зависимости от способа разрешения конфликтных ситуаций конфликты могут играть роль факторов, порождающих «разрушение» либо способствующих развитию творческих и консервативных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает к себе уважение, неспособный вызывает снижение его авторитета у подчиненных.

А. Я сохраняю «авторитет», стремлюсь к невмешательству в конфликт.

В. Я избегаю конфликтных ситуаций, но когда они все же возникают, я «сглаживаю» острые углы во имя единства коллектива.

С. Если конфликт возникает, то я занимаю позицию, устраивающую конфликтующих.

Д. Пытаюсь пресечь конфликт либо доказать преимущество моей точки зрения.

Е. В конфликтной ситуации я прекращаю споры и дискуссии, но выражаю благодарность подчиненным за то, что они высказывали свои мнения.

Ф. При возникновении конфликта я пытаюсь определить причины, породившие его, и устранить источник конфликта.

5. *Принятие решений* — эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия решений. Решение может приниматься единолично руководителем либо такое право предоставляется другим членам коллектива, то есть, осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

А. Я представляю право другим принимать решения и принимаю как должное все последствия этого.

В. Я стремлюсь к эффективным решениям, с которыми согласны все остальные.

С. Придаю важное значение самостоятельному принятию решений и редко поддаюсь влиянию других.

Д. Последнее слово я оставляю за собой и искренне стремлюсь к тому, чтобы мои решения были приемлемы для других.

Е. Я придаю важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчиненными.

б. *Критический анализ* — совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет прежде всего о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель — подчиненный.

А. Я избегаю обратной связи.

В. При получении положительных результатов я поощряю подчиненных, но избегаю отрицательной связи.

С. Я даю неформальные или косвенные оценки информации в отношении совершенствования работы, поступающей через контур обратной связи.

Д. Я привлекаю внимание подчиненных к недостаткам или неспособности справиться с тем или иным заданием.

Е. Я реагирую на результаты деятельности подчиненных и рассчитываю на то, что они будут реагировать на мои замечания.

Ф. Я поощряю двустороннюю обратную связь в интересах повышения эффективности функциональной деятельности.

Рассмотренные шесть типов управления (А,... F), которые представлены нами в виде высказываний, вытекают из определенных посылок, связанных с представлениями о путях решения производственных и личностных задач. Как видно, все поведенческие действия руководителя «укладываются» в некую систему допущений. Однако, какими бы ни были эти допущения, они становятся частью мировоззрения руководителя и управляют его поведением. Эти допущения — предмет теории личного управления.

Без допущений и представлений поведение руководителя будет произвольным, лишенным цели, в нем трудно найти рациональный смысл, его трудно прогнозировать.

Следует иметь в виду, что для эффективного управления необходим весьма ограниченный круг допущений. Для руководителя важно принять систему собственных допущений. Понимая свои представления и допущения о содержании управления, мы можем уяснить себе характер влияния нашего поведения на усилия подчиненных и коллег по работе. Осознав глубину и характер собственных допущений, мы можем

подвергнуть их анализу и выделить положительные и отрицательные последствия наших поступков. ГРИД помогает руководителю понять совокупность допущений, которыми они пользуются в управленческой деятельности.

### **17.5. Характеристика поведенческих действий менеджера в системе ГРИД**

**Поведенческие действия менеджера типа 9.1.** В нем сочетаются максимальная забота об эффективности производства (9 баллов) с низкой заботой о людях (1 балл). Руководитель типа 9.1. полагает, что производственные задачи можно решить только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направляется способом, побуждающим их выполнять высокие производственные задачи. Это, как правило, педантичный профессионал, заранее знающий, как достичь высокого производственного результата, на достижении которого сосредоточены все его усилия. «Человеческий фактор» отстранен от вмешательства в производственные процессы.

Уверенность руководителя такого типа в своих силах базируется на ощущении собственной значимости, когда он сосредоточивает власть в своих руках и ожидает безусловного подчинения руководимого им персонала. Руководитель подобного типа обходится без предложений, рекомендаций, советов или другой помощи со стороны. В противном случае он бы дал понять подчиненным, что находится в проблемной ситуации, а это свидетельствует о его слабости или недостаточно высокой компетентности.

Основное допущение формулы 9.1 — это «когда у меня достаточно полномочий, я могу навязывать свою волю другим, каким бы сильным ни было сопротивление».

Для менеджера типа 9.1 характерны следующие *поведенческие элементы*:

1. *Разрешение конфликтов.* Менеджер типа 9.1 в конфликтной ситуации однозначно сообщает подчиненными, что им следует делать. Он ставит знак равенства между неповиновением и различием точек зрения. При разрешении конфликта стремится в первую очередь навязывать свою точку зрения, отвергая аргументы подчиненных как неприемлемые. Полагая, что его должность автоматически обеспечивает ему власть, он начинает произвольно пользоваться своими должностными правами. Он сообщает подчиненным о том, какая точка зрения является руководящей, и предлагает поступать в соответствии с ней.

Менеджер, ориентированный на формулу 9.1, обычно рассматривает проблемную ситуацию как такую, в которой надо обязательно одержать победу над оппонентами. По сути, в решении конфликтной ситуации такой руководитель прибе-

гает к «репрессивным мерам» и ведет борьбу за свои идеи «не на жизнь, а на смерть». Он старается принизить заслуги подчиненных и использует тактику угроз и системы наказаний.

2. *Инициативность*. Руководитель задает тон всей последующей деятельности подчиненных. Налицо односторонняя реализация инициативы. До подчиненных доводятся команды, задания и инструкции. Поведение менеджера 9.1 направлено на сохранение собственной инициативы: «Надо, чтобы ты сделал это и именно так, как я скажу».

Такой подход в реализации инициативы основывается на трех сомнительных предположениях:

1) регламентация действий подчиненных говорит о силе руководителя;

2) консультации с подчиненными — признак слабости руководителя;

3) люди хотят, чтобы ими управляли.

3. *Информированность*. Охотно собирает данные о количественных параметрах, объемных показателях, о соответствии производственных процессов графикам и техническим характеристикам. Его кредо — «мне нужны факты». Поступая таким образом, руководитель типа 9.1 «узурпирует» право оценивать и интерпретировать информацию. Тем самым он лишает других возможности высказывать суждения, которые заставили бы руководителя признать правоту подчиненного.

Воспринимает информацию с некоторой «опаской», так как заранее настроен на поиск симптомов неблагополучия.

4. *Защита своего мнения*. Руководитель типа 9.1 не колеблясь заявляет всем окружающим независимо от их положения о своем отношении к тому или иному вопросу. Его отличает прямолинейность убеждений и их демонстрация. В силу этого данный руководитель, как правило, откровенный и искренний человек.

Вместе с тем руководителю типа 9.1 часто присуща «черно-белая» философия. Занимая какую-либо позицию, он делает это без каких-либо оговорок, то есть, типичные безапелляционные высказывания: «все», «никогда», «невозможно» и так далее. Осторожность в суждениях, по его мнению, — это признак слабости. Никогда не слушает доводов подчиненных и не стремится их понять. Поэтому подчиненные перестают высказывать свое мнение, говоря: «Зачем это надо?», «Биться головой о стенку».

5. *Принятие решений*. Придает значение единоличному принятию решений и никому не позволяет влиять на этот процесс, считая, что только он располагает достаточными знаниями, опытом и полномочиями, необходимыми для принятия решений. Поэтому исключает участие других в принятии решений и предписывает подчиненным лишь функцию исполнителей решений.

Приняв решение, руководитель типа 9.1 никогда не пересматривает его.

6. *Критический анализ.* Непременный атрибут поведенческого действия руководителя 9.1 — проверка выполнения качества рабочих заданий. Это объясняется тем, что менеджер типа 9.1 стремится знать, работают ли подчиненные так, как он от них этого ожидает. Всю необходимую информацию он получает путем непосредственного наблюдения, проверки исполнения и опроса окружающих.

Как только он получит информацию, метод критического анализа становится для него средством исправления ошибок, критики подчиненных. Цель такого подхода состоит в том, чтобы заставить подчиненного почувствовать свою вину и некомпетентность. Руководитель типа 9.1 не помогает работнику, совершившему ошибку, почувствовать вкус к самостоятельной оценке своих действий и выработать в себе готовность отвечать за решение подопытных проблем в будущем, а превращает его по сути дела в послушного исполнителя воли руководства, то есть в робота.

**Поведенческие действия менеджера типа 1.9** В тенденции управления, описываемой формулой 1.9 минимальная забота о производстве (1 балл) сочетается с высокой заботой о рабочих (9 баллов). Этот управленческий подход базируется на допущении о том, что требования, связанные с реализацией производственной деятельности, часто противоречат желаниям и стремлениям людей, а иногда прямо противоположны им.

Поведенческое действие руководителя типа 1.9 можно выразить фразой: «Люди — это не товар, ценность которого можно измерить с помощью некоторой шкалы», поэтому мысли и чувства людей играют первостепенную роль. Руководствуясь этим правилом, менеджер типа 1.9 старается создать на работе все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников.

Функции управления осуществляются таким образом, что в коллективе создается атмосфера дружбы и товарищества. При этом руководитель помимо своей воли и желания ослабляет внимание к решению производственных задач. Для такого руководителя главное — создать атмосферу доброжелательности. Он избегает требовательного отношения к подчиненным, так как считает, что бессмысленно «давить» на людей, потому что любое давление заставит их сопротивляться. Таким образом, менеджеры, поддерживающие такую формулу, намеренно жертвуют делом ради доброжелательных и дружеских отношений в коллективе.

Руководитель чувствует себя увереннее, когда в коллективе поддерживаются положительные эмоции. Он полагает, что «если я добр к людям, то я им нравлюсь». Отсюда стремление такого менеджера быть в глазах окружающих приятным, добрым, сопереживающим и готовым помочь им.

Когда же подчиненные осознают подобную «доминанту» поведения руководителя, они убеждаются в том, что их руководитель мягкосердечен.

Отрицательным моментом мотивации формулы 1.9 является опасение отрицательной оценки или даже «бойкота» со стороны подчиненных. Чувство своей «ненужности» подчиненным глубоко уязвляет руководителя такого типа. Поэтому он делает все возможное, чтобы исключить критику в его адрес.

Если атмосфера, связанная с типом 1.9 распространяется на всю организацию, то в ней складывается атмосфера, характерная для «загородного клуба для избранных». Люди начинают работать с «прохладцей», и каждый начинает выбирать себе приятных напарников. Все внимание работников направляется на те сферы, где люди чувствуют себя комфортно.

В подобной ситуации будут страдать интересы производства, так как решение главных вопросов развития фирмы будет откладываться «на завтра», а накопление нерешенных вопросов будет приводить к снижению производственных показателей.

Для руководителей типа 1.9 характерны следующие *поведенческие элементы*:

1. *Разрешение конфликтов.* Конфликты не одобряются, ибо они нарушают гармонию, угрожают атмосфере теплоты. Менеджер типа 1.9 без колебаний принимает точку зрения, которую выражают окружающие при возникновении конфликтной ситуации. В этом смысле типичны следующие приемы преодоления конфликта:

- а) отказ от имеющейся точки зрения;
- б) «смягчение» остроты проблемы (отрицательные моменты «шлифуются», то есть фактически данные трансформируются таким образом, чтобы сделать их восприятия безболезненным);
- в) предоставление другим возможности для выражения своих мыслей;
- г) создание климата дружелюбия (стремится со всеми быть на «дружеской ноге»);
- д) использование обещаний и извинений;
- ж) «выпуск пара» — вовлечение третьих лиц и так далее;
- з) забывчивость — эта черта поведения, пожалуй, наиболее характерна для менеджера типа 1.9. Такие люди бывают весьма ненадежными, так они могут не справиться с неприятным для них заданием.

2. *Инициативность.* Всегда готов прийти на помощь другим, и многие его решения принимаются исходя из этого мотива. Менеджер типа 1.9 быстро отзывается на инициативные действия подчиненных, стремясь принять участие в них с целью завоевания авторитета. (Это ложная инициативность, в ее результате формируется псевдоавторитет.)

Сам избегает проявлять инициативу, так как не способен

сделать первый шаг, положить начало или конец чему-либо. Он боится, что другие могут неправильно истолковать его действия и расценить их как проявление невнимания к коллективу или игнорирование его интересов. Таким образом, возникает противоречие, связанное с тем, что руководитель, всегда внимательный к людям, оказывается неспособным уяснить все последствия своей безынициативности и нерешительности.

Однако следует иметь в виду, что многие руководители этой категории производят впечатление активных и предприимчивых людей, но то внешняя сторона (иллюзия). Дело в том, что они могут весьма быстро подхватывать инициативу, исходящую от других. Они с одинаковым «энтузиазмом» выполняют просьбу и подчиненного, и своего непосредственного руководителя. А дело в том, что ответственность за проявленную инициативу несет кто-либо другой, а не сам руководитель.

3. *Информированность.* Подход, который предпочитает руководитель типа 1.9, заключается в том, чтобы всегда быть в курсе происходящего, что само по себе очень трудно для такого человека, ибо у него может сразу же возникнуть опасение потери общего языка с подчиненными из-за многообразия вопросов, которые он должен решить.

Глубина и полнота получаемой информации зависят от того, насколько важное значение имеет для него одобрение со стороны того, кому он должен эти данные предоставить.

Глубина охвата информации незначительна, когда данные нужны в его собственных интересах или в интересах выполнения им своих обязанностей. Опасение попасть в «невыгодную» для него ситуацию заставляет такого руководителя ждать, что информация поступит к нему «самотеком». Если же информация не поступает, то и не надо.

Суть вопросов (содержание информации) состоит в выяснении заданий или ожиданий окружающих. Руководитель типа 1.9, как правило, хороший слушатель, старается осмыслить информацию, хотя и воспринимает все происходящее поверхностно.

4. *Защита своего мнения.* Робко защищает свое мнение, а если и формулирует проблемы, то делает это расплывчато, неопределенно, избегая произвести отрицательное впечатление на окружающих. Та или иная точка зрения представляется таким образом, чтобы ослабить внимание к ней со стороны окружающих. Поэтому руководителя типа 1.9 воспринимают как человека доверчивого и нерешительного.

5. *Принятие решений.* Для руководителя типа 1.9 представляет серьезную проблему, когда решения требует вышестоящий руководитель. В этом случае, чтобы сохранить хорошие отношения с вышестоящим руководством, он старается выполнить все так, как нужно начальству. Поэтому и сообщает подчиненным, что решение принято «сверху» и обжалованию не подлежит. Если он знает, что его решения будут утверждены

и приняты, процесс принятия решения служит для такого руководителя источником внутреннего удовлетворения.

Если решение затрагивает интересы нескольких подчиненных, руководитель типа 1.9 поощряет групповое обсуждение проблемы.

**6. Критический анализ.** Проявление тенденции к восприятию положительных моментов или «светлых сторон» проблемных ситуаций. Акцент на положительные стороны результатов работы благодаря «комплиментам» позволяет создать в коллективе атмосферу доброжелательности. Руководитель полагает, что люди сами знают свои ошибки и привлекать к ним внимание — значит обострять у них чувство собственной неполноценности. В этом случае, если не удастся избежать отрицательной оценки, руководитель, по сути, идет «на поводу» у подчиненных.

**Поведенческие действия менеджера типа 1.1.** Менеджер данного типа не испытывает противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, поскольку обоим этим факторам придает значения. Сохраняя так или иначе свое «присутствие» в организации и одновременно находясь «вне ее», руководитель имеет низкий уровень ожиданий от своей работы.

Суть мотивации менеджера, ориентированного на формулу 1.1, связана с желанием сохранить свое место в организации. Отсюда его стремление выполнить требуемый минимум. Его действия и поступки направлены на то, чтобы удержаться в фирме.

Он стремится оказаться «в тени» и не привлекать всеобщего внимания. Несмотря на свойственные менеджеру типа 1.1 безучастность, пассивность, отсутствие интереса к происходящему, он старается не афишировать свои чувства. Как правило, такой человек никогда не имеет врагов и перед ним не стоит угроза увольнения. Делая вид, что озабочен деловыми проблемами, он держит окружающих на некотором расстоянии и сохраняет позицию стороннего наблюдателя. Его кредо: «Не видеть недостатков, не говорить о недостатках, не слышать о недостатках и ты защищен, потому что тебя не видно». Такой руководитель живет в организации, не оставляя в ней своих «следов».

Для руководителя типа 1.1 характерны следующие поведенческие элементы.

**1. Разрешение (управление) конфликтными ситуациями.** Занимая руководящую должность, но не применяя «руководящих» действий, менеджер, придерживающийся формулы 1.1 практически всегда избегает участия в конфликтных ситуациях. Такой синдром носит название «страусовой защиты», при которой проблем как бы не существует.

Приемы преодоления конфликтов:

а) «отход на задний план» — уйдет в отпуск, возьмет больничный в то время, когда нужно быть на работе и так далее.



Это свидетельствует о самоустранении и равнодушии менеджера к делам фирмы и людям, работающим в ней. Поэтому он никогда не оказывается «крайним»;

б) сохранение нейтралитета. В конфликте практикует какой-либо из способов поведения без скрывания своих взглядов. В частности, он может сохранить нейтралитет, гарантирующий ему безопасность. Менеджер типа 1.1 позволяет оппоненту взять верх в споре или обсуждении, но при этом старается не создать впечатление того, что он «сдается». И если вопрос обращен к такому менеджеру, он обычно дает обтекаемые, расплывчатые ответы, из которых нельзя сделать каких-либо определенных выводов, например: «Здесь могут быть самые различные варианты». И если кто-либо жалуется менеджеру, то он либо игнорирует жалобу, либо дает понять, что «взял это на заметку». Спорные вопросы «спускаются на тормозах»;

в) разрешение «местной» инициативы. Предоставляет инициативу руководителям на местах, но принимает соответствующие меры предосторожности, чтобы не нести личной ответственности за последствия местной инициативы;

г) тактика действенной позиции — не желая обидеть ни ту, ни другую «фракцию», отмечает положительное и той и другой стороны, то есть «можно пойти по пути X, но и путь Y не закрыт»;

д) тактика «внутренней эмиграции» — это один из способов сосуществования с конфликтной ситуацией. Использование тактики проволочек: «Все образуется через несколько дней». Однако эти несколько дней растягиваются на долгие недели и месяцы.

**2. Инициативность.** Руководитель типа 1.1 апатичен, и от него трудно ожидать новых идей или предложений. Стратегия его поведения заключается в том, чтобы не препятствовать естественному ходу событий. Любые предпринимаемые им действия носят пассивный характер и не свидетельствуют о его стремлении к самоутверждению. В некоторых случаях старается переложить решение проблемы на плечи другого исполнителя. Свою безынициативность оправдывает примерно таким образом: «Охватить все подразделения я не могу. Поэтому если я побываю на одном объекте, то люди с другого объекта могут обидеться на меня за невнимание к ним».

**3. Информированность.** Девиз руководителя в этой области звучит примерно так: «Чем меньше знаешь, тем лучше. Можно всегда сослаться на то, что меня не информировали». Он предпочитает остаться в своей «оболочке», не проявляя лишнего «любопытства» к происходящему.

Менеджер типа 1.1 крайне редко бывает информирован настолько, чтобы быть в состоянии давать четкие и полные ответы на поставленные вопросы.

**4. Защита своего мнения.** Личное отношение руководителя к защите своего мнения сводится к формуле: «Поскольку подчи-

ненные взвешивают каждое сказанное мною слово, чтобы избежать негативных последствий, лучше высказать точку зрения и дать понять подчиненным, что я не имею возражений по тому или иному поводу». Иногда под давлением он может выражать свои убеждения в форме, которая не обязывает его придерживаться существующей в этой связи фразы: «Вероятно», «Я не уверен», «Полагаю, что Вы правы» и так далее.

5. *Принятие решений.* Формула поведения в данном случае имеет следующий вид: «Я здесь ничего не решаю, я только работаю». Этим подчеркивается сознательный уход менеджера от ответственности за принятие решений. Во многих случаях проблемные ситуации решаются сами по себе. Менеджер типа 1.1 прибегает к тактике «выжидания», когда от него требуется принятие решения.

6. *Критический анализ.* Менеджер типа 1.1 не испытывает желания приводить ретроспективный анализ, ибо он полностью не концентрирует свое внимание на решении поставленной задачи. Как следствие, обратной связи с подчиненными практически нет. В этом случае подчиненные расценивают действия руководителя как разрешение действовать по своему усмотрению

**Поведенческие действия менеджера типа 5.5.** Формула типа 5.5 расположена в середине ГРИД, где средняя, или промежуточная степень заботы о производстве (5 баллов) сочетается с умеренной заботой о людях (5 баллов). Этот тип управления предполагает наличие противоречия между потребностями производства и потребностями работников. Другими словами, решение дилеммы между производством и людьми у руководителя типа 5.5 состоит в нахождении компромисса, цель которого — пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого. Менеджер типа 5.5 исходит из идеи реалистичности потребностей работников, но полагает, что от людей также следует ожидать определенных усилий в плане вклада в производственную деятельность фирмы.

Сведение комплекса производственных требований к определенному умеренному уровню, а также внимание к нуждам и настроениям работников позволяют добиться такого положения, когда люди более или менее удовлетворены обстановкой, существующей на предприятии, считая справедливыми предъявленные к ним требования.

Главная идея, которой руководствуется менеджер, состоит в том, что крайности порождают конфликты и их следует всячески избегать. Стабильные успехи достигаются за счет разумных компромиссов и стремления менеджера поступиться некоторыми правами и преимуществами ради завоевания работников на свою сторону. Естественным результатом такого подхода будет то, что менеджер не будет стремиться к максимизации либо производственных показателей, либо заботы о людях. Его целью будет установление равновесия между ними.

О руководителях типа 5.5 говорят, что они очень общительны, открыты, легко сходятся с людьми, имеют классический тип «рубашки-парня». Все, что отвергается в фирме другими, отвергается и им. Он склонен некритически воспринимать традиции, прецеденты и существующую в организации практику, «ибо так принято в фирме». Формула мотивации такова: «Если я буду мыслить, вести себя и выглядеть так, как это делают все в организации, но при этом буду чуть-чуть выделяться на фоне окружающих, то мой авторитет как руководителя гарантирован».

Для руководителя типа 5.5 характерны следующие поведенческие элементы:

*1. Разрешение конфликтных ситуаций.* Подход к разрешению конфликтных ситуаций связан с системой внутренних логических настроений. Он считает, что «выход, скорее, состоит в том, чтобы уметь приспособиться к конфликтам, неизбежно возникающим в ежедневной практике менеджмента».

Приемы преодоления конфликтов:

а) опора на прошлый опыт — тщательное соблюдение принятого в организации порядка (уважение традиций, методов руководства и свода неписаных законов коллектива);

б) выработка и соблюдение правил — правило устанавливает уровень приемлемости и желательности поведения. Пользуясь правилами, люди понимают необходимость действовать по своему усмотрению. То есть если все строят свое поведение по определенным правилам, это уменьшает степень возможных разногласий между ними;

в) уклонение от активной жизненной позиции. Занятие менеджером определенной позиции может привести к конфликту с другими людьми. Не прибегает к «лобовой атаке», так как после разрешения конфликта будут победители и побежденные, а в конфликтной ситуации проигрывают все (победителей не бывает);

г) использование компромиссов (формы различны);

д) разъединение конфликтующих (формы различны: индивидуальная беседа, перемещение в другие отделы, секции и так далее);

ж) примирение с «тупиком», то есть «мы согласны с противоречиями»;

з) «дистанцирование» — избегает общения с конфликтующим работником или обсуждает с ним только те вопросы, по которым нет разногласий.

*2. Инициативность.* Стремление сохранить статус-кво предопределяет все действия руководителя с ориентацией 5.5. Свою цель он видит в том, чтобы все функции выполнялись разумным и не противоречащим принятому порядку способом. Все усилия распределяются равномерно.

Проявление инициативы носит ограниченный характер. Принципиально новые или экспериментальные методы счита-

ются рискованными и сомнительными. («Лучше не надо», «Пусть другие попробуют», «Слишком смело» и так далее).

**3. Информированность.** Чтобы быть в курсе всех событий, менеджер типа 5.5 часто использует неформальные источники информации (это могут быть сплетни и слухи). Делает это он для того, чтобы держать руку на «пульсе» жизни организации. Влиятельные члены неформальной информационной структуры считают такого руководителя «своим парнем». Руководитель типа 5.5 считает, что надо пользоваться шестым чувством, «встроенным радаром», чтобы знать, что происходит вокруг.

Другие источники информации, например технические документы, будут интересовать его в той степени, в какой предполагается их знание или ответственность за их выполнение, или в случае, если их знание позволят добиться преимущества перед другими.

**4. Защита своего мнения.** Маловероятно, чтобы менеджер типа 5.5 отстаивал какую-либо единственную точку зрения. Если подчиненные не согласны с его точкой зрения, он выбирает тактику «отступления» или смягчения своих формулировок, при этом иногда позволяет суждениям других работников брать верх над его собственными (якобы «в интересах дела»). Убеждения этого руководителя, как правило, неглубоки, аморфны и размыты.

Может твердо отстаивать «свою позицию», говоря от имени вышестоящего менеджера или компании. Нередко защита своего мнения менеджером типа 5.5 связана не с убеждениями, а с соображениями конъюнктуры или личной «безопасности».

Искаженная истина, ложь «во спасение» или полуправда могут использоваться им в качестве приемлемого средства достижения цели. То есть он жертвует искренностью отношений ради сотрудничества.

Затушевывание противоречий иногда может использоваться менеджером для уклонения от защиты позиции, имеющей уязвимые места.

**5. Принятие решений.** Обычно менеджер типа 5.5 не испытывает трудностей при принятии оперативных решений, основанных на ранее «выкристаллизовавшихся» ожиданиях. Однако, процесс принятия решений становится трудным, если возможный вариант решения может вызвать возражения со стороны подчиненных, привести к постановке трудновыполнимых задач для исполнителей или породить новые, не проявлявшиеся ранее реакции работников.

Менеджер типа 5.5 может полагаться на результаты опроса мнения окружающих, «не высовывая головы наружу». Если решение окажется ошибочным, то это можно отнести за счет, например, недостаточно глубокого изучения рыночных условий и так далее.

«Групповое мышление» будет, как говорится, визитной карточкой менеджера типа 5.5.

6. *Критический анализ.* Модель подхода 5.5. к критическому анализу действий и поддержанию обратной связи базируется на представлении необходимости делать упор на все положительное. Этот подход обуславливает всемерное поощрение подчиненных, выражение одобрения их действий и положительного отношения руководителя к результатам работы.

**Поведенческие действия менеджера типа 9.9** Этот тип управления характеризуется сочетанием заботы о людях (9 баллов) и высокой заботы о производстве (9 баллов). В отличие от прочих типов менеджер типа 9.9 базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Таким образом, налицо синтез двух приоритетов, то есть их интеграция.

Максимально высокий уровень синтеза (интеграции) этих приоритетов реализуется лишь посредством такого управленческого процесса, который удовлетворяет сформировавшимся потребностям работников и достижению целей деятельности фирмы.

В данном случае можно считать, что в «панели» управления 9.9 степень участия каждого работника в деятельности фирмы максимально высокая, то есть налицо преданность коллективу и заинтересованность в благополучии организации.

В свою очередь, руководитель стремится внести свой вклад в успех организации, добиваясь вовлечения работника в деятельность конкретного подразделения таким образом, чтобы обеспечить его максимальный вклад. «Личный вклад во благо организации — успех организации».

Менеджер типа 9.9 избегает защищать эгоистические интересы за счет других работников или предприятия в целом. Поступать во имя собственных интересов означало бы потерю искренности в отношении с другими. Поэтому такой менеджер относится к «боссу» точно также, как он относится к коллегам и подчиненным.

Для руководителя типа 9.9 характерны следующие поведенческие элементы:

1. *Разрешение конфликтных ситуаций.* Многие профессиональные умения и навыки позволяют менеджеру типа 9.9 создавать противоречия и разногласия, разрешение которых позволит найти оптимальное решение задач, но при этом чувство враждебности в отношениях между работниками не возникает.

Приемы преодоления конфликтов следующие:

а) обеспечение участия работников на самых ранних стадиях решения проблем;

б) четкая передача (без своей интерпретации) смысла высказываний;

в) разработка единых критериев оценки;

г) конфронтация, позволяющая решить конфликт. Многие конфликты заставляют людей неправильно истолковывать мотивы поведения других, а иногда даже отрицать натянутость в

отношениях. Конфронтация позволяет избежать этих реакций. В данном случае под конфронтацией понимается не «вооруженная» борьба, а контрастное сравнение;

д) учет потребностей и ожиданий работников. Часто конфликт возникает, потому что один человек игнорирует личные потребности и ожидания другого человека;

ж) «вентилирование» — обсуждение спорных вопросов с третьей стороной — арбитром;

з) «обратная связь» с нейтралами и их критический анализ. Иногда конфликтующие могут настолько глубоко увязнуть в своих противоречиях, что теряют способность объективно оценивать свое положение и действия. Поэтому мнения нейтральной стороны играют определяющую роль.

**2. Инициативность.** Ориентация на формулу 9.9 предполагает реализацию сильного стиля менеджера, который должен проявить активность, энергичность и способность к выполнению значительного объема работы. Энергия менеджера направляется на раскованное и творческое проявление инициативы, которая побуждает подчиненных принимать активное участие в делах организации.

Повсеместное и раскованное проявление инициативы исключает и такую ситуацию, когда кто-либо может заявить: «Это не моя проблема. Пусть ею занимается кто-либо другой».

**3. Информированность.** Информированность и удовлетворение информационных потребностей руководителя носят всесторонний и исчерпывающий характер. О таком руководителе обычно говорят, что он «знает, о чем говорит» или «он в курсе всех событий».

Менеджер типа 9.9 придает важное значение проработке фактов и данных, проводит четкое различие между фактом и мнением. Основательность и глубина осведомленности — краеугольный камень в деятельности такого менеджера.

**4. Защита своего мнения.** Готовность менеджера отстаивать свое мнение обуславливает отношение к нему со стороны подчиненных и коллег как к человеку с сильной волей и уверенному в себе. Активная защита своего мнения будет повышать вероятность того, что каждая точка зрения получит свою долю внимания.

**5. Принятие решений.** Решения могут приниматься и доводиться до подчиненных экспромтом. Благодаря всесторонней информированности менеджера и его способности к убедительной защите своего мнения принимаемое им решение может казаться самоочевидным образом действия.

Процесс принятия решений в рамках формулы 9.9 направлен на достижение взаимопонимания и согласия между всеми, кого касается данное решение.

**6. Критический анализ.** Действенность критического анализа характеризуется следующими свойствами:

а) преобладанием открытости и искренности, так как чле-

ны коллектива являются непосредственными «конструкторами» оптимальных решений;

б) ставит цель описывать происходящее и его следствия;

в) отражает связи между поведением работника и следствиями его действий.

## 17.6. Другие дополнительные стили управления

К дополнительным стилям управления относятся патернализм, оппортунизм и фасадизм.

**Патернализм (матернализм) — 9+9.** Графически патернализм в ГРИД представлен в виде дуги, соединяющей углы 1.9 и 9.1. Данный стиль управления характеризуется сочетанием высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, дополняющим его. Он является не интеграцией заботы о производстве и заботы о людях, как это характерно для ориентации 9.9, а сочетанием того и другого и поэтому обозначается как 9+9. Матернализм отличается от патернализма полом (мужской, женский) руководителя. Одна из характеристик руководителя типа 9+9 — это великодушный автократ.

*Мотивация.* Удовлетворение выражается в демонстрации того, что этот человек является источником мудрости и знаний для других. Когда подчиненные исполняют то, что от них ожидает патерналист в области производства, то они поощряются руководителем и от них в свою очередь ожидается локальность (оценка достоинств руководителя). В ином случае руководитель считает, что он вкладывает в работу свою душу, а подчиненные не ценят этого. Поэтому в действиях такого руководителя существует тенденция зависимости подчиненных от его прихотей (желаний), в результате чего они как бы застывают в своем развитии и не стремятся к независимости мышления, суждений, убеждений.

*Преодоление конфликтов.* В условиях управления по типу 9+9 подчиненные учатся думать так, как думает и поступает их руководитель (некоторые даже стараются одеваться так, как их руководитель). Это синдром «отцов и детей».

*Избежание конфликта.* Конфликта можно избежать, если усиливать подчинение посредством похвал и комплиментов, то есть если подчиненный начинает ожидать и чувствовать, что похвалы и комплименты ему гарантированы, патерналист может отказаться от похвал и комплиментов, показывая свое неодобрение. Если подчиненный продолжает противиться или сопротивляться подчинению, руководитель может сделать ему замечание, давая понять, что его неправильное поведение замечено. Затем руководитель повторяет, чего он хочет от подчиненного, и обещает поощрение в случае подчинения.

*Устранение конфликта при его возобновлении.* Один из методов ослабления конфликта — отвлечение внимания от несогла-

сия посредством различных приемов (изменение темы разговора и так далее).

**Инициатива.** Руководитель проявляет немалую инициативу до тех пор, пока подчиненные смогут ему довериться и выполнять то, что от них требуется. Руководитель-патерналист считает своим долгом учить людей. В связи с этим он имеет твердые убеждения и активно их пропагандирует.

**Решения.** Руководитель-патерналист является единственным человеком, принимающим решения, которые не принимаются, а выдаются как команды. При этом используются обучение и тренировка подчиненных. Таким образом, руководитель кажется не грубым и жестким, а, наоборот, добрым, мягким и полезным.

**Критика (анализ).** Персональная обратная связь является односторонней — от руководителя к подчиненным, то есть он считает подчиненных частью организационной семьи.

**Распознавание патерналистского поведения:** великодушный диктатор; снисходительный; постоянно дает советы; выполняет обязательства; ожидает слепой лояльности; снисходительно предъявляет требования; ревностно отстаивает прерогативы; руководит, проявляя вдохновенный энтузиазм; управляет толпой; заставляет чувствовать себя виноватым того, кто с ним не согласен; мучитель; моралист; покровитель; любит поучать; сторонник предписаний; самодовольный; терпим к конфиденциальному высказыванию несогласия, но не терпит публичных возражений.

**Оппортунизм.** Имеет место, когда полагаются на все стили ГРИД, не основываясь на определенных принципах. Каждое действие руководителя-оппортуниста осуществляется по «тактическим» причинам и является средством для достижения личного успеха.

**Мотивация.** Желание быть исключительным (первым номером), человеком, который хочет быть наверху, потому что те, кто наверху, по его мнению, находятся в центре внимания, то есть, в положении, которое обеспечивает внимание и поклонение. Поведение оппортуниста непредсказуемо. Движение «вверх», способы достижения целей зависят от того, с кем он имеет дело (месть, порабощение, увольнение и так далее — все направлено на достижение главенствующего положения).

**Преодоление конфликтов.** Предпочитает избегать конфликтов всеми возможными способами, но не прячется, когда конфликт возникает, пытается урегулировать разногласия без конфронтации или поляризации.

Если возникает конфликт с человеком более высокого ранга, руководитель-оппортунист первым делает шаг к примирению. С равным по рангу ведет себя вкрадчиво. Делается попытка найти компромисс.

Когда возникает конфликт с подчиненными, позиция оппортуниста заключается в капитуляции или уходе подчиненного.



**Инициатива.** Проявляет инициативу на основе точно рассчитанного риска. Инициатива направлена на эгоистические интересы с дальним прицелом. Он является самовлюбленной звездой, часто подчеркивает личную значимость, хвастается своими достижениями.

**Критика (анализ).** Избегает обратной связи, которая может указать на слабость, ограниченность или ошибки руководителя-оппортуниста. Просит высказывать критические замечания только в том случае, если предполагает, что отзыв будет благоприятным.

**Признаки оппортунистического поведения:** стремление угодить всем и каждому; надменность по отношению к тем, кто стоит ниже по рангу; стремление привлечь внимание; создает репутацию посредством хвастовства; уклончив в ответах; заискивает перед другими; оказывает внимание, ставя условия; от него трудно добиться обещания; льстит; знает слабости людей и использует их в своих целях; хвастовство знаменитыми знакомыми; заранее обдумывает каждое действие; обещает все, но выполняет только тогда, когда ему это выгодно; ловкий делец; учтливое отношение к тем, кто выше по рангу, но притеснение тех, кто ниже; предпринимает те действия, которые показывают его с хорошей стороны; считает, что очень важно быть первым номером.

**Фасадизм.** Имеет место, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад).

**Мотивация.** Человек избегает раскрывать свои мысли, хотя создает впечатление, что он честный и откровенный.

Уловки руководителя-фасадиста могут изменяться в зависимости от того, что является выгодным. Основная цель создания «фасада» состоит в том, чтобы раскрыть стремление к контролю, господству и власти.

Негативная мотивация состоит в стремлении избежать саморазоблачения путем сокрытия истинных целей, по этой причине держит в тайне свой опыт и мотивации.

Создатель фасада не только избегает раскрывать свои намерения, но и создает позитивную репутацию, помогающую поддерживать обман.

**Преодоление конфликтов.** Руководитель-фасадист не избегает конфликтов. Однако цель заключается не в их разрешении, а в получении определенных для себя выгод. Существует множество способов манипулирования конфликтами.

**Инициатива.** Характерным для создателя фасада является то, что он действует, проявляя инициативу, и продолжает действовать таким образом до тех пор, пока не будет обеспечен успех. Когда нужно достичь преимуществ, действия со стороны фасадиста не заставляют себя ждать. И, если одно действие не приводит к успеху, предпринимается следующая попытка, и так до тех пор, пока не будет достигнута поставленная цель.

*Принятие решений.* Неполная передача полномочий и принятие ключевых решений характерны для руководителя-фасадиста.

*Критика (анализ).* Возможность критики между руководителем и подчиненным неприятна фасадисту, который использует обратную связь как метод контроля посредством похвалы и наказания. Критика в его адрес ему неприятна.

*Распознавание поведения фасадиста:* неясные амбиции; расчет; предпочитает окольные пути; пользуется доверием человека против него самого; постоянно играет роль, чтобы произвести эффект; хитрость; двурушничество; тайно упивается властью; фальшивый фасад; скрывает истинные намерения; лицемер; уклончив; манипулятивный; охотно слушает похвалы, но не выносит критики; чрезмерно развито чувство личной власти; практичный; склонен к обману; дорожит своей положительной репутацией; нарушает законы, но не хочет быть признанным как государственный деятель; боится разоблачения.

### **Вопросы для повторения**

1. Как Вы понимаете стиль руководства?
2. Выявите сходства и различия в стиле и методах руководства.
3. Почему стиль руководства — явление строго индивидуальное?
4. Дайте характеристику авторитарного стиля руководства.
5. Опишите особенности демократического и либерального стилей.
6. Сравните различные стили в рамках управленческой решетки ГРИД.
7. Почему стиль, ориентированный на человека, не всегда оказывается эффективным?
8. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций?
9. Дайте характеристику поведенческих элементов менеджера.
10. Охарактеризуйте поведение менеджера типа 9.1, 1.9, 5.5, 1.1, 9.9.
11. Дайте характеристику дополнительных стилей руководства.
12. Как должен формироваться стиль управления в условиях рынка?
13. Что понимается под этическими критериями в менеджменте и чем они определяются?

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. На примере водохозяйственной эксплуатационной организации покажите степень эффективности стилей работы руководителя.
2. Пользуясь управленческой решеткой ГРИД, разработайте рекомендации для эффективного управления деятельностью водохозяйственной организации.
3. Определите стиль руководства известного Вам менеджера (авторитарный, демократический или либеральный) и укажите на неиспользованные возможности менеджмента.

## Глава 18

# Организационная культура — важный фактор жизнедеятельности и конкурентоспособности водохозяйственных организаций

*...Чтобы управлять множеством людей, лучше быть человечным, чем высокомерным, и лучше быть милосердным, чем жестоким...*

И. Маккиавели

---

Сущность и функции организационной культуры.  
Природа организационной культуры, ее функции.  
Факторы, определяющие организационную культуру.  
Открытая и закрытая культура.  
Сильная и слабая культура.

---

### 18.1. Природа организационной культуры, ее функции

Одним из факторов жизнедеятельности и конкурентоспособности в современном менеджменте является организационная культура.

В современном менеджменте организационная культура является одним из главных факторов жизнедеятельности и конкурентоспособности организации.

Организационная культура — это система разделяемых ценностей, отличающих одну организацию от другой. Сюда относятся принимаемые и разделяемые членами организации правила, эталоны поведения, мировоззрение, настроения, формальные и неформальные отношения внутри коллектива, этические нормы бизнеса, символы, язык и прочие.

Подобное определение содержится в известном в нашей стране учебнике, где авторы пишут: «Каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей. Обретая плоть, эта система составляет организационную культуру или нравственный облик организации. Как и более крупное общество, организация стремится иметь собственную мораль, обычаи и табу». (*Мескон М.Х. и др. «Основы менеджмента»*. /Пер. с англ. М., 1994. С. 103.)

Более узким, но не менее правильным является определение организационной культуры как психологической атмосферы в организации. Это может быть атмосфера дружелюбности или наоборот враждебности, гибкости или жесткости в отношениях между руководителями и подчиненными и так далее.

Две особенности психологии восприятия организационной культуры: неопределенность конкретного содержания и одновременное ощущение его значимости отражаются в следующем ее

определении: «Культура — это что-то неуловимое, неосоздаваемое, подразумеваемое, но принимаемое как само собой разумеющееся. Это свод написанных правил, управляющих повседневным поведением служащих». (*Robbins Stephen P. Organizational Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, p. 577*).

Очень важной, на наш взгляд, является современная точка зрения на роль организационной культуры как фактора, включаемого в определение самого понятия «организация». Еще 15—10 лет назад организация (фирма, корпорация и так далее) рассматривалась как рациональное средство координации и контроля деятельности группы людей. Но практика доказала, что организация есть нечто более, чем только административно-производственный аппарат менеджмента. Организация — это люди и создаваемая ими культура: общие правила, нормы, понимание, ценностные ориентации и так далее.

И, наконец, последним словом в теории современного менеджмента является следующее определение организационной культуры: «Организация как механизм имеет культуру, организация как организм и есть культура». (*Рюттингер Рольф. Культура предпринимательства. /Перев. с нем. М., 1992, с. 40*). Представляется, что будущее за второй частью этого определения. Это будет эпоха новых форм и типов адаптивных организационных структур.

От степени проявления названных качеств и от их сочетания зависит та внутренняя атмосфера в организации, которая определяет характер ее организационной культуры и как следует вести себя, работая в данной организации.

На организационную культуру предприятия могут также оказывать сильное влияние факторы общего характера:

- этнические и расовые различия, существующие между ее служащими;
- характер и содержание труда членов организации. Например, на производственном предприятии не всегда убеждения, нормы поведения, мотивация рабочих и управленческого персонала совпадают. В организационной культуре такого предприятия, естественно, не будет ощущаться того единения коллектива, которое можно обнаружить в более адаптивных структурах, например, проектно-целевых группах и пр.;
- изменения, происходящие по внешней среде.

Различают следующие 5 функций организационной культуры:

1. Она представляет собой комплекс характеристик и особенностей, отличающих одну организацию от другой.

2. Объединяет всех членов одного коллектива, создавая атмосферу причастности каждого индивида к достижению целей фирмы, корпорации.

3. Поддерживает стабильность существующих в организации социальных и деловых отношений.

4. Культура является тем скрепляющим материалом, который сохраняет организацию. Это достигается установлением и закреплением определенных норм и стандартов поведения.

5. Она диктует правила игры. До тех пор, пока новичок не усвоит существующих в организации правил, он не воспринимается коллективом как его равноправный член. Лояльность и соблюдение правил игры часто являются главным основанием для вознаграждения и продвижения сотрудника по службе.

## **18.2. Факторы, определяющие организационную культуру**

На предприятии организационная культура развивается взаимодействием следующих характеристик:

— степень ответственности и полномочий, степень свободы и независимости служащих организации (инициатива конкретной организации);

— направленность организации: какие стратегические цели ставит перед собой предприятие и какими средствами предполагает их достижение;

— в какой степени различные подразделения организации координируют свою деятельность;

— как менеджеры-руководители осуществляют свои отношения с подчиненными: помогают и поддерживают их или используют чисто административные приемы управления;

— количество правил и установок, регулирующих деятельность служащих, степень прямого надзора и контроля этой деятельности;

— в какой степени служащие чувствуют себя членами организации как единой семьи;

— какими способами и за что осуществляются оплата и поощрения служащих;

— способ общения между служащими, в том числе между руководителями и подчиненными.

### **Различают открытую и закрытую культуру.**

Открытая культура определяется следующими характеристиками менеджмента в данной фирме, корпорации:

— доверие к подчиненным;

— руководство, основанное на уважении и поддержке служащих;

— открытость в общении;

— доступность информации;

— групповое решение задач;

— постановка служащими индивидуальных целей и стремление к высокопроизводительному труду.

Как можно видеть из перечня характеристик, в организации с таким стилем управления создается хороший микроклимат, способствующий взаимоуважению и взаимодоверию всех ее членов.

В противовес открытой и поддерживающей, культура может быть закрытой и угрожающей. Факторами, порождающими ее, являются автократическое управление с методом угроз и приказаний, приверженность правилам и приказами, прямой контроль за деятельностью подчиненных, индивидуальное принятие решений, планирование и регламентирование деятельности подчиненных. Естественно, что психологическая атмосфера в такой фирме более напряженная, в отношениях преобладают чисто деловые мотивы, ощущается разница в социальном положении служащих.

### **Различают сильную и слабую культуру.**

В менеджменте последних лет особенно популярными стали термины «сильная» и «слабая» культуры.

Сильная культура отличается очень высокой степенью влияния на всех членов коллектива. Естественно, что такое возможно в организации, в которой как высший менеджерский корпус, так и служащие всех других уровней чувствуют себя причастными к ее делам и ценностям. Сильная культура — это сложившиеся нормы поведения и взаимоотношений внутри фирмы (корпорации), это постоянство ее психологической атмосферы, это традиции и особенности, сходство мировоззрений и оценочных суждений членов ее коллектива, это, наконец, ощущение индивидуумом своей защищенности и стабильности своего положения.

О слабой культуре в организации можно говорить в нескольких случаях:

1. В начинающейся или несколько лет существующей фирме. Здесь по существу организационная культура еще не сложилась, и называть ее слабой в только что рассмотренном нами смысле будет не совсем правильно.

2. В фирмах, компаниях, имеющих достаточно длительную историю существования, но с жесткой организационной структурой бюрократического типа и с автократическим управлением. Эту культуру с полным основанием можно отнести к закрытому, угрожающему типу организационных культур.

3. В организациях с плохой или неудачной системой управления, то есть в фирмах, которые из-за ошибок в менеджменте либо по ряду других причин не являются высокоэффективными или находятся на грани банкротства. Слабость менеджмента в такой компании порождает слабую культуру в ней, а та, в свою очередь, усугубляет общее положение дел.

### ***Вопросы для повторения***

1. Пользуясь представленными в тексте определениями, дайте характеристику понятия «организационная культура».
2. Какие факторы определяют характер организационной (корпоративной) культуры в фирме? Какие функции она выполняет?
3. Какие критерии лежат в основе деления организационных культур на открытые и закрытые?
4. Проанализируйте понятия «сильная культура» и «слабая культура». Используйте соответствующий дополнительный материал из приложения.

### Управление конфликтами и стрессами

*Если хочешь, чтобы к тебе люди относились хорошо, относись к ним также.*

Надпись в эмблеме фирмы  
«Мери Кей Косметике»

---

Определение конфликта.  
Природа конфликта.  
Типы конфликтов.  
Причины конфликтов.  
Методы разрешения конфликтов.  
Природа и причины стресса.

---

#### 19.1. Конфликт и его природа

Самое общее определение конфликта (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение — противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт — это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным, в частности — это диспуты, конфронтации, противоречия и т.п.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Некоторые фирмы в штатное расписание вводят даже должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог).

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (когда структурные подразделения организации или члены микро- или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и организации в целом.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать, как только он возникает.

Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить и пользу организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация не здорова. Поэтому задача менеджера — спроектировать конструктивный, решаемый конфликт, отсюда конфликты — это нормальное явление. Для организации считается здоровым наличие конфликта. И чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие ингредиенты существуют, то организация от конфликтов становится лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Однако не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Об этом также должен знать менеджер, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера, темпераменту и т.п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порождают порой противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что в конечном счете отрицательно сказывается на развитии организации.

Итак, конфликт. Какова его природа? В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Аналогично и конфликтные ситуации могут возникнуть либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания. Кроме того, конфликтная ситуация может



передаваться «по наследству», переходить к новым оппонентам. Она может создаваться оппонентами намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но и без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же самое относится и к инциденту.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта, а, возможно, и к началу нового.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но типы конфликтов.

## 19.2. Типы конфликтов

Существуют четыре основных типа конфликтов:

1. *Внутриличностный конфликт*. Он возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец все время находился на рабочем месте и «работал» с покупателем. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортировкой товара.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

2. *Межличностный конфликт*. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. *Конфликт между личностью и группой*. В связи с тем, что

производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. *Межгрупповой конфликт.* Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: скрытый и открытый.

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта (*Вишнекова Н. Ф. Конфликт — это творчество. М., 1994*) выделяют и интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

### 19.3. Причины конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать.

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых с очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

2. Усталость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

- а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;
- б) требовать этого от своего непосредственного руководителя;

в) хвататься за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

3. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы и т.п. между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

8. Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее существовании, то работает без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

9. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.

11. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

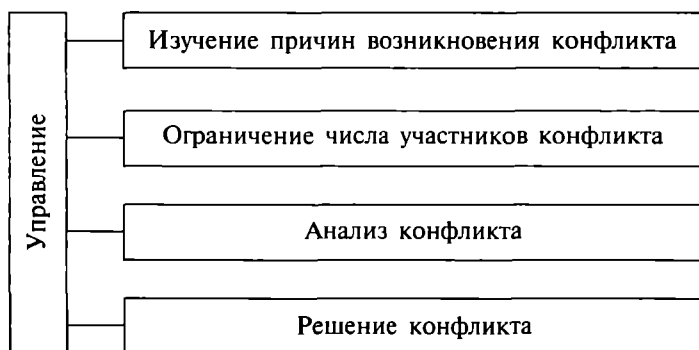
Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновением конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Причинами конфликта могут быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Многие конфликты обязаны своим происхождением таким руководителям, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей порождают конфликт.

#### 19.4. Методы разрешения конфликтов

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать (рис. 19.1.). И первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вслед-



Р и с. 19.1. Действия руководителя при разрешении конфликтов.

ствии взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

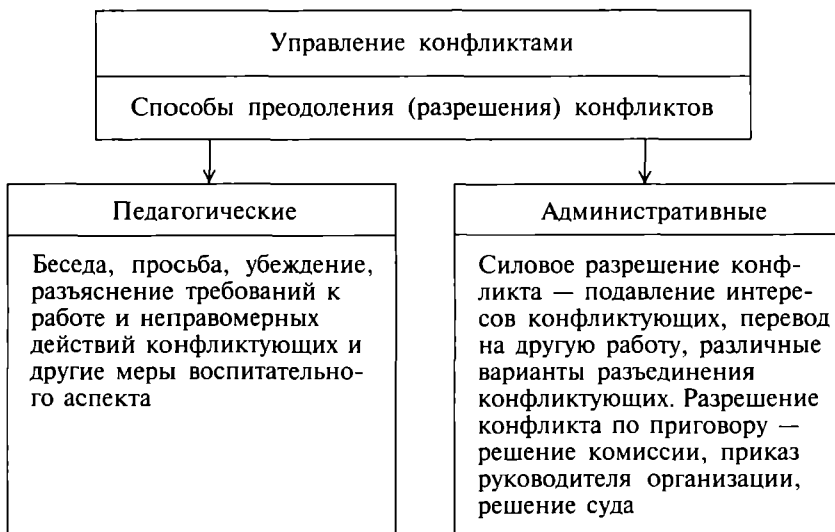
В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону его оппонента. В этом случае конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо уже бороться и против менеджера.

Существуют три точки зрения на конфликт:

1) менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. И, поскольку конфликт — это всегда плохо, дело менеджера — устранить его любым способом;

2) сторонники второго подхода считают, что конфликт — нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал;

3) менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. К примеру, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Они полагают,



Р и с. 19.2. Управление конфликтами.

что как бы ни росла и управлялась организация, конфликты будут возникать всегда, и это вполне нормальное явление.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные (рис. 19.2.).

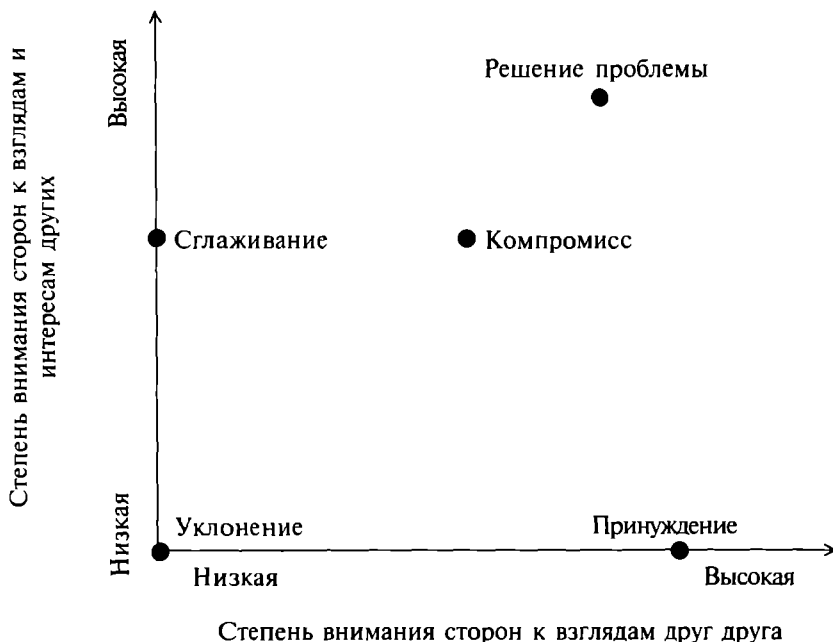
Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет по сути два независимых измерения:

1) напористость, настойчивость — характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

2) кооперативность — характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов (рис. 19.3.).



Р и с. 19.3. Стратегии поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов.

1. Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, перевода разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2. Принуждение (противоборство) — высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. Сглаживание (уступчивость) — слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

4. Компромисс, сотрудничество (высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью). Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями.

По мнению специалистов в области управления, выбор стра-

тегии компромисса — оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

5. Решение проблемы. Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Приведем некоторые предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов:

- 1) определите проблему в категориях целей, а не решений;
- 2) после того как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- 3) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- 4) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- 5) во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие приемы разрешения межличностных конфликтов:

1) координация — согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

2) интегративное решение проблемы. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае они ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто трудно воплощается в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков в управленческой деятельности менеджера, и, кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В этих условиях менеджер должен иметь хорошую технологию — модель для решения проблем;

3) конфронтация как путь решения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с при-



влечением максимального количества участников конфликта (а по сути — это не конфликт, а трудовой спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия.

Цель конфронтационных заседаний — свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение является одним из средств управления конфликтом.

Процесс развития конфликта можно представить графически (рис. 19.4.)



Р и с. 19.4. Развитие конфликта.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема — на 46; а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

Когда силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад. И если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

## 19.5. Природа и причины стресса

**Природа стресса.** Стресс (от англ. stress — «туго натянуть») — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые вызывают стресс. К примеру,

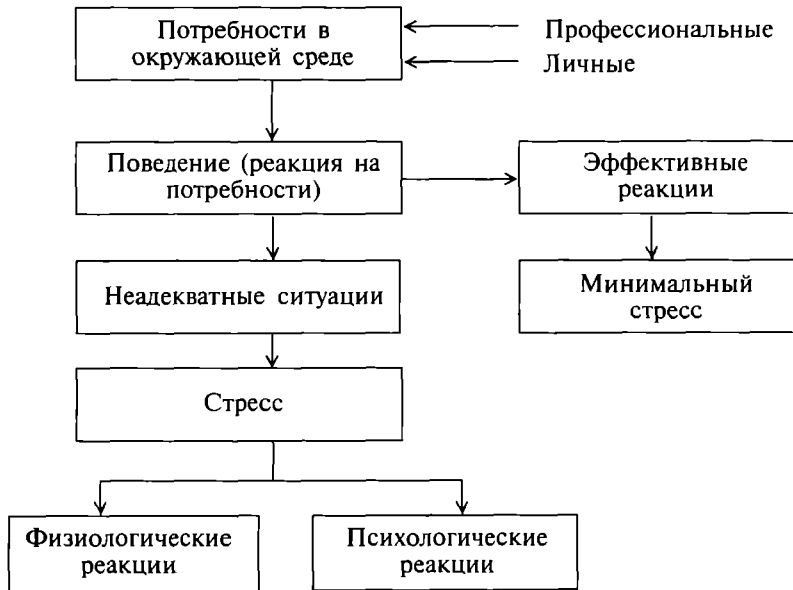
руководитель испытывает стресс, так как у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ. Возникает чувство беспокойства (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Стоит проблема и нет альтернативы для ее решения, но ее надо срочно решить. Это тоже стресс.

Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен.

Тот стресс, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением (рис. 19.5).

Физиологические признаки стресса — язва, болезнь сердца, астма и т.п. Психологические проявления — раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Снижая эффективность и благополучие индивида, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

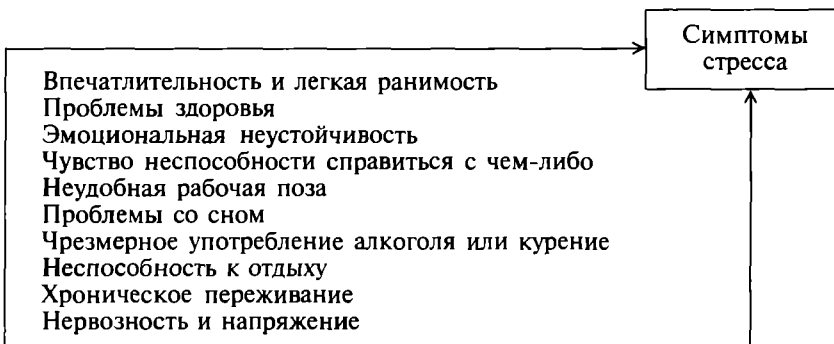
**Причины стресса.** Существуют различные теории относительно причин стресса. Основной причиной стресса являются перемены. Любая перемена, даже позитивная, нарушает баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. В связи с этим отдельные сотрудники настолько оказываются в стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставить работу.



Р и с. 19.5. Модель стрессовой реакции.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку «битва или бегство». Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации. Реакция «битвы» позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над тем, чтобы устранить факторы, которые делают стресс чрезмерным, поэтому важно разобраться с симптомами стресса (рис. 19.6.).



Р и с. 19.6. Типичные симптомы стресса.

По мере того как менеджеры учатся справляться с собственной напряженностью, они одновременно должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая возможность влияния стрессовых симптомов.

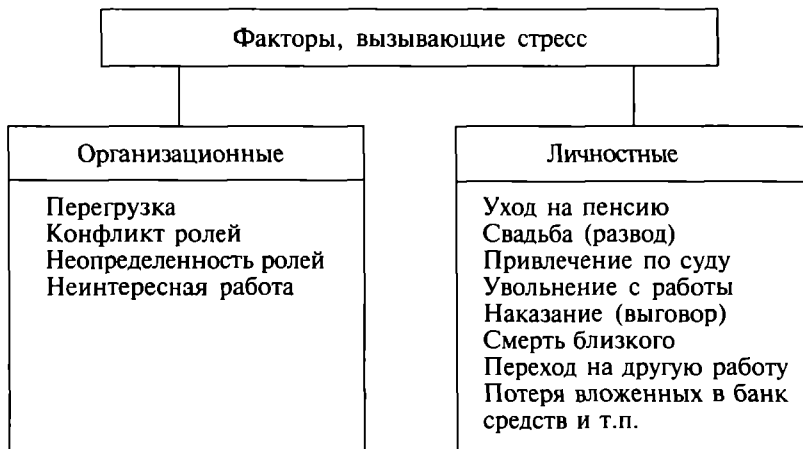
Конечно, разные личности будут по-разному реагировать на каждую ситуацию. Поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу как ему, так и организации.

Как видно, стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни индивида.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс (рис. 19.7.).

*Организационные факторы.* Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка, т. е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Конфликт ролей возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят группой и соблюдать требования руководства — с другой. В результате возникают чувства беспокойства и напряжения.



Р и с. 19.7. Основные причины стресса.

Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Неинтересная работа — четвертый фактор стресса. Т.е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.п.).

*Личностные факторы.* Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события могут быть потенциальной причиной стресса и могут привести к пониженным результатам труда. Наибольшее влияние оказывают смерть близких, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные заболевания и т.п.

Однако следует отметить, что и положительные жизненные события, как и отрицательные, например, свадьба, повышение по службе, выигрыш по лотерее и т.п., могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

1) оценивать способности, потребности и склонности Ваших работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;

2) разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;

3) четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;

4) использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;

5) обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

6) выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ним сложные вопросы.

### ***Вопросы для повторения***

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Определите возможные последствия функционального конфликта.
3. Выявите роль дисфункциональных конфликтов.
4. Какие типы конфликтов Вам известны? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько из четырех типов конфликтов из Вашей жизни.
5. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
6. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, используемые для разрешения конфликта.
7. Назовите и поясните четыре фазы развития конфликта.
8. Как Вы понимаете стресс?
9. Представьте и поясните модель стрессовой реакции.
10. Назовите причины стресса.

### **Рекомендуемые темы выпускных работ, предлагаемые к выполнению для присвоения степени бакалавра по направлению «Менеджмент в водном хозяйстве»**

1. Определите природу и тип конфликтов в процессе мелиоративного водопотребления (причины, субъект, объект). Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

2. Характеризуйте природу конфликтов в процессе забора и учета воды на территории сельского района. Ваши решения по направлению конфликтами.

### Оценка экономической эффективности систем менеджмента в водном хозяйстве

---

Показатели эффективности.

Определение социально-экономической эффективности новой техники и технологии.

Научно-технический прогресс.

Методика оценки экономической эффективности менеджмента.

Перспективы повышения экономической эффективности.

---

#### 20.1. Показатели эффективности деятельности водохозяйственных организаций

Эффективность представляет собой результативность организации. Она становится мерилom общественной практики в частности производства. Эффективность носит интегральный характер и определяется при помощи синтетического или обобщающего показателя. Во многих случаях для определения эффективности производства применяется система показателей.

Социальная эффективность производства в водном хозяйстве определяется сравнением дохода с затратами и отражает экономическое состояние деятельности организации. Цель водохозяйственных организаций направлена на обеспечение отраслей народного хозяйства водой и роста прибыли на каждую единицу трудовых, материальных и финансовых ресурсов, израсходованных в процессе производства.

В настоящее время экономической наукой накоплен большой опыт исследования проблем повышения эффективности производства и анализа результатов практики. В Узбекистане важные и актуальные направления экономической науки исследованы в трудах Зиядуллаева С. К., Искандерова И. И., Лапкина К. И., Бедринцева К. Н., Акрамова Э. А., Хикматова А. Х., Шарифходжаева М. Ш., Эргашева Т. Э. и др.

Эффективность в водном хозяйстве национальной экономики сводится на единицу оросительной воды путем внедрения различных технологических, организационных и экономических мероприятий.

В водном хозяйстве эффективность определяется системой показателей, а именно: фондоемкость, фондовооруженность, энергоемкость, энерговооруженность, фондоотдача, материалоёмкость, себестоимость строительно-монтажных, мелиоративных работ, прибыль, производительность труда, рентабельность, выход продукции сельского хозяйства на 1 м<sup>3</sup> оросительной воды и так далее.

## 20.2. Определение социально-экономической эффективности использования новой техники и технологии в водном хозяйстве

Научно-технический прогресс в водохозяйственном производстве предусматривает непрерывное развитие и совершенствование орудий и предметов труда, создание и использование новых видов строительных материалов, внедрение более совершенных технологий и техники, передовых форм и методов организации производства, труда и управления.

Содержанием научно-технического прогресса является внедрение в производство достижений в области совершенствования орудий предметов труда, способов воздействия орудий труда на предметы труда (технология производства работ), а также в области общей организации производства и инновация.

Качественная особенность научно-технического прогресса на современном этапе состоит в том, что наука превращается в непосредственную производительную силу, способствует сокращению затрат живого труда, его облегчению, улучшению качества, надежности и долговечности выполняемой продукции, повышению уровня механизации и автоматизации производства.

Одним из важнейших направлений является технический прогресс, то есть обновление техники, разработка более производительных машин и механизмов, способных заменить ручной труд и сэкономить трудовые и материально-денежные затраты.

В водном хозяйстве технический прогресс находит свое отражение в применении в производстве более современной техники, а именно: экскаваторов, скреперов, бульдозеров и других машин и механизмов автотранспорта, средств водочета и водораспределения, автоматизированных систем управления.

В условиях либерализации экономики возрастает роль и значение новой техники, информационной технологии, их внедрения в водохозяйственном производстве. Например, водосберегающие технологии, капельное орошение, увеличение доли самотечного полива и так далее. В этой связи возникает необходимость определения экономической эффективности новой техники и технологии в водном хозяйстве.

Формула имеет следующий вид:

$$П = [(Y_m - C_m) - (Y_1 - C_1)] \times A, \quad (20.1.)$$

где:  $P$  — экономическая эффективность (прибыль), сум;  
 $Y_m, C_m$  — стоимость работ, выполненных с применением новой техники в  $m$ -ом периоде;

$Y_n, C_n$  — стоимость и себестоимость единицы строительно-монтажных или мелиоративных работ, выполненных до применения новой техники;

$A$  — объем строительно-монтажных или мелиоративных работ в  $t$ -ом периоде.

В вышеизложенной формуле видно, что с экономической точки зрения, новая техника и технология считается эффективной тогда, когда  $(Y_m - C_m) > (Y_n - C_n)$ .

### **20.3. Методика оценки экономической эффективности системы менеджмента в водном хозяйстве**

В водном хозяйстве разработка системы менеджмента и их внедрение, развитие и совершенствование зависит, прежде всего, от состояния овеществленного и живого труда в структуре себестоимости строительно-монтажных или мелиоративных работ. С повышением производительности труда живой труд сокращается быстрее, чем рост овеществленного труда. В конечном счете, это приводит к снижению себестоимости работ, и тем самым обеспечивает повышение эффективности производства.

В водном хозяйстве влияние менеджмента на себестоимость строительно-монтажных или мелиоративных работ происходит двумя путями. С одной стороны, заработная плата работников аппарата управления, с другой, обеспечение необходимыми основными фондами и затраты, связанные с их содержанием. В водном хозяйстве система менеджмента связана с дополнительными затратами на функционирование аппарата управления, но и активно воздействует на производство путем сознательной планомерной и рациональной организации общественного труда. Особенность эффективности менеджмента в водном хозяйстве заключается в том, что затраты, связанные с решением ряда вопросов и их результаты должны учитываться и регулироваться в процессе определения эффективности производства. Это объясняется тем, что осуществляемые мероприятия в системе менеджмента оказывают существенное влияние на совершенное и качественное выполнение строительно-монтажных мелиоративных работ, и тем самым создают благоприятные условия для обеспечения ритмичности производства и эффективного использования ресурсного потенциала организации.

В водном хозяйстве для исчисления экономической эффективности целесообразно использовать прибыль или чистый доход. В этом случае внедрение менеджмента состоит из следующих элементов затрат:

- а) снижение производственных затрат на выполнение единицы строительно-монтажных, мелиоративных и других работ;
- б) уменьшение доли непроизводительных затрат в структуре себестоимости строительно-монтажных, мелиоративных и других работ;



в) повышение качества и связанного с этим роста стоимости строительного-монтажных, мелиоративных и других работ, за счет внедрения новых форм организации труда и управления.

$$П = (П_2 \times A_2 - П_1 \times A_1) - (\Phi_1 - \Phi_2) \times E_{\phi} + (P_2 - P_1) + (Ш_2 - Ш_1), \quad (20.2.)$$

где:  $P$  — годовогой экономический эффект от внедрения системы менеджмента в водном хозяйстве, сум;

$P_1, P_2$  — полученная прибыль от реализации единицы строительного-монтажных, мелиоративных и других работ, сум;

$A_1, A_2$  — объем работ, сум;

$\Phi_1, \Phi_2$  — среднегодовая стоимость основных и оборотных фондов, сум;

$E_{\phi}$  — нормативный коэффициент (налоговая ставка за использование основных фондов);

$P_1, P_2$  — отчисления в бюджет, сум;

$\text{Ш}_1, \text{Ш}_2$  — штрафы за загрязнение окружающей среды, сум.

1 и 2 означает до и после внедрения системы менеджмента.

Годовое накопление, полученное от внедрения системы менеджмента при помощи вышеизложенной формулы отражает действительную эффективность производства. Она не только ограничивается определением ресурсов производства, но и дает им качественную оценку и сравнивает затраты с результатами.

Применение системы менеджмента в водном хозяйстве направлено на внедрение в производство новой техники, технологии, прогрессивных форм организации труда и управления, и на этой основе повышения качества водохозяйственных строительных, мелиоративных и других работ, снижения их себестоимости, обеспечение систематического роста прибыли и качества.

Для того чтобы определить экономическую эффективность менеджмента в водном хозяйстве, следует обратить особое внимание на изучение и обоснование оценочных показателей эффективности производства.

Экономическая сущность системы менеджмента в водном хозяйстве означает непрерывный рост прибыли, увеличение объема — строительного-монтажных мелиоративных и других работ, снижение себестоимости и повышения их качества.

Внедрение системы менеджмента в водном хозяйстве связано с определенным объемом материальных и трудовых затрат. Поэтому, при выборе наиболее приемлемого варианта достижения цели необходимо обосновать и оценить их эффективность.

Экономическая эффективность менеджмента в водном хозяйстве должна основываться на объективности полноты и своевременности информации, научно обоснованной методики, нормативной базы, достижения науки и техники, технологии, передового опыта, правильного управленческого решения и так далее.

## 20.4. Перспективы повышения экономической эффективности водохозяйственного производства

Повышение экономической эффективности водного хозяйства предусматривает рациональную организацию производства, использования достижений и внедрение науки и техники, внедрение в производство передового опыта водосберегающих технологий, капельного орошения, прогрессивных форм организации труда и управления, увеличение доли самотечного полива, повышение уровня механизации и автоматизации производства и так далее.

При выборе того или иного метода или способа определения экономической эффективности необходимо ее проверить, дать организационно-экономическую оценку. В водном хозяйстве критерием такой оценки является обеспечение систематического роста производительности труда, обеспечение роста объема строительных и мелиоративных работ и рентабельности производства, снижения себестоимости водохозяйственных работ, увеличение прибыли.

Надо отметить, что для определения экономической эффективности используется ряд показателей: расход воды на гектар посева основных культур (хлопчатник, кукуруза, зерно, рис и так далее), стоимость валовой продукции, прибыль в расчете израсходованных на 10000 м<sup>3</sup> воды, себестоимость строительно-монтажных и мелиоративных работ, рентабельность, производительность труда, срок окупаемости капитальных вложений и так далее.

По мере необходимости для планирования и развития производства применяются так называемые оптимизационные методы. Использование этих методов позволяет из нескольких вариантов выбрать один из наиболее оптимальных вариантов развития производства.

Экономическая эффективность нового способа или метода должна опробоваться на конкретном хозяйстве.

Приоритетные направления поддержания ирригационных систем.

Обобщая проблему современного состояния ирригационных и дренажных систем Узбекистана, определяя первоочередные мероприятия по тем или иным областям необходимо учитывать специфику ряда важных условий.

Ирригация Узбекистана была исторически на землях естественным дренажным фоном и там, где земли имели высокий бонитет плодородия. Это три области (Наманганская, Андижанская, Ферганская) Ферганской долины. Ташкентская, Самаркандская, Бухарская — частично в долинах рек Кашкадарья и Сурхандарья, а также Хорезмский оазис. Дренаж на этих землях отсутствовал вообще или был представлен в виде неглубоких открытых дрен — коллекторов (зауров) с весьма малыми расходами дренажной воды. Все эти земли разумеется

были самотечного орошения. Проблема была одна — устойчивый водозабор их источника орошения, в условиях больших колебаний расходов реки и горизонтов воды в точках забора. Поддержание в рабочем состоянии каналов и зауров проблем не создавало, так как достаточно было рабочей силы для ежегодной очистки вручную.

С ростом населения и развитием техники началось освоение новых земель. Как правило, эти земли исходно засоленные, с плохими гидрогеологическими условиями, требующими создания надежного систематического дренажа, зачастую с относительно низким бонитетом плодородия. Самое главное, земли располагались намного выше источников орошения и требовали механического водоподъема, порой превышающего 100—150 м. В целях экономии дорогостоящей воды и предотвращения подтопления нижерасположенных староорошаемых земель, ирригационные каналы и распределительная сеть строилась с антифильтрационными мероприятиями. Балансовая стоимость гектара сложилась весьма дорогостоящей и многократно превышала стоимость староорошаемого гектара. Отсюда сложились весьма большие эксплуатационные затраты.

В условиях выделяемых на эксплуатацию средств, это, прежде всего, сказалось на вновь освоенных и инженерно-обустроенных землях с высокой балансовой стоимостью гектара. Выход земель из сельхозоборота наблюдается исключительно в этой категории земель.

Прогнозируя перспективу состояния всех земель, в условиях ограниченных средств на эксплуатацию, в целях максимального смягчения предстоящих ущербов от падения плодородия и полного выхода из оборота земель, вынуждены выделить следующие приоритеты:

Обеспечение работоспособности созданных дренажных стоков и дальнейшее их совершенствование в целях создания дренажного фона:

- водоотводящие тракты на юге Каракалпакстана;
- реконструкция магистральных коллекторов на севере Каракалпакстана;
- водоотводящий тракт дренажного стока в Кашкадарьинской, Бухарской областях;
- доведение удельной протяженности дренажа до оптимального на всех орошаемых землях.

Все эти мероприятия создают предпосылки для создания нормального мелиоративного фона.

Восстановление гарантированной работоспособности каскадов машинного водоподъема в Карши, Бухаре.

Замена водозаборов с машинными на самотечный там, где это возможно.

Усовершенствование техники полива, что дает максимальную экономию воды во всей цепи водоподачи, сокращающей дренажный сток, многократно повышает производительность труда.

Комплексная реконструкция орошаемых земель.

### ***Вопросы для повторения***

1. Какие показатели эффективности в водном хозяйстве Вы знаете?
2. Как определяется социально-экономическая эффективность новой техники и технологии?
3. Расскажите о методике оценки экономической эффективности системы менеджмента в водном хозяйстве.
4. Расскажите о перспективах повышения эффективности водохозяйственного производства.

## Приложение № 1 к главе 1.1.2.

### Климатические особенности бассейна Аральского моря

*Общая характеристика Центральной Азии.* Центральная Азия занимает площадь около 2 млн. км<sup>2</sup> и расположена глубоко внутри Евразии, практически в центре этого большого материка. При этом регион закрыт горами с юга и востока и абсолютно открыт с севера и запада. На севере Центральная Азия доходит до 47<sup>0</sup> с. ш., на юге — до 34<sup>0</sup> с. ш., т.е. занимает самые южные широты умеренного пояса, а на юге вклинивается в полосу субтропиков.

На территории Центральной Азии расположены Туркменистан (площадь 448 тыс. км<sup>2</sup>), Таджикистан (143 тыс. км<sup>2</sup>), Киргизия (199 тыс. км<sup>2</sup>), Узбекистан (447 тыс. км<sup>2</sup>) и южная часть Казахстана.

Около 70% территории Центральной Азии — это равнины, покрытые большей частью степями и пустынями с единичными водотоками. При этом реки, выходя из гор на равнины, до самого устья не имеют притоков. На равнине реки теряют свои воды на испарение, орошение, фильтрацию, постепенно они иссякают и многие кончаются слепыми устьями в пустынях, даже такие большие, как реки Заравшан, Кашкарарья. Только самые большие реки в состоянии преодолеть многие сотни километров пустынных пространств и достигнуть больших бессточных водоемов: Амударья и Сырдарья — Аральского моря, Или — озера Балхаш.

В то же время горы, занимающие около 30% Центральной Азии, буквально насыщены разветвленной речной сетью, включающей более десятка тысяч водотоков. Эти горные системы относятся к группе самых высоких на планете. Разветвленная сеть водотоков есть и в предгорных равнинах, которые окаймляют горы Центральной Азии. Но это большей частью ирригационные каналы в зоне орошения.

*Климатические особенности.* Глубокоматериковое расположение региона и незащищенность с севера обуславливают большую сухость и резкую континентальность климата. Характерны очень резкие колебания температур, как суточные, так и сезонные.

Лето здесь сухое, безоблачное, очень жаркое, средние июльские температуры достигают 25—31<sup>0</sup>, днем температура с конца июня до начала и даже середины августа достигает более 40<sup>0</sup>. Летом температура довольно однородная по всему региону. Только в высокогорной части температура значительно ниже, так на леднике Северцева средняя температура всего 14<sup>0</sup>.

В то же время зима относительно влажная, иногда с сильными морозами. Средние температуры воздуха в пределах Узбекистана в январе колеблются по региону от  $-6^{\circ}$  в горах до  $+2^{\circ}$  на юге. Для зимы характерна достаточно большая неоднородность по Центральной Азии. Это объясняется незащищенностью с севера перед сухими, холодными воздушными массами, формирующимися в Сибири и в Арктике, которые, проникая, сильно влияют на север Центральной Азии и прогреваются при достижении юга.

Другой важной особенностью региона является малое количество осадков и их распределение. Около 20% территории равнин получает менее 100 мм осадков в год, а 90% — менее 300 мм. При этом осадки в Центральной Азии в общем на 94—95% образуются за счет влаги, принесенной извне. Общая особенность — увеличение количества осадков с повышением высоты местности и с запада на восток.

Вследствие указанной резкой континентальности климата и его сухости равнинная часть Центральной Азии в большой степени занята внутриконтинентальными пустынями и степями. Только благодаря наличию высоких гор возможно появление в этих пустынях мощных рек. Эти реки, несмотря на свою мощность, все-таки вырваться из пустынь не могут. В пустынях реки испаряются, и их сток переходит в атмосферу, возвращаясь в горы. Таким образом, Центральная Азия представляет собой замкнутый, отрезанный от океанов бассейн, который никаких стоков извне не получает, но вместе с тем и образованный здесь сток не выходит за ее пределы.

Еще одной важнейшей особенностью региона является интенсивное использование вод этих рек на орошение. В этом древнем земледельческом центре данный фактор стал давно стокообразующим. В результате ирригационного строительства расширяется территория с резким преобладанием испарения влаги в атмосферу над ее выпадением из атмосферы. Такие территории вышли далеко за пределы речных долин, охватывая с исторических времен многие районы предгорий в Ферганской долине, Ташкентском оазисе, а также далеко в пустынях — в Хорезмском оазисе, в Бухарском оазисе и других. Без ирригации значительная часть этих обжитых районов была бы пустыней. Во второй половине двадцатого века такая деятельность в регионе стала особенно значительной.

Под влиянием деятельности человека менялась непосредственно сама гидрографическая сеть. Система ирригационных и дренажных каналов бассейна Аральского моря уже много веков может и должна рассматриваться как значительная составная и своеобразный элемент всей речной сети. Особенность этой сети в том, что вместо концентрации стока к руслу основной реки, происходит отвод воды из русла. Многие реки в Ферганской долине, Ташкентском оазисе, в бассейнах Кашкадарьи и Заравшана и в других районах разбираются с древних веков на

орошение и не доходят до основной реки, а ниже подпитываются дренажной водой после промыва сельскохозяйственных угодий, что влияет на качество воды. Другой фактор заключен в том, что ирригационная и дренажная системы связывают бассейны разных рек. Опять таки, во второй половине двадцатого века эта деятельность человека усилилась.

Функционирование ирригационной сети сильно изменило и такой важный фактор, как уроченный режим во всем бассейне. Режим водохранилищ в общем включает такт наполнения и такт сработки уровня. Обычно в марте-апреле проводят наполнение водохранилищ, которое длится 40—80 дней. Летом начинается сработка воды, которая направляется на полив сельскохозяйственных угодий. В это время уровень воды в водохранилищах падает. С этим тактом связаны уровень и сила тока воды в ирригационных каналах. Вегетационная сработка заканчивается в сентябре, когда уровень воды в водохранилищах снижается до минимума. Дальше в разной степени в конкретных водохранилищах начинается опять наполнение.

Огромные массы воды, изъятые на орошение, инфильтруются в грунты и подпитывают грунтовые воды. Грунтовые воды выходят в русла рек и каналов, питая поверхностные воды или даже местами вызывая заболачивание. Особенности грунтовых вод заключаются в том, что они возвращаются в реки ниже и позже места и времени забора, что значительно перераспределяет сток реки на протяжении года и, конечно же, влияет на экологические характеристики воды.

Наличие горных массивов как место образования всех рек сильно влияет на многие их показатели. Основным фактором, определяющим водоносность рек Центральной Азии, в отличие, например, от европейских рек, является количество твердых осадков, аккумулярованных в горах за холодные периоды года (ледники, снежники), а не суммарное количество осадков. Для бассейна Аральского моря на реках ледниково-снегового (реки Вахш, Сох и другие) или снегово-ледникового (реки Чирчик, Карадарья и другие) питания жидкие осадки (дождь, снег) играют незначительную роль в образовании стока — всего до нескольких процентов. Это реки, водосборы которых находятся в значительной мере на больших высотах. Отметим, что в северных районах Центральной Азии (северная часть Киргизии, бассейн озера Балхаш) роль осадков в питании рек значительно увеличивается даже у рек снегово-ледникового питания.

На реках снегового и снегово-дождевого питания (реки Ангрен, Ширабад, Гузар и другие) дождевое питание обычно не превышает 10, иногда 20% годового стока. К таким относятся реки, значительная часть (до 80%) водосбора которых находится на высотах до 2000 м.

Осадки играют определенную роль фактически только в формировании максимальных расходов воды, иногда достигая

до 40—50% в такие периоды. Во время снегового половодья (март-июнь) реками Центральной Азии выносятся от 20 до 80% годового стока. При этом, чем ниже водосбор реки, тем больше доля стока в период март-июнь. У рек с высокими водосборами (ледниково-снеговое) за период снегового половодья проходит всего 20—30% годового стока, наоборот, основной расход воды приходится на июль-сентябрь, когда тают высокогорные снежники и ледники.

Водоемы Центральной Азии отличаются друг от друга по температуре воды существенно, что вполне соответствует резкой контрастности, характерной для региона. Температура воды в водоемах характеризуется в общем высотной зональностью. В пределах горных участков вода очень холодная. При этом средняя многолетняя температура воды в реках при выходе воды из ледников или снежников около 0°, а при выходе из гор на равнину достигает 10—12°. В среднем течении рек вода согревается, и средняя многолетняя температура составляет 14—16°. В нижнем течении основных рек региона вода прогревается еще больше, так как течение сильно замедляется. Однако у Амударьи и Сырдарьи, которые текут далеко на север, в нижнем течении вода опять охлаждается. Вода сильнее прогревается в стоячих водоемах — озерах, плесах, старицах, водохранилищах.

Отметим особенности сезонности температуры воды в реках. Наивысшие значения в большинстве рек отмечаются в июле, в тех реках, где велико влияние в питании талой воды ледников, наивысшей может быть температура воды в июне или даже в мае. Наименьшая температура воды характерна для января.

Особенностью рек Центральной Азии является значительный сток взвешенных частиц в воде рек. Этот фактор зависит от метеорологических особенностей, элементов рельефа, особенностей почв и геологического строения, растительного покрова, хозяйственной деятельности человека и режима рек. Центральноеазиатские реки отличаются высокой мутностью. В общем, отмечена тенденция к возрастанию мутности рек с севера на юг. В реках Талас, Чу, Чирчик мутность в основном не превышает 0,2 кг/м<sup>3</sup> воды. В верховьях Нарына мутность около 0,33 кг/м<sup>3</sup>, Карадарьи — 1,64 кг/м<sup>3</sup>, Кашкадарьи — 2,2 кг/м<sup>3</sup>, Пянджа — 1,5 кг/м<sup>3</sup>, Вахша — 3,9 кг/м<sup>3</sup>, Теджен — 4, Атрек — 20 кг/м<sup>3</sup>. Для всех рек в общем характерно то, что вниз по течению интенсивность смыва и относительная мутность воды увеличиваются. Так, у Амударьи твердый сток увеличивается и после выхода на равнину, лишь в нижнем течении за 400 км от устья наблюдается снижение мутности воды. Т.е. для наших крупных рек характерна высокая транспортирующая способность потоков даже при выходе из гор на равнинную часть региона. При этом потоки размывают русла, которые во многом сложены малоустойчивыми отложениями самих рек. Весь



твердый сток аккумулируется на равнинных пространствах Центральной Азии, не доходя до конечного водоема — Аральского моря или озера Балхаш.

*Гидрография бассейна Аральского моря.* На территории бассейна Аральского моря можно выделить ряд самостоятельных бассейнов, различных по площади и водоносности. Как мы уже отмечали, особенностью речной сети Центральной Азии является расчленение ее на отдельные мелкие бессточные бассейны, которые могут быть не связаны между собой поверхностным стоком. Это расчленение в основном связано с сухим пустынным климатом, а также хозяйственной деятельностью человека. Примером того, как даже крупные реки потеряли связи с основными водными артериями края, являются Заравшан и Кашкадарья, которые, по сути, были реками-притоками. Поэтому, несмотря на бессточность, их следует включать в бассейн основной реки. Тогда бассейн Арала можно разделить на бассейны рек Амударьи и Сырдарьи. Республика Узбекистан полностью лежит на территории бассейнов Амударьи и Сырдарьи.

На равнины Центральной Азии в среднем поступает около  $115 \text{ км}^3$  воды. В основном сток формируется в горах Таджикистана и Киргизии, а большая часть используется на орошение всех центральноазиатских республик. В горах Узбекистана формируется около  $10 \text{ км}^3$  воды, а из соседних стран поступает около  $89 \text{ км}^3$ . Общее потребление воды в республике составляет  $60\text{—}65 \text{ км}^3$  в год, в том числе  $36 \text{ км}^3$  забирается из Амударьи и Сырдарьи, остальные из более малых рек, подземных источников.

**Бассейн Амударьи** является самым крупным по площади и наиболее водоносным в Центральной Азии. Водосборная площадь бассейна составляет  $230 \text{ тыс. км}^2$ , а это примерно территория такого государства, как Великобритания. С водосбора Амударьи в среднем ежегодно стекает в равнины около  $80 \text{ км}^3$  воды. На востоке бассейн ограничен меридианом  $75^\circ$ , на западе — примерно  $57^\circ$ . Наиболее южная точка бассейна находится на  $35^\circ$  с. ш., на севере —  $44^\circ$  с. ш. С севера на юг бассейн тянется на  $1000 \text{ км}$ , а с востока на запад —  $1500 \text{ км}$ . На севере бассейн Амударьи ограничен бассейном реки Сырдарьи, на востоке — реки Тарим, на юге — рек Инд и Гильменд. На территории бассейна находятся земли государств Узбекистан, Афганистан, Таджикистан, Туркмения, Киргизия, а верховья местами заходят и в Китай.

Восточную часть бассейна занимают высочайшие горы: здесь находятся мощные горные хребты — Туркестанский, Алайский, Гиссарский, Заалайский, Петра I, Дарвазский, Ванчский, Язгулемский, Музкол, Рушанский, Базардара, Шахдара, Шутнанский, Аличурский, Ваханский, Гиндукуш, Сарыкольский. Большинство из хребтов имеют среднюю высоту  $5000\text{—}5500 \text{ м}$ . Здесь нередко вершины выше  $6000$  и  $7000 \text{ м}$ . Много вечных снегов и

более тысячи ледников, в том числе один из самых больших на Земле — ледник Федченко длиной более 70 км.

Питание многих рек бассейна Амударья является ледниково-снеговым. В бассейне Амударьи проявляется сильная эрозия, вследствие чего высок сток взвесей. Так, Пяндж ежегодно выносит с водосбора на равнину 480 т/км<sup>2</sup> наносов, а Вахш — 2700 т/км<sup>2</sup>. Поэтому вода Амударьи несет очень много взвеси. Считается, что в мире только бессточные реки Туркмении несут больше взвеси.

В горах Таджикистана, Афганистана образуются и текут реки Вахш и Пяндж, принимая многочисленные притоки. Соединяясь, они и образуют Амударью. Эти реки дают около 80% всей амударьинской воды. Чуть ниже, после слияния Вахша и Пянджа, в Амударью впадают такие крупные реки, как Кундуздарья, Кафирниган, Сурхандарья. Такие правые притоки, как небольшая речка Кугитанг, а также крупные Заравшан, Кашкадарья до Амударьи не доходят, как и ряд левых притоков с территории Афганистана, Туркмении. Далее Амударья течет без притоков до самого Арала через пустыни.

По территории Узбекистана Амударья протекает в среднем течении (по ней проходит граница страны с Афганистаном), далее уходит в Туркмению и возвращается в Узбекистан при переходе со среднего в нижнее течение, где сооружено Туяму-юнское водохранилище, протекая дальше по Хорезмскому вилояту и Каракалпакстану.

В среднем и местах в нижнем течении русло Амударьи подвержено сильным деформациям, река блуждает в пределах своей поймы, размывая берега. Это также увеличивает количество взвесей в воде.

Важными для рыбного хозяйства Узбекистана являются водоемы Хорезмского вилоята и особенно Каракалпакстана, т.е. нижнего течения великой реки. Здесь сооружено около 10 тысяч км различных каналов межреспубликанского, межобластного и межхозяйственного значения. Для сбора и отвода дренажных вод создана сеть коллекторов, в том числе таких магистральных, как Озерно-Уравнительный, Шават-Андреевский, Диванкульский, Дарьялыкский и другие. Частично дренажные воды отводятся в озеро Сарыкамыш, частично — возвращаются в Амударью, частично — в озера Хорезмской области.

Озерная сеть в нижнем течении Амударьи до 1950 г. состояла из 500 озер площадью 26 тысяч га, после проведения ирригационного строительства в настоящее время осталось около 50 озер общей площадью 13,5 тысячи га.

Значение Амударьи для государств Центральной Азии велико. Здесь сооружена сеть гидроэлектростанций, Амударья — крупная транспортная артерия, вдоль Амударьи многие оазисы региона используют воду для орошения, создав разветвленную ирригационную систему, соорудив 17 водохранилищ. Непосредственно на самой Амударье сооружено такое крупное водо-

хранилище как Туямуюнское. Много водохранилищ построено на реках Заравшан, Кашкадарья, Яхсу, Вахш, Сурхандарья. Много воды из Амударьи забирают каналы, среди них такие крупные, как Каршинский, Аму-Бухарский, Каракумский. Большой забор воды осуществляют каналы ирригационной системы Хорезма и Каракалпакстана. С Амударьей связана вся жизнь Таджикистана, севера Туркмении, Узбекистана, в том числе Сурхандарьинской и Кашкадарьинской, хорезмской областей и Республики Каракалпакстан.

В бассейн Амударьи входят такие крупные реки, играющие важную роль в жизни Узбекистана, как Сурхандарья, Кашкадарья, Заравшан.

*Река Сурхандарья* — крупный приток Амударьи. На севере и западе ограничена Гиссарским хребтом, на востоке горами Бабатаг. Образуется слиянием рек Туполанг и Каратаг. Протекает Сурхандарья по территории Сурхандарьинской области. Некоторые ее притоки начинаются на территории Таджикистана. Сурхандарья имеет длину около 200 км и впадает в Амударью возле Термеза. На Сурхандарье сооружены Дегрезское, Южно-сурханское и Учкизилское водохранилища.

*Река Кашкадарья.* Кашкадарья никуда не впадает. Ее воды ныне тратятся на орошение, испарение и фильтрацию под землю, а сама река слепо кончается в пустыне. Когда-то она была крупным притоком Амударьи. Сейчас ее соединили каналами с Амударьей. Кашкадарья течет между западными оконечностями Заравшанского и Гиссарского хребтов. Площадь бассейна довольно большая, правда сами реки маловодны. Поэтому и не хватает ей сил пробиться к Амударье. У Кашкадарьи много притоков, причем некоторые из них водоноснее самой Кашкадарьи, например реки Аксу или Яккабаг. Кроме них, есть еще реки Джинндарья, Гузар и другие. Кашкадарья имеет длину более 300 км. Протекает река по плодородным землям Узбекистана. Поэтому для улучшения водоснабжения к ней в помощь и провели каналы от Амударьи. На самой Кашкадарье построены Чимкурганское, Пачкамарское, Камашинское, Гиссарское водохранилища, а на Каршинском канале — Талимарджанское. С Кашкадарьей связана жизнь Кашкадарьинской области.

*Река Заравшан.* Протекающая между Туркестанским, Гиссарским хребтами и западными отрогами Туркестанского, Заравшанского хребтов, река Заравшан разделяет бассейны Амударьи и Сырдарьи. Места зарождения Заравшана находятся в высоких горах, превышающих высоту 5000 м. В водосборе Заравшана есть около 400 ледников. Верхнее течение Заравшана еще называют р. Матча. Сливаясь с Фандарьей, образуется Заравшан. Чуть ниже в него впадают крупные притоки — реки Кшут и Машан. Такие крупные притоки как Карасу, Дарын (Турсун), Актюбе и другие уже несколько столетий не впадают в Заравшан, отдавая воду на орошение.

Как и Кашкадарья, Заравшан слепо кончается в пустыне,

отдавая свою воду на орошение, испарение и фильтрацию в почву. В прошлом она также была притоком Амударьи. С развитием орошения связь рек была потеряна.

В экономическом, историческом отношении Заравшан — одна из важнейших рек республики. Ее воды проходят через важнейшие плодородные районы Узбекистана. Здесь действуют мощные ирригационные системы. Некоторые из каналов имеют пропускную способность выше, чем у большинства рек Центральной Азии. Они построены давно и внешне выглядят как настоящие реки, имея острова, террасы. Такими являются каналы Даргом, Шахруд, Вабкент и другие. В бассейне Заравшана сооружен ряд водохранилищ, в том числе Тудакульское водохранилище площадью около 17 тысяч га, являющееся одним из самых важных рыбохозяйственных водоемов республики. В бассейне появились озера-накопители дренажных вод — Денгизкуль, Тузган, Шурган, Каракир.

Заравшан протекает по территории Таджикистана и Узбекистана. С этой рекой связана сама история региона. Заравшан — основная артерия Самаркандской и Бухарской областей Узбекистана, на ее берегах расположены древние города Самарканд и Бухара.

**Бассейн Сырдарьи.** Сырдарья — еще одна из двух великих рек Центральной Азии, без которой невозможно представить этот регион. Бассейн Сырдарьи ограничен меридианами 61 и 78° в. д. и параллелями 39 и 46° с. ш. Сырдарья уступает Амударье по водоносности, но превосходит по длине. Водосборная площадь Сырдарьи имеет площадь около 150 тысяч км<sup>2</sup> и образует ежегодный сток около 39 км<sup>3</sup>. На юге и востоке бассейн Сырдарьи ограничен высокими хребтами — Туркестанским, Алайским, Атбаши, Борколдой, Акшийряк. На севере — Терской Алатау, Киргизский, Таласский, Алатау, Каратау. Гребни этих хребтов находятся на высоте 4000—5500 м, а вершины возвышаются до 6000 м и выше над уровнем моря. В этих горах уровень вечного снега находится на высоте 3200—4400 м. Поэтому вечные снега и ледники лежат в местах зарождения великой реки. Только в истоках реки Нарын известно около 750 ледников. В истоках рек-притоков Сырдарьи в Ферганской долине есть еще около 400 ледников. В истоках рек бассейна Чирчика обнаружено более 200 ледников. Кроме этого, в бассейне Сырдарьи очень много снежников, в том числе вечных.

Сырдарья образуется в месте слияния рек истоков — Нарын и Карадарья, которые начинаются в Центральном Тянь-Шане и дают 78% и 22% стока соответственно. Нарын и Карадарья со всеми притоками являются реками снегово-ледникового питания, их годовой расход воды оценивается около 410 и 120 м<sup>3</sup>/сек. Это типично горные реки с холодной водой, быстрым течением и многочисленными порогами. Есть ряд отличий в формировании стока этих рек: для верховий Нарына характерно ледниково-снеговое питание с максимальным рас-

ходом воды в период июль-сентябрь; для Карадарьи и других рек верхнего течения Сырдарьи, включая притоки Нарына, характерно снегово-ледниковое питание, когда максимальный сток образуется раньше — в период март-июнь.

Сырдарья уступает Амударье и по мутности воды. Тем не менее, Сырдарья выносит с каждого км<sup>2</sup> за один год 357 тонн взвесей.

Сама Сырдарья тянется на 2137 км, это больше, чем все другие реки Центральной Азии. Протекая через всю Ферганскую долину, Сырдарья выходит из нее и далее пробивается через степи и пустыни в северо-западном направлении к Аральскому морю. В Ферганской долине Сырдарья принимает много притоков, это реки Падшаата, Кассансай, Гавасай, Чаадаксай, Исфайрам, Шахимардан, Сох, Исфара, Аксу. В настоящее время многие из этих рек полностью разбираются на орошения, они даже не доносят свои воды до Сырдарьи. Не доносят своих вод до Сырдарьи и два других притока уже после выхода реки из Ферганской долины — Санзар и Зааминсай. Ниже выхода из Ферганской долины фактически начинается среднее течение. Хотя правые притоки, впадающие в Сырдарью — реки Ахангаран, Чирчик — являются горными и предгорными речками. Ниже устья Чирчика Сырдарья принимает реки Келес и Арысь. Ниже Фархадской плотины Сырдарья протекает по широкой долине, где расположены многочисленные старицы, частью заполненные водой Сырдарьи. Ниже устья Чирчика Сырдарья протекает по долине со слабо выраженными границами и выходит в пределы равнинной части Центральной Азии, достигая Аральского моря.

В бассейне Сырдарьи в пределах Узбекистана встречается относительно большое количество озер в горной и предгорной зонах. Это небольшие, в основном холодноводные озера, которые рыбохозяйственного значения не имеют. В равнинной части реки в естественном состоянии для Сырдарьи были характерны пойменные озера, старицы, богатые рыбой. Однако, вследствие зарегулирования стока и антропогенного воздействия, многие такие озера были осушены, а оставшиеся также рыбохозяйственного значения практически не имеют.

Особо следует отметить водоемы, появление которых связано с деятельностью человека. Для годового и многолетнего перераспределения стока реки для нужд сельского хозяйства и энергетики были созданы водохранилища, ирригационная и дренажная системы каналов и коллекторов и водоемы-накопители для сбора дренажных вод, которые называли озерами. Сырдарья является самой хозяйственно важной эксплуатируемой рекой, которая сильнее других в регионе испытала пресс зарегулирования. Из некоторых рек вода для орошения забирается уже с предгорий, а на равнинной части эти реки наполняются водой уже за счет дренажных вод. Ирригационные каналы в виде разветвленной сети созданы в Ферганской долине, среди

которых к достаточно крупным можно отнести Большой Ферганский канал, Южный Ферганский канал. В среднем течении воду из Сырдарьи забирают такие крупные каналы, как Южно-Голодностепский канал, канал им. Кирова. Общая схема такова, что из реки забирают воду магистральные каналы или каналы 1-го порядка, от которых отходят каналы 2-го и последующих каналов.

Дренажная вода после полива и промыва сельхозугодий собирается через мелкие коллекторы в более крупные и в итоге в головные коллекторы. В среднем течении Сырдарьи созданы такие крупные коллекторы, как Центральный Головной коллектор, Джизакский головной коллектор, которые впадают в водоемы-накопители, в данном случае — Айдаро-Арнасайскую систему озер.

В пределах Ферганской долины появилось озеро Сарыкамыш площадью более 2600 га. Самым крупным водоемом, появившемся в результате деятельности человека, можно считать Айдаро-Арнасайскую систему озер.

С рекой Сырдарьей связана жизнь многих районов Киргизии, Таджикистана, Узбекистана и Казахстана. Именно бассейн Сырдарьи занимает самое ведущее место в Центральной Азии в орошении и гидроэнергетике. В этом бассейне расположены важнейшие сельскохозяйственные угодья. В бассейне сооружены такие электростанции, как Токтогульская ГЭС, Фархадская ГЭС, Кайракумская ГЭС, Чирчикский каскад электростанций, Учкурганская ГЭС и другие. В бассейне Сырдарьи сооружено более 20 водохранилищ, т.е. больше, чем даже в бассейне Амударьи. Только на самой Сырдарье находятся такие крупные водохранилища, как Кайракумское и Чардарьинское. Ряд водохранилищ сооружено на Нарыне — Токтогульское, Курупсайское, Ташкумырское и Учкурганское. На реке Карадарье создано крупное Андижанское водохранилище. Недалеко от Ташкента в горах на реке Чирчик находится Чарвакское водохранилище. На реке Ахангаран стоят Туябугузское и Ахангаранское водохранилища. Еще много водохранилищ сооружено на реках Майлису, Акбура, Араван, Кассансай, Исфара, Каттасай, Санзар, Бугунь, Бадам и Кувасай.

Значение бассейна Сырдарьи в жизни республик Центральной Азии огромно. Вся жизнь Ферганской долины связана с этой рекой, как и жизнь соседних областей Киргизии и Таджикистана. После выхода реки из Ферганской долины с ней связана жизнь Ташкентской области Узбекистана, а далее ряд областей Казахстана.

**Река Чирчик** является самым крупным притоком Сырдарьи. Рядом с ней протекают реки Ангрэн и Келес, которые являются в сущности самостоятельными бассейнами рек-притоков Сырдарьи. Но, начиная со среднего их течения, сток сильно переплетается и границы практически стираются вследствие разветвленной ирригационной сети Ташкентской обла-

сти Узбекистана и Чимкентской области Казахстана. Поэтому многие авторы рассматривают эти три бассейна вместе, как единый. С юга и востока бассейн ограничен Кураминским и Чаткальским хребтами, на севере Таласским Алатау, на западе он переходит в равнину и ограничен Сырдарьей. Вследствие открытости с запада этот бассейн отличается относительно высокой водоносностью: при водосборной площади около 20 тысяч км<sup>2</sup>, сток составляет около 20 л/сек. с км<sup>2</sup>. Хребты, где зарождаются реки бассейна, сравнительно невысоки, лишь отдельные вершины превышают 4500 м, поэтому оледенения и вечных снегов мало, что влияет на характер питания рек: только Чирчик относится к снегово-ледниковым (в его верховьях около 200 небольших ледников и много снежников), остальные — снегово-дождевые. Реки этого бассейна интенсивно разбираются на орошение. По характеру эти реки являются горными и предгорными практически до самого впадения в Сырдарью. Только самое нижнее течение фактически близко к равнинным условиям. Сырдарья принимает эти реки в своем среднем течении.

**Айдаро-Арнасайская система озер** расположена в среднем течении Сырдарьи. Она образовалась в 1969—70 гг. в результате аварийного сброса паводковых вод из Чардарьинского водохранилища в Арнасайскую впадину. Озерная система в 1970—80-х годах имела площадь около 170 тысяч га и была фактически приемником дренажной воды из сетей орошения Сырдарьинской и Джизакской областей. Вследствие разрыва единого управления водными ресурсами Центральной Азии, с начала 1990-х годов по Сырдарье проводили пропуски большого количества воды в зимний период, которое не могло быть пропущено по Сырдарье ниже Чардарьинского водохранилища по техническим причинам. Поэтому возобновились аварийные сбросы пресной воды в Айдаро-Арнасайскую систему озер. Площадь озер увеличилась со 170 тысяч га в 1990 г. до более 450 тысяч га в 2000 г., а объем — с 14 куб. км до 32 куб. км соответственно.

Система озер включает в себя озера Айдар (наиболее крупное озеро системы), Тузкан и Восточный Арнасай.

#### Приложение № 2 к главе 1.2.3.

### **Тест на этику организации**

Многие ситуации повседневного бизнеса нелегко квалифицировать по признаку правильно-неправильно, они скорее находятся в промежуточной, «серой» области. Чтобы продемонстрировать комплекс моральных дилемм, ниже приведен «ненаучный» тест на уклонение... Не стремитесь набрать высокую сумму баллов. Не в этом суть. Просто ответьте на вопросы и подсчитайте результат.

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях, используя такой код:

Совершенно согласен — СС; согласен — С; не согласен — НС; совершенно не согласен — СНС.

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству. \_\_\_\_\_
2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом. \_\_\_\_\_
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности; иногда поэтому необходимо давать примерные цифры. \_\_\_\_\_
4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства. \_\_\_\_\_
5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий. \_\_\_\_\_
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время. \_\_\_\_\_
7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников. \_\_\_\_\_
8. Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы заполучить этот заказ. \_\_\_\_\_
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания. \_\_\_\_\_
10. Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства. \_\_\_\_\_
11. Если ради получения крупного контракта потребуются устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение. \_\_\_\_\_
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно. \_\_\_\_\_
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда кассир сдает меньше сдачи). \_\_\_\_\_
14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей — вполне приемлемо. \_\_\_\_\_
15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущей машины и т.п.), для личных нужд — приемлемая дополнительная льгота. \_\_\_\_\_



Оценка ответов в баллах: СНС — 0, НС — 1, С — 2, СС — 3.

Если вы набрали в сумме:

0 — Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого.

1-5 — Вам можно идти в епископы.

6-10 — Высокий этический уровень.

11-15 — Приемлемый этический уровень.

16-25 — Средний этический уровень.

26-35 — Требуется моральное совершенствование.

36-44 — Происходит быстрое соскальзывание в пропасть.

45 — Охраняйте ценные вещи от самого себя.

И с т о ч н и к: «Is Your (Ethical) Slippage Showing?» by Lowell G. Rein, copyright September 1980. С разрешения Personnel Journal, Costa Mesa, California; all rights reserved.

### Приложение № 3 к главе 2.2.

#### **Пять причин неудач в карьере руководителей**

Изучая в течение пяти лет опыт 2500 руководителей, Сьюзен Доннелл выявила пять причин, в соответствии с которыми некоторые руководители взбираются по лестнице своей карьеры в организации только для того, чтобы потом упасть.

1. *Их толкает вверх потребность получать более высокое жалование.* Руководители-неудачники имеют большое желание получать высокое жалование и иметь личный комфорт. Очень часто их целью является не достижения их подразделений, а то, что нужно сделать для получения более высокой зарплаты.

2. *Их слишком волнуют символы их положения.* Рабочий стол, кабинет, машина и дом руководителя, который не добивается успеха, обычно забиты атрибутами и символами их статуса.

Тот факт, что имя руководителя написано на двери его кабинета, сам по себе еще не означает, что он особенно печется о своем статусе. Но если руководитель во что бы то ни стало старается обзавестись этими символами, это — дурной знак.

3. *Их волнуют прежде всего собственные персоны.* Один автор написал об этом так: «Плохой руководитель заботится о себе, хороший — о своих людях». Успешный руководитель заботится о своих подчиненных, проявляет заботу об их нуждах, выслушивает их.

Один служащий, работающий у плохого руководителя, сказал: «Мы всего лишь попросили его поставить второй телефон в коридоре. У нас работает много матерей, и они звонят время от времени домой проверить, как там

детишки. Так вот можно было подумать, что его попросили отдать ключ от его сейфа».

Когда есть возможность воздать должное работе подчиненного или присвоить заслугу самому, неуспешный руководитель быстро присваивает все лавры себе.

4. *Они самоизолируются.* Плохой руководитель рано или поздно изолирует себя от других. Он занят своей персоной и любит проводить время в одиночестве, постоянно терпя всякое общение с окружающими и подчиненными. Когда руководитель изолируется от повседневной текущей информации, это — обычно плохой знак.
5. *Они скрывают мысли и чувства.* Подчиненные хотят и должны знать, что думает и чувствует их руководитель. Один из самых верных способов отвернуть от себя людей, это сказать им: «У меня по этому поводу никаких мыслей нет. Делайте, как сами считаете, может быть что-нибудь и выйдет».

Неуспешные руководители также пытаются скрывать свои эмоции. Они стараются спрятать свой гнев и свои страхи.

И с т о ч н и к: *Gerald Graham*. «Study Points to Failings of Ambitious Managers». News Sun Sentinel, Weekly Business, January 30, 1984, p. 21.

#### Приложение № 4 к главе 5.1.

### **Булавки, которые заставили подпрыгнуть весь мир**

Нижеследующее описание преимуществ специализации производства при изготовлении булавок взято из книги Адама Смита «Богатство народов», они способствовали началу промышленной революции, важного момента истории.

Без разделения труда рабочий мог едва ли сделать одну булавку в день и уж наверняка не мог изготовить 20. Но потом эта работа стала проводиться таким образом, что производство булавок превратилось не только в самостоятельное производство, но и разделилось на ряд отдельных стадий, каждая из которых стала представлять собой отдельное производство.

Один человек вытягивал проволоку, другой — распрямлял, третий — разрезал на куски, четвертый — затачивал концы, пятый — обрабатывал один конец, чтобы получилась головка, еще двое делали петлю. Самостоятельную операцию представляло надевание этой головки, еще одна отдельная операция — отбеливание булавки. Даже насадка булавок на бумагу — самостоятельное дело. Таким образом, все изготовление булавки четко разделилось приблизительно на 18 отдельных операций, которые на некоторых фабриках действительно выполнялись каждым отдельным работником, в то время как на других один

человек часто выполнял две или три операции. Значит, десять человек, работая вместе, могли бы изготавливать 48 тыс. булавок в день. Другими словами, в пересчете на одного человека, это означает 4800 булавок в день. Но, если бы они делали все это независимо друг от друга, они бы не сделали и по 20 штук в одиночку, может и по одной бы не сделали, если бы не было правильного разделения труда.

Источники: *Adam Smith. The Wealth of Nations, vol. 1 (London: Dent, 1910), p.5.*

#### Приложение № 5 к главе 7.2.

**Неэкономические методы мотивации** включают в себя организационные и моральные стимулы.

**Организационные способы** используют с целью привлечения работников к участию в делах организации, создания лучших условий и привлекательности труда. Работнику предоставляется возможность участвовать в коллективном творчестве. Ему делегируются права и ответственность, право выбирать работу с перспективой роста.

Немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг приводят следующие критерии мотивирующей организации труда:

- люди должны испытывать радость от работы;
- каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен и выразить себя в труде;
- необходимо знать мнение людей на возможность улучшения их работы;
- людям нужно дать возможность ощутить свою значимость;
- в достижении цели, в формировании которой он участвовал, работник проявит больше энергии;
- хорошо работающие люди имеют право на материальное и моральное признание;
- сотрудники должны иметь свободный доступ к информации;
- изменения в работе сотрудников должны приниматься с учетом их знаний и опыта;
- самоконтроль;
- сотрудник должен в процессе работы приобретать новые знания;
- нужно поощрять инициативу, а не выжимать пот;
- сотрудник должен иметь информацию о своем труде;
- каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

**Моральные методы** стимулирования включают признание, которое может быть личным и публичным.

Публичное признание состоит в широкой информации о достижениях работников в печати, награждением грамотами,

премиями, ценными подарками. Личные признания предполагают упоминание отличных работников в докладах, персональное поздравление по праздникам и семейным датам.

Моральными методами являются также похвала и критика. Похвала должна быть своевременной и заслуженной и следовать за любыми достойными действиями работника. Она должна быть дозированной, последовательной, но не частой. Критика должна быть конфиденциальной, доброжелательной с элементами похвалы, уважительного отношения к личности, сопереживанием ей, с подчеркиванием возможности устранения недостатков, готовности прийти на помощь.

#### Приложение № 6 к главе 7.2.

#### **Наработки и рекомендации финских ученых менеджеру**

- Стремясь к цели, не живи сегодняшним днем. Настоящая жизнь всегда присутствует здесь и сейчас. В жизни нельзя искать только успехов и радостных впечатлений. Жизнь — это также разочарования, горе, боль, неудачи. Из положительных и отрицательных моментов и ощущений складывается вся гамма жизни. Не стоит преуменьшать ни одну сторону жизни, иначе у вас умрут чувства.
- Не попадай на всеобщее «беличье колесо», поскольку бег в нем никогда не кончается. Не думай, что если ты выполнил ту или эту работу, то у тебя есть свободное время для себя. На практике так не бывает, напротив, по мере роста твоей опытности работы будет все прибавляться. Возьми в свои руки использование собственного времени, найди в этом вопросе правильный подход и прояви настойчивость. Это сможешь сделать только ты сам.
- Поддерживай наиболее важные связанные с твоей работой организационные и человеческие контакты. Не участвуй во всевозможной внерабочей деятельности (хобби, досуг), поскольку скоро ты будешь по уши загружен различными мелкими обязанностями, на что уйдет твоя энергия. Занимайся тем, что тебя действительно привлекает, что обогащает твою жизнь и, помимо того, поддерживай те контакты, которые имеют значение для твоих конечных целей. Не соглашайся из вежливости или по дружбе на все, о чем тебя хорошо просят.
- Семья — это главная единица общества. Ты несешь ответственность за развитие своей семьи и за то, как она выходит из трудных положений. Не торопись, когда ты общаешься с членами своей семьи. Помни это уже в начале трудовой жизни, а не в среднем возрасте, когда это уже зачастую слишком поздно. Ты получаешь значи-

тельную часть мотивации в жизни от семьи, соответственно, как цельная натура, сможешь отдать больше в работе. Спланируй вместе с членами семьи, как вы будете использовать свое время на предстоящие недели, месяцы и даже на год вперед. Занимайтесь тем, что интересно вам всем, разговаривайте на всех этапах жизни.

- Ты можешь иметь друзей как на работе, так и вне ее. Заботы требует не только машина, но и дружеские отношения и они гораздо важнее. Человеческие взаимоотношения нужно беречь, поскольку автоматически они не сохраняются. Хорошие человеческие взаимоотношения внесут многое в содержание и мотивированность твоей жизни. Не отменяй из-за вечного дефицита времени встречи с друзьями. Ты прекрасно знаешь, что у тебя найдется время для друзей, если только ты правильно оценишь значение дружеских отношений.
- Нужно вовремя занять четкую обдуманную позицию по главным жизненным проблемам и ценностям. Многие из нас только в среднем возрасте останавливаются, чтобы выяснить, что же мы действительно хотим от жизни. Каково наше отношение к религии, политике? Какое значение имеет наше отношение к главным вопросам нашей жизненной позиции?
- Позаботься о том, чтобы ты был хорошо отдохнувшим, бодрым и деятельным. Относись положительно к работе и жизни.
- С помощью хороших увлечений ты сможешь сделать собственную мотивацию более многосторонней и поддерживать душевную бодрость. Активно развивай себя, развивая и используя свои сильные стороны, исправляя свои недостатки, с которыми действительно надо что-то делать.
- Сделай более приятным свое окружение на работе.
- Будь откровенным со своими коллегами и осуществляй безоговорочную непосредственную обратную связь по их трудовым достижениям и отношению к себе. Требуй от них по отношению к себе естественной, достаточно качественной обратной связи в целях развития собственной работы и мотивации. Не замыкайся в себе, иди к другим.
- Вознаграждай себя за хорошие достижения в работе и требуй вознаграждения трудового коллектива. Вознаграждение не всегда должно выражаться в деньгах. Значительным мотивирующим вознаграждением может быть возможность самостоятельно распределять время, сознательно избегать стрессовых ситуаций, иметь четкую информированность о возможностях своего успеха.
- Многие люди, занимающие руководящие посты, под-

держивают отношения главным образом со своими партнерами, с которыми они работают бессменно и практически без выходных. Чем выше рабочий ритм, тем более усталым и одиноким чувствует себя человек. На семью и друзей времени практически не остается. Близкие отношения становятся более прохладными и люди отдаляются друг от друга. Это в свою очередь ведет к еще большему одиночеству и изолированности.

- Когда человек заботится о человеческих взаимоотношениях, он в какой-то мере заботится и о себе. Это выходит на первый план особенно тогда, когда человек сталкивается с неудачей. Близкий человек может оказать ценную поддержку, подбодрить тогда, когда жизнь кажется трудной. Сопереживающий друг — это опора; опираясь на его доверие, легче разрешить свои проблемы. Откровенные и тесные человеческие взаимоотношения создают ощущение безопасности и дают смелость приступить к любым, даже проблематичным планам и осуществить их.
- Отдых и достаточный сон влияют не только на настроение, но и на душевное здоровье. Нельзя отбирать у ночного сна часы для работы, поскольку это очень скоро скажется на результатах. Усталый человек ощущает неудачи значительно глубже, чем они есть на самом деле, и чем большее давление оказывает жизнь, тем труднее приходит естественный сон. Зачастую бессонница besпокоит именно переутомившихся людей, которые не могут расслабляться. Чередование психологического и физического утомления способствует расслабляющему сну.
- Увлечения и досуг дают возможность увеличить душевную бодрость. По мере роста свободного времени появляются проблемы его использования. Правда, у многих людей нет таких проблем. Речь идет о том, есть ли возможность для свободного времени. Плановость полезна и при определении программы проведения досуга.
- Резервируя время для себя и своих увлечений, человек делает свою жизнь богаче. Свободное время отдаляет нас от работы и помогает расслабиться. Таким образом, мы получаем заряд бодрости для будущей работы.

Приложение № 7 к главе 7.2.

## **Методы удовлетворения потребностей высших уровней**

### **Социальные потребности**

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.

3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

#### **Потребности в уважении**

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

#### **Потребности в самовыражении**

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

### Приложение № 8 к главе 7.2.

#### **Как создать подходящий климат для мотивации**

Фирма «Райдер Систем», расположенная в Майями, подготовила документ о том, как сохранить необходимый моральный климат среди своих служащих. Реализация этого документа делает фирму, по мнению Дебби Л. Ристон, руководителя отдела кадров, одной из наиболее передовых компаний региона в деле организации взаимоотношений персонала.

«Основа подхода фирмы к работе с сотрудниками состояла в том, чтобы внушить им, что их работа — трудна и интересна. Они должны чувствовать, что вносят свой уникальный вклад в общее дело и успехи, а фирма в свою очередь отмечает и вознаграждает их за это», — сказала Ристон.

Эта фирма владеет сетью компаний, предоставляющих услуги по перевозке грузов по автомагистралям, оптовой торгов-

ле и другим деловым услугам, в т. ч. фирмой «Райдер Тракс». Фирма «Райдер Систем» оплачивает работу 20 тыс. сотрудников в США и Канаде также или даже выше, чем другие, более крупные компании. Это удерживает сотрудников. Вознаграждение за достигнутые результаты при этом выражается в форме предоставления возможности развития деловых и профессиональных способностей персонала, хотя иногда это связано с переходом в другие отделы.

Согласно объяснениям Ристон, «если кто-то успешно продвигается по служебной лестнице, но в его отделе соответствующих вакансий нет, мы даем такому сотруднику возможность горизонтального перемещения, т.е. перехода с повышением в другой отдел».

Фирма «Райдер» предлагает также своим сотрудникам специальный план покупки акций фирмы на льготных условиях. Те, кто хочет повысить свой деловой и профессиональный уровень, могут воспользоваться услугами консультантов и преподавателей.

Фирма в свою очередь считает, что у ее сотрудников должна быть своя жизнь за стенами офисов. Рекреационный комитет организует разнообразные мероприятия для сотрудников и членов их семей, включая поездки в «Диснейленд» и «морской мир», различные развлекательные и познавательные программы.

По мнению Ристон, «потребовалось много времени, чтобы выработать эти принципы и прийти к их пониманию. Представляется, однако, что этика отношений руководства с подчиненными имеет критически важное значение. Создание подходящего для мотивации климата зависит от менеджера. При этом важно иметь в виду, что человек постоянно растет как личность».

Специальная группа сотрудников фирмы «Райдер» разработала следующие принципы отношений руководства с персоналом:

«Мы будем изо всех сил стремиться:

обеспечить создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки;

дать каждому интересную работу, побуждающую его развивать свои знания и умения;

устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки;

давать оценку вклада сотрудников в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи;

давать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;

предоставлять всем равные возможности при найме и продвижении по службе, обуславливаемые только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом;

компенсировать затраты усилий сотрудников на базе оценки их вклада в результаты, достигнутые фирмой, посредством повышения заработной платы и премий по результатам года;



давать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их к единению, искренности и честности;

признавать необходимость сбалансированного образа жизни, охватывающего сферы деловых, семейных, личных и групповых интересов».

Источники: *Elizabeth Roberts*. «Corporations Cut Turnover with Better Styles, Benefits». Ft. Lauderdale News Sun Sentinel, December 5, 1983, pp. 8, 9.

#### Приложение № 9 к главе 7.2.

### **Различные формы несправедливой оплаты труда в восприятии рабочих**

Результаты анализа, опубликованного в журнале «Психология сегодня», свидетельствуют о том, что многие женщины, представители национальных меньшинств и лица с какими-либо физическими и умственными недостатками считают, что с ними обходятся на работе несправедливо. Этот вывод имеет очень большое значение для менеджеров, которые в соответствии с теорией справедливости должны особым образом мотивировать людей всех этих категорий, составляющих свыше 60% трудоспособного населения США.

Около 43% лиц, обследованных в рамках указанного исследования, считают, что за последние пять лет они становились жертвами дискриминации на работе. Ниже приведены основные причины дискриминации и формы, в которых она выражалась.

Причины дискриминации					
Формы дискриминации	Пол	Раса	Национальность или религия	Возраст	Физические недостатки
Действия администрации привели к тому, что меня не взяли на работу, хотя я удовлетворял квалификационным требованиям	18,0	32,7	24,1	16,7	31,0
Мой заработок был ниже, чем у других рабочих, делавших сходную работу	48,5	15,5	17,2	28,1	17,2
Мне было поручено выполнять большие задания, делать иную или менее престижную работу, чем другие рабочие с аналогичными обязанностями	28,5	21,8	27,6	25,1	17,2

Я не могу получить работу, соответствующую моей квалификации	37,2	34,5	31,0	44,8	37,9
Меня не принимали или не приглашали участвовать в совместных развлечениях после работы (ланчи, вечеринки и т.п.)	12,8	7,3	19,0	7,4	6,9
Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации данной фирмы	16,2	15,5	12,1	9,4	6,9
У меня не было доступа к неформальным каналам и дополнительным источникам информации, необходимым мне по роду работы	25,3	29,1	43,1	24,6	34,5
<i>Примечание:</i> Поскольку у респондентов спрашивали, сколько форм дискриминации они испытывали, то сумма всех категорий превышает 100%. И с т о ч н и к: Psychology Today, May 1978, p. 65.					

#### Приложение № 10 к главе 7.2.

### Что нужно и не нужно делать для улучшения трудовой этики

*Увязывайте вознаграждение* непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы предприятия в целом.

*Выражайте* публичное и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории.

Всеми силами *реализуйте* принцип, по которому каждый работник должен явным образом получать свою долю от увеличения производительности организации в целом.

*Поощряйте* работников участвовать вместе с руководителями в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.

*Обращайте* особое внимание на те трудности, с которыми сталкивается руководитель среднего звена при проведении программ перестройки и совершенствования должностных обязанностей и рабочих мест.

*Не допускайте* возникновения и развития ситуаций, при которых интересы сотрудников могут приходиться в противоречие с целями повышения благосостояния фирмы (например,

не следует вводить новую технологию, которая уменьшает безопасность труда или заставляет работать сверхурочно).

*Не пытайтесь* повысить стандарты качества до той поры, пока вы не будете в состоянии полностью оплатить все связанные с этим издержки (т.е. отказаться от выпуска товаров, не удовлетворяющих новым стандартам, платить больше за более высококачественные компоненты, перевести на другую работу или уволить людей, не способных выполнить работу качественно).

*Не создавайте* значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.

*Не старайтесь* представить дело так, что программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой и ее значимости.

*Не поддерживайте* создание каких-то специальных привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между ними и теми, кто действительно выполняет работу.

Источник: *Daniel Yankelovich and Jonn Immerwahr. «Let`s Put the Work Ethic to Work». Industry Week, September 5, 1983, p. 33.*

#### Приложение № 11 к главе 7.3.

### **Преимущества централизации и децентрализации**

#### **Преимущества централизации**

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.
2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.
3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

#### **Преимущества децентрализации**

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требуемой для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.
2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.

3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.
4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.

#### Приложение № 12 к главе 10.3.

### **Типичные варианты применения линейного программирования в управлении производством**

*Укрупненное планирование производства.* Составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с изменением ставки процента, заданных ограничений по трудовым ресурсам и уровням запасов.

*Планирование ассортимента изделий.* Определение оптимального ассортимента продукции, в котором каждому ее виду свойственны свои издержки и потребности в ресурсах (например, определение оптимальной структуры производства компонентов для бензина, красок, продуктов питания для человека, кормов для животных).

*Маршрутизация производства изделия.* Определение оптимального технологического маршрута изготовления изделия, которое должно быть последовательно пропущено через несколько обрабатывающих центров, причем каждая операция центра характеризуется своими издержками и производительностью.

*Управление технологическим процессом.* Сведение к минимуму выхода стружки при резке стали, отходов кожи или ткани в рулоне или полотнище.

*Регулирование запасов.* Определение оптимального сочетания продуктов на складе или в хранилище.

*Календарное планирование производства.* Составление календарных планов, минимизирующих издержки с учетом расходов на содержание запасов, оплату сверхурочной работы и заказов на стороне.

*Планирование распределения продукции.* Составление оптимального графика отгрузки с учетом распределения продукции между производственными предприятиями и складами, складами и магазинами розничной торговли.

*Определение оптимального местоположения нового завода.* Определение наилучшего пункта местоположения путем оценки затрат на транспортировку между альтернативными местами размещения нового завода и местами его снабжения и сбыта готовой продукции.

*Календарное планирование транспорта.* Минимизация издержек подачи грузовиков под погрузку и транспортных судов к погрузочным причалам.

*Распределение рабочих.* Минимизация издержек при распределении рабочих по станкам и рабочим местам.

*Перегрузка материалов.* Минимизация издержек при маршрутизации движения средств перегрузки материала (например, автопогрузчиков) между отделениями завода и доставке материалов с открытого склада к местам их переработки на грузовых автомобилях разной грузоподъемности с разными технико-экономическими характеристиками.

И с т о ч н и к: *Richard B. Chase and Nicholas J. Aguilano. Production and Operations Management (Homewood, Ill.: Irwin, 1973), p. 244, 1973 by Richard D. Irwin, Inc.*

#### Приложение № 13 к главе 10.6.

### **Система ценностей фирмы «Эппл Компьютер»**

*Эмпатия по отношению к потребителям (пользователям).* Мы предлагаем изделия высшего качества, которые удовлетворяют реальные потребности и представляют ценность длительного пользования... Мы искренне заинтересованы в разрешении затруднений потребителя и не идем на компромисс с нашей этикой ради прибыли.

*Достижение целей (агрессивность).* Мы ставим агрессивные цели и заставляем себя добиваться их осуществления. Мы признаем, что живем в уникальное время, считая наши изделия средством изменения труда и жизни людей. Это — приключение, и мы участвуем в нем вместе.

*Позитивный социальный вклад.* Как корпоративный гражданин фирма стремится быть экономическим, интеллектуальным

и социальным активом в тех сообществах, в которых мы работаем. Но в первую очередь мы надеемся сделать этот мир местом более удобным для жизни. Мы создаем изделия, которые расширяют возможности человека, освобождают людей от тяжелой нудной работы, и помогаем им добиваться большего, чем они могли бы сделать в одиночку.

*Индивидуальные достижения.* Мы рассчитываем на увлеченность и достижения каждого на более высоком уровне, чем по отрасли в целом. Только таким путем мы получим прибыль, необходимую нам для достижения других корпоративных целей.

*Дух коллективизма.* Работа в командах важна для успеха фирмы «Эппл Компьютер», поскольку она неподъемна для любого отдельно взятого человека. Мы приветствуем взаимодействие работников с руководителями любого уровня, обмен идеями и предложениями ради повышения эффективности фирмы и качества жизни. Мы поддерживаем друг друга и вместе радуемся победам и вознаграждениям.

*Качество (совершенство).* Мы заботимся о том, что производим. В изделия фирмы «Эппл Компьютер» мы закладываем качество, рабочие характеристики и ценность такого уровня, который обеспечивает нам уважение и преданность потребителей.

*Вознаграждения.* Мы признаем вклад каждого человека, высокие результаты деятельности. Мы признаем также, что вознаграждения должны быть моральными и денежными одновременно, и стремимся создать атмосферу, в которой каждый сможет почувствовать ощущение приключения и радости, работая для фирмы «Эппл Компьютер».

*Хорошее управление.* Отношение менеджеров к своим работникам имеет первостепенное значение. Работники должны иметь основания доверять мотивам и честности своих начальников. Руководство отвечает за создание продуктивной среды, в которой расцветают ценности фирмы «Эппл Компьютер».

#### Приложение № 14

### **Основные водохозяйственные объекты Республики Узбекистан**

**Чарвакское водохранилище.** Расположено в Бричмулинской котловине при слиянии рек Пскем и Чаткал, является долинным русловым водохранилищем и осуществляет сезонное регулирование стока р. Чирчик. Основное значение водохранилища объемом 2006 м<sup>3</sup> заключается в перерегулировании стока для

комплексного использования водных ресурсов бассейна, а именно, в повышении водообеспеченности орошаемых территорий Ташкентского оазиса на площади в 164 тыс. га, в целях гидроэнергетики и покрытия пиковых нагрузок в энергетической сети Ташкентского экономического района, а также водоснабжение городов Ташкент и Чирчик.

Это долинное русловое водохранилище на р. Чирчик было введено в режим нормальной эксплуатации в 1978 г.

В период вегетационной сработки интенсивность суточного падения уровня воды водохранилища может достигать 80—100 см или 25—30 м<sup>3</sup>. Фаза вегетационной сработки водохранилища заканчивается в сентябре, однако, в связи с эксплуатацией его в энергетическом режиме, наблюдается дальнейшее менее интенсивное его отражение.

Энергетика в этом плане оказывает влияние на режим эксплуатации водных ресурсов водохранилища и является его отличительной чертой. Значительные объемы стока в водохранилище проходят транзитом, обеспечивая как нужды орошения, так и энергетики.

В состав основных сооружений гидроузла входят каменно-набросная плотина высотой 168 м, строительство которой было начато в 1963 г. и закончено в 1977 г., катастрофический водосброс шахтный и ГЭС общей мощностью в 600 тыс. кВт.

Сток с водосбросного бассейна Чарвакского водохранилища формируется на площади в 10 000 км<sup>2</sup>, охватывающий горную область системы Таласского Алатау с его юго-западными отрогами. Режим этого стока определяется высотным положением водосбросов (900—4500 м над ур. м.) ориентацией основных хребтов и гидрометеорологическими процессами, происходящими в Западном Тянь-Шане.

Приток поверхностных вод в водохранилище осуществляется по трем основным водотокам — рекам Чаткал, Пскем и Коксу, относящимся к рекам, которые составляют 96% годового притока воды в водохранилище и учитывается гидрометрическим путем на гидрологических постах Госкомгидромета.

Помимо основных водотоков, в Чарвакское водохранилище впадает около двух десятков малых рек и саев с общей водосборной площадью 510 км<sup>2</sup>. К наиболее крупным из них относятся Авлиянсай, Шакрамсай, Кайнарсай, Сыджаксай, Наувалисай, Богустансай, Янгикурбан, Чимгансай, Ишаккупрюксай и т. д. Это — водотоки с низкими водосборами, получающие питание за счет таяния сезонных снегов и дренирования руслами грунтовых вод.

Отток воды из водохранилища осуществляется в нижний бьеф плотины Чарвакской ГЭС через турбины и фильтрационный путь сквозь и в обход плотины.

Морфометрические характеристики водохранилища следующие: площадь водосбора 10 000 км<sup>2</sup>; полный объем 1990 млн. м<sup>3</sup>; полезный объем 1690 млн. м<sup>3</sup>; площадь водоема 40,3 км<sup>2</sup>;

длина 22 км, средняя ширина 1,8 км; глубина средняя 49,4 м, наибольшая 148 м; длина береговой линии 69 км.

**Чимкурганское водохранилище.** Расположено в среднем течении р. Кашкадарья в Камашинском районе Кашкадарьинской области. Долинное русловое водохранилище введено в эксплуатацию в 1964 г., осуществляет сезонное регулирование стока р. Кашкадарья в целях повышения водообеспеченности оросительных систем и развития орошения в Камашинском, Гузарском, Бешкентском и Кассансайском районах.

В результате эксплуатации водных ресурсов водохранилища площади сельскохозяйственных угодий с нормальным орошением доведены до 77 тыс. га. Для орошения этих земель используется вода не только Чимкурганского водохранилища, но и воды, подаваемые из рек Гузар и Зеравшан по каналу Иски-Ангар.

Водоохранилище лежит в обширной межгорной котловине, ограниченной с северо-востока отрогами Зеравшанского, с юго-востока Гиссарского хребтов, вытянуто с северо-востока на юго-запад, имеет площадь водной поверхности 44,4 км<sup>2</sup> и объем 449,0 млн. м<sup>3</sup>.

В состав гидротехнических сооружений водохранилища входят земляная плотина, башенный водовыпуск и головные регуляторы Левобережного и Правобережного каналов, расположенные в нижнем бьефе водовыпуска. Башенный водовыпуск, пропускной способностью 350 м<sup>3</sup>/с, совмещен с водосбросом и служит для подачи воды из водохранилища на орошение и одновременно для пропуска паводков при наполненном водохранилище.

Основной приток воды в Чимкурганское водохранилище осуществляется по р. Кашкадарья и учитывается на гидрологическом посту Чиракчи. Кашкадарья относится к рекам снегового питания со значительной долей дождевой составляющей. При этом максимальные расходы воды приходятся на апрель, а минимальные на август-сентябрь. Ложе реки на участке гидрологического поста песчано-галечное и подвержено значительной деформации, вследствие чего берега реки укреплены насыпными дамбами и бетонными плитами.

Отток поверхностных вод из водохранилища осуществляется по башенному водовыпуску в русло р. Кашкадарья в Правобережный и Левобережный отводящие каналы. Учет стока воды на водосбросах осуществляется гидрологическими постами Узгидромета, расположенными в русле р. Кашкадарья, в нижнем бьефе плотины и в головах каналов.

**Пачкамарское водохранилище.** Расположено на р. Гузардарья в Кашкадарьинской области у села Пачкамар, является сложным котловинным долинным русловым водохранилищем, призванным осуществлять многолетнее регулирование стока в целях водообеспечения водой более 15 тыс. га орошаемых земель.



Чашей водохранилища служит долина р. Гузардаря при слиянии ее двух составляющих — рек Урядарья и Кичикурдаря. Питание рек осуществляется за счет таяния сезонных снегов и многолетних снежников с ярко выраженным прохождением паводков в апреле-мае.

Водохранилище образовано земляной плотиной высотой 70 м, имеет длину по верху 589 м и ширину по гребню 8 м. Плотина смешанного типа с распластанным экраном из укатанного суглинка, защищенного с верховой стороны пригрузкой из каменной наброски, а с низовой — галечниковой призмой. От волнобоя верховой отвес защищен монолитным железобетонным креплением. В местах примыкания плотины к бортам и под ее ядром выполнена цементация.

Береговой поверхностный двухсекционный водосброс расположен на участке смыкания левого крыла плотины с бортом долины. Водосброс рассчитан на пропуск  $200 \text{ м}^3/\text{с}$  воды при урвне водохранилища 677 м и пропуск воды  $320 \text{ м}^3/\text{с}$ .

Основной приток воды в водохранилище осуществляется по рекам Урядарья и Кичикурдаря, которые составляют 99% суммы приходных статей водного баланса. Реки Урядарья и Кичикурдаря — снегового питания со значительной долей дождевого стока в период формирования половодья, которое приходится на март-июнь, с прохождением его пика во второй половине апреля. Максимальный расход воды селевого характера может достигать  $105 \text{ м}^3/\text{с}$  для р. Кичикурдаря и  $117 \text{ м}^3/\text{с}$  для р. Урядарья.

**Южно-Сурханское водохранилище.** Расположено в Сурхандарьинской области Республики Узбекистан, является долинным русловым водохранилищем, предназначенным для сезонного регулирования стока р. Сурхандарья в целях повышения водообеспеченности зон существующего орошения на площади в 45 тыс. га и развития орошения на площади в 122 тыс. га.

В состав гидротехнических сооружений входит земляная плотина из суглинка и супесей длиной 6,2 км и наибольшей высотой 30,0 м, катастрофический водосброс башенного типа, рассчитанный на пропуск расхода в  $1000 \text{ м}^3/\text{с}$ , и правобережный башенный водовыпуск пропускной способностью в  $150 \text{ м}^3/\text{с}$ .

Чаша водохранилища занимает пойму р. Сурхандарья и три речных террасы.

Основной приток в водохранилище осуществляется по главной водной артерии долины — р. Сурхандарья. Внутригодовое распределение стока реки характеризуется минимальными расходами воды в октябре-сентябре, который повышается до мая-июня, когда наблюдаются максимальные их значения. Максимальный расход воды р. Сурхандарья был зарегистрирован в 1931 г. у с. Мангузар ( $700 \text{ м}^3/\text{с}$ ).

Приток по основной реке учитывается гидрометрическим путем в гидрометрическом створе Шурчи, расположенном в 132 км от устья и замыкающем водосбросную площадь в  $8700 \text{ м}^2$ .

Отток воды из водохранилища в русло р. Сурхандарья осуществляется через центральный водовыпуск в теле плотины, правобережный водовыпуск в Шерабадский канал, а также в результате водозабора насосной станцией Ходжамельки. Учет водозабора и сброса воды из водохранилища производится Управлением эксплуатации водохранилища.

**Куюмазарское водохранилище.** Оно расположено в пустынно-солончаковой степи Бухарской области в 25 км на северо-восток от г. Бухары, введено в эксплуатацию в 1957 г., но строительство второй очереди гидротехнических сооружений продолжалось до 1966 г.

Водохранилище — наливное (питание из р. Зеравшан), основное значение которого состоит в аккумуляции избыточных вод реки и повышении водообеспеченности зеравшанских оросительных систем в Каракульском оазисе, расположенном в устьевом участке реки.

Водохранилище гарантирует полную водообеспеченность Каракульского оазиса в годы 75%-ной обеспеченности по водности, кроме того, действуя в составе ирригационных сооружений Хархуского и Дуабинского гидроузлов, обеспечивает надежное питание крупнейших водных магистралей Бухарской области.

С вводом в эксплуатацию Амубухарского канала, который проходит в непосредственной близости от водохранилища, подпитывание водохранилища осуществляется также и амударьинской водой, аккумуляция которой происходит в зимний период.

В 1966 г. было проведено обвалование котловины, занимаемой водохранилищем, что позволило увеличить его емкость. В настоящее время полная емкость водохранилища оценивается в 306 млн. м<sup>3</sup>. Наполнение водохранилища было осуществлено за 1958 г.

Куюмазарское водохранилище относится к группе водохранилищ с использованием водных ресурсов в зимне-весенний и летний периоды, что вызвано необходимостью зимних влагозарядных поливов, промывкой, рассолением земель и вегетационным забором воды на орошение.

Водный баланс Куюмазарского водохранилища был рассчитан за период нормальной эксплуатации после его реконструкции (1966—1985 гг.), а также за многоводный 1969 г. и маловодный 1982 г.

Приток поверхностных вод в Куюмазарское водохранилище осуществляется по Подводящему каналу из р. Зеравшан и Амубухарскому каналу и непосредственно с водосбросной площади котловины, занимаемой водохранилищем.

**Каттакурганское водохранилище.** Расположено в долине р. Зеравшан в 12 км к югу от р. Карадарья в предгорьях Зерабулакских гор на территории Самаркандской области Республики Узбекистан. Его строительство было осуществлено в 1941—1952 гг. в несколько этапов с целью аккумуляции зимних и частично

паводковых вод р. Зеравшан, повышения водообеспеченности 390 тыс. га существующих и получения прироста 65 тыс. га новых орошаемых земель.

В 1966—1967 гг. в результате реконструкции плотины объем чаши водохранилища был увеличен до 900 млн. м<sup>3</sup>. За время эксплуатации в результате заилиения объем водохранилища сократился на 60 млн. м<sup>3</sup>, и по съемке 1983 г. оценивается в 840 млн. м<sup>3</sup> при площади водного зеркала 79,5 км<sup>2</sup> при НПУ.

Под чашу водохранилища использована часть довольно широкой, вытянутой в меридианальном направлении котловины, образование которой связано с эрозионной деятельностью двух саев — восточного Шурча и западного Атчевар, и замкнутой с севера земляной плотинной.

В состав сооружений гидроузла входят плотина с железобетонным экраном длиной по гребню 3,9 км и максимальной высотой 35 м, и башенный водовыпуск пропускной способностью 140 м<sup>3</sup>/с.

Наполнение водохранилища осуществляется по подводящему каналу длиной 28,6 км, берущему начало от Дам-Ходжинского ирригационного гидроузла на р. Карадарья, являющейся левой протокой р. Зеравшан, и впадающего в водохранилище в северо-восточной части в двух километрах от восточного крыла плотины.

**Андижанское водохранилище.** Андижанское водохранилище является крупнейшим и уникальнейшим водохозяйственным объектом республики и Средней Азии. Назначение водохранилища — дальнейшее развитие орошаемого земледелия в Ферганской долине, дающее в настоящее время стране около 15% валового сбора хлопка-сырца.

Основной источник орошения р. Карадарья, в зоне командования которой находится 297 тыс. га, имеет преобладающее снеговое питание. Гидрограф ее стока резко отличается от режима ирригационного водопотребления. Дефицит водопотребления в вегетационный период достигал 12—30%, а в отдельные маловодные годы 40—54%, что являлось тормозом для дальнейшего роста посевных площадей и урожайности сельскохозяйственных культур.

К вопросу создания водохранилища вернулись вновь в 1961 г., когда страна, залечив раны Второй мировой войны, имела высоко развитую базу стройиндустрии и располагала достаточными материально-техническими и трудовыми ресурсами.

Надо отметить, что водохранилище располагается в сложных природно-климатических условиях, в зоне сейсмической активности. Для отработки конструкции принятого в проекте варианта бетонной плотины и разработки технологических правил её возведения был выполнен огромный комплекс проектно-изыскательских, научно-исследовательских и экспериментальных работ. Предложенная в проекте бетонная плотина по

своей конструкции отличается от подобных гидротехнических сооружений, стоящих в Центральной Азии.

Возведенная плотина представляет собой массивно-контрфорсную конструкцию высотой 115,5 м и образует водохранилище емкостью 1,75 млрд. м<sup>3</sup>. Плотина криволинейна в плане, с радиусом оси 1000 м, что обусловлено выбором наиболее сохранных участков скального основания. Длина плотины по гребню составляет 1020 м. Плотина состоит из 33 отдельных секций и двух бортовых устоев. Секции пустотелые с двумя полостями: межсекционной и внутренней по 7,5 м каждая. Ширина стенки контрфорса 5 м, общая ширина секции по оси плотины — 25 м. Верховая и низовая грани плотины имеют заложения откоса 0,5; ширина плотины по гребню 14 м, по основанию — 125 м. В основании плотины под верховым оголовком секций предусмотрена цементационная завеса из двух рядов скважин глубиной 35 м, а по подошве основания — контактная цементация. За цементационной завесой предусмотрено устройство двух линий дренажных скважин глубиной 30 и 20 м. На левом берегу к устью примыкает земляная плотина длиной 100 м с центральным суглинистым ядром и боковыми галечниковыми призмами с креплением верхового откоса бетонными плитами.

Андижанское водохранилище позволило не только повысить водообеспеченность земель существующего орошения, но и дополнительно освоить 44,3 тыс. га новых земель. Только за счет роста водообеспеченности земель урожайность хлопчатника повысилась в среднем на 4 ц/га, что равносильно дополнительному производству 100 тыс. т хлопка.

**Туямуюнский гидроузел.** На границе среднего и нижнего течения р. Амударья, в теснине Туямуюн, на стыке границ Каракалпакстана, Хорезмской области Республики Узбекистан и Чарджууской области Туркменистана возводился один из крупнейших комплексных гидроузлов — Туямуюнский. Создание этого гидроузла позволило оросить более 230 тыс. га земель и улучшить водоснабжение 300 тыс. га старопашотных земель обширного и засушливого региона, весьма перспективного для возделывания ценнейших сортов хлопчатника, а также риса, кукурузы, овощей, фруктов, винограда и других сельскохозяйственных культур.

Комплекс сооружений Туямуюнского гидроузла представляет собой прежде всего систему водохранилищ с общей полезной емкостью 7,2 м<sup>3</sup>, ввод которых позволил обеспечить сезонное регулирование стока р. Амударья, а также гарантированный водозабор в оросительные системы Каракалпакии и значительно сократил поступление насосов в ирригационные каналы. Кроме того, строительство гидроузла связало берега Амударьи автомобильным и железнодорожным переходом, а также позволил пополнить энергоресурсы страны за счет включения в состав гидроузла ГЭС с общей мощностью 150 тыс. кВт.

Строительство этого сложного гидротехнического гиганта велось широким фронтом в тяжелых климатических условиях пустыни Каракум, где годовая амплитуда температуры высокая и постоянны пыльные и песчаные бури.

**Вторая очередь Амубухарского машинного канала.** Строительство Амубухарского канала является важнейшим этапом в решении проблемы обеспечения водой Зарафшанской долины, крупного и одного из древнейших хлопководческих районов республики и страны в целом.

Трасса канала второй очереди проходит от р. Амударья параллельно руслу канала первой очереди по Кызылкумскому плато до насосных станций первого подъема «Хамза-1» и «Хамза-2». Производительность насосных станций, соответственно, 66 и 108 м<sup>3</sup>/с при высоте подъема 45 и 47 м и установленной мощности 45 и 125 тыс. кВт. Наиболее интересна насосная станция «Хамза-2». Здесь установлены 10 вертикальных центробежных насосов в В-17-16/55. Подводная часть здания выполнена в виде железобетонного монолитного блока. Машинный зал, здания распределительного устройства и пульта управления, административные и бытовые помещения выполнены в виде металлического каркаса со сборными элементами покрытий и стен. В архитектурном оформлении здания применены современные решения с использованием национальных мотивов.

От насосных станций каналы первой и второй очереди проходят единым руслом до 152 км, до вододелителя с тремя водовыпусками, распределяющими воду между ветками первой и второй очереди, а также в Тудакульскую впадину, где организуется водохранилище.

Амубухарский канал второй очереди огибает Тудакульскую впадину с юго-востока и подходит к 192 километру, где построена насосная станция второго подъема — Кызылтепинская. Станция подает воду на два уровня: расходом 40 м<sup>3</sup>/с на высоту 46 м в Хархурскую ветку и расходом 52 м<sup>3</sup>/с на высоту 60 м<sup>3</sup> в Шефирканскую ветку.

Насосные станции по общей компоновке, производительности и мощности агрегатов представляют собой оригинальные сооружения, не имеющие аналогов в отечественной ирригационной практике.

Еще до недавнего времени практика насосостроения не знала примеров строительства насосных станций такой мощности и производительности, работающих в условиях водного потока, содержащего значительное количество абразивных взвешенных частиц. Защита насосов от попадания влекомого потоком мусора и его удаление обеспечиваются с помощью сороочистительных машин непрерывного действия.

Ввод в действие второй очереди Амубухарского канала (1977 г.) позволил переключить на орошение из Амударьи 210 тыс. га поливных земель Бухарской области с достижением 100%-ной их водообеспеченности, повысить водообеспеченность земли, оро-

шаемых из р. Зарафшан, до 90 % и оросить дополнительно 39 тыс. га новых земель. Ветви канала подключены к существующим основным распределительным гидроузлам на р. Зарафшан без нарушения действующих оросительных систем.

**Самаркандский (Аккарадарьинский) гидроузел.** Это второй по течению р. Зарафшан по территории области гидроузел. Построен на острове Мианкаль (гл. инж. проекта Г. В. Шахворстов, Ф. Я. Эйигори, Л. М. Бойченко, руководитель строительством И. Х. Джурабеков, Р. Ю. Курбедилов, К. И. Козарев) взамен старого водodelителя деревянно-ряжевой конструкции со спицевым регулированием, сооруженного еще в 1890 г. и не отвечавшего возросшим требованиям.

Пропускная способность гидроузла 888 м<sup>3</sup>/сек. Он обеспечивает водозабор в два магистральных канала — Курбанабад расходом 35 м<sup>3</sup>/с, Центральный Мианкальский расходом 70 м<sup>3</sup>/с, постоянный транзитный расход 550 м<sup>3</sup>/с через плотину в о. Карадарью и катастрофический сброс 230 м<sup>3</sup>/с — в р. Акдарья.

На гидроузле установлена аппаратура электроавтоматики для дистанционного управления водораспределением и контроля водоподачи.

**Верхнезарафшанский гидроузел.** Построен в 1932 году. Гидроузел обеспечивает водозабор в магистральные каналы Даргом и Правобережный, рассчитан на пропуск максимального паводкового расхода 1350 м<sup>3</sup>/сек. В комплекс сооружений гидроузла входят: водосливная плотина с расположенными в одну линию с ней по концам промывными шлюзами, отделенными стенками, образующими карманы для осаждения насосов. Головные регуляторы расположены перпендикулярно плотине напротив отдельных стенок и забирают воду из карманов; вододерживающая дамба сопрягает плотину с правым берегом длиной 1130 м из местного галечного грунта. К левому берегу гидроузел примыкает вплотную; струенаправляющая дамба длиной 2500 м в верхнем бьефе из галечникового грунта, на низовом участке покрытая гибким железобетонным тюфяком, далее — тюфяком из габионов с усилением габионными шпорами, две струенаправляющие дамбы в нижнем бьефе из местного галечникового грунта с железобетонным гибким покрытием.

В 1961—1965 гг. гидроузел был реконструирован по проекту Средазгипрпроводохлопка, составленному на основе данных службы эксплуатации и лабораторных исследований, проведенных специалистами Института сооружений АН Узбекистана.

Реконструкция позволила увеличить постоянный сброс данных насосов в нижний бьеф, сократить длительность промывок карманов и обеспечить возможность управления расходами реки в верхнем бьефе.

**Большой Ферганский канал.** Строительство БФК (1939). На слете колхозников в г. Маргилане мираб Урумджан Расулов предложил для повышения водообеспеченности маловодной Шахимарданской оросительной системы перебросить в нее из-

лишки воды Исфайрамсая, построив для этого канал Ляган протяженностью 32 км. Это предложение в феврале 1939 г. было принято и были начаты работы методом народной стройки и через 17 дней канал был готов.

Опыт Лягана окрылил ферганских колхозников, и они обратились к правительству с просьбой разрешить строительство методом народной стройки Большого Ферганского канала.

Постановлением Правительства Совета Народных Комиссаров Узбекистана от 10 мая 1939 г. «О строительстве Большого Ферганского канала, соединяющего р. Нарын с Исфаринской оросительной системой», предлагалось: «К подготовительным работам по строительству канала приступить немедленно».

Начальником строительства был назначен Т. Мирзоев, главным инженером — Б. Д. Коржавин, главным инженером по строительству канала — И. Ф. Федодеев, главным инженером по строительству гидротехнических сооружений — В. В. Пославский, заместителями начальника строительства — С. К. Емцов и Ефимов, главным инженером по проектированию канала — А. Н. Аскоченский, его заместителем — главный инженер проекта И. Д. Лебедев, председателем технического совета — С. А. Азизов и его заместителем — С. М. Курбатов, членом техсовета и руководителем бригады технадзора — Н. А. Казаков, А. В. Троицкий, Е. П. Рабинович и др.

Строительство БФК — это первая в бывшем Советском Союзе крупная народная стройка, удачно разрешившая проблему водообеспечения орошаемых земель левобережья Сырдарьи. Поэтому будет небезынтересно назвать фамилии специалистов, активно участвовавших в изысканиях, исследованиях, проектировании и эксплуатации БФК.

Изыскательские работы, выбор и укладка 300 км трассы канала под руководством И. П. Петрова были выполнены А. П. Борисовым, И. В. Стрельче, А. С. Гапешиним, Ф. Нероновым, Чернышевым, Кононовым и др., исследования — А. В. Бостанжогло, Толстунухим, М. Е. Коротковым, Карвицким, А. С. Цветковым. Большой творческий вклад в проект БФК внесли инженер В. Н. Симаков, составивший проект канала совместно с инженерами П. И. Малиновским, Ф. Д. Русановым, А. Ф. Соседко, И. П. Ярош, оригинальные проекты сооружения на БФК были созданы В. Ф. Поярковым, А. М. Тюленевым, Т. С. Генкузен, А. Д. Кузнецовой, Л. В. Дунин-Барковским, З. Э. Пепловым, Н. Г. Бородинским, А. М. Каграмановым и многими другими.

Вся трасса канала по земляным работам была разбита на 33 строительных участка; на каждый из них был назначен инженер, отвечающий за всю работу, измеряемую сотнями тысяч кубометров одной только выемки. В свою очередь, участки были разбиты на прорабства, количество которых определялось объемом работ, протяженность их фронта и условиями производства.

Необходимо отметить строителей, которые с большим знанием дела четко организовали участки и прорабства и умело руководили многочисленными коллективами строителей.

Весь объем работ, как земляных, так и по строительству гидросооружений и вспомогательных предприятий, по всей трассе канала был разбит по районам, внутри районов — по колхозам, а внутри колхозов — по бригадам и звеньям. Такая организация труда дала возможность довести задание и провести учет выполненной каждым колхозником работы, что способствовало развитию социалистического соревнования и ударничества. Если при среднем дневном задании на одного человека норма была 2 м<sup>3</sup> земляных работ, то фактически выработка составляла 2,47 м<sup>3</sup>, а отдельные стахановцы-дусматовцы выполняли норму на 170%.

20 июля 1939 г. инженерно-технические работники с передовыми колхозниками вышли на трассу для производства рабочей разбивки канала и сооружений. К 1 августа 1939 г. эта разбивка была закончена.

Специальные колхозные бригады с участием технических работников и санитарных врачей вышли на трассу канала для того, чтобы подготовить все к массовому выходу колхозников. На спланированных площадках были построены жилье, столовые, чайханы, открыты продовольственные и промтоварные магазины, организованы агитпункты, кабинеты по технике безопасности и охране труда, медицинские пункты и медицинская скорая помощь.

Все строительство обеспечивалось бесперебойной телефонной связью, а с головным участком связь осуществлялась и по радию. Все строители снабжались хорошей питьевой водой.

За несколько дней до начала работ по всем дорогам Ферганской долины организованно вышли ферганские колхозники во главе со своими колхозными и районными руководителями к предназначенному им участку на трассе канала. Армия в 160 тыс. человек заняла исходное положение. Грандиозная, неповторимая была картина.

1 августа 1939 г. участники этой народной стройки с большим подъемом, со знаменами, песнями и музыкой вышли на работу. Вся трасса канала была увешана плакатами, транспарантами и лозунгами.

На строительстве Большого Ферганского канала ежедневно работали до 160 тыс. человек и до 3 тыс. инженерно-технических работников.

Все земляные работы выполнялись вручную и только на особенно трудных участках работало 14 экскаваторов и 245 тракторов разных марок. Для подвозки строительных материалов было выделено 420 грузовых машин. На вывозке грунта из котлованов крупных сооружений и подвозке строительного материала работали 11 881 арба и 7205 бричек.

Лучшие люди республики считали за честь быть участниками строительства Большого Ферганского канала. Строителей



обслуживали 704 медицинских работника во главе К. Я. Муминовым и врачами А. С. Умаровым, Л. И. Барановой, С. Х. Махмудовым и др.; 1860 артистов и музыкантов; 1072 связиста, руководимые Калюжным, писатели, журналисты. Поэты Гафур Гулям, Хамид Алимджан, Уйгун воспели подвиг народа. В часы отдыха на строительных площадках с концертами выступали артисты и участники различных кружков художественной самодеятельности. Впервые колхозники увидели на БФК оперу «Буран», музыкальную драму «Гульсара», пьесы «Бай и батрак», «Тимур».

Строительство БФК со всеми гидротехническими сооружениями было выполнено методом народной стройки за пять месяцев — с 1 августа по 26 декабря 1939 г. Сам же канал протяженностью 270 км, из них на территории Узбекистана — 249,5 км, был построен за 45 дней.

На строительстве канала и сооружений выполнено 17,8 млн. м<sup>3</sup> земляных работ, 42 200 м<sup>3</sup> бетонных и железобетонных работ, 25 000 м<sup>3</sup> деревянных работ и 1106 т металлоконструкций.

На канале возведено 46 крупных сооружений и 275 мелких. Все водовыпуски оборудованы гидростами.

Строительство канала со всеми гидротехническими сооружениями было закончено 26 декабря 1939 г. Государственной комиссией под председательством Усмана Юсупова Большой Ферганский канал был принят 27 декабря 1939 г. в постоянную эксплуатацию с оценкой «хорошо».

27 декабря 1939 г. по каналу от Куйганьярской плотины был пущен расход воды 10 м<sup>3</sup>/сек. и через пять суток — 31 декабря 1939 г. — вода дошла до границы Таджикистана с расходом 2 м<sup>3</sup>/сек.

Строительство Большого Ферганского канала дало возможность освоить новые переложные земли на площади 60 тыс. га и повысить водообеспеченность на площади 45 тыс. га. Уже в 1940 г. было освоено 23 тыс. га новых орошаемых земель.

**Реконструкция БФК.** Правительство Узбекистана в 1953 г. приняло решение об организации в Фергане специализированного строительного треста «Ферганаводстрой» для освоения земель в Центральной Фергане, реконструкции существующих каналов и сооружений с целью увеличения пропускной способности и строительства новых каналов и гидросооружений, а также для осуществления мелиоративных мероприятий на освоенных и вновь осваиваемых землях. В связи с организацией в узбекской части Ферганской долины трех областей на базе треста «Ферганаводстрой» были созданы водохозяйственные строительные тресты в каждой области — «Андижанводстрой», «Наманганводстрой», «Ферганаводстрой».

В период с 1953 по 1962 г. была произведена первая большая реконструкция БФК, после которой головной расход верхнего Нарынского участка был увеличен с 98 до 150 м<sup>3</sup>/сек.

Постоянный расход, подаваемый Таджикистану, был увеличен с 8 до 13 м<sup>3</sup>/сек.

В 1958 г. были построены второе головное сооружение БФК на р. Нарын у селения Учкурган и подпитывающий канал БФК на расход 120 м<sup>3</sup>/сек. Расход воды на месте слияния подпитывающего канала с верхним трактом БФК доведен до 180 м<sup>3</sup>/сек.

В 1964 г. произведена вторая реконструкция БФК, после которой расход БФК ниже слияния двух трактов доведен до 180 м<sup>3</sup>/сек. и форсированный — до 211 м<sup>3</sup>/сек., а на перепадном участке построен параллельный канал протяженностью 16 км на расход 23 м<sup>3</sup>/сек.

**Эксплуатация БФК.** Большой Ферганский канал находится в эксплуатации уже 64 года. За это время он технически перевооружился. На р. Нарын в створе головного сооружения устроен бетонный порог, который позволяет в период маловодья забрать до 40% бытового расхода реки. В диспетчерской установлен пульт управления затворами — «авторегулятор», эффективность регулирования которым составляет 98%. До реконструкции регулировку производили шандорами с ручным приводом, точность которой достигала только 80%, а в русле возводили водозахватную шпору.

На водовыпусках и каналах установлены автоматические и полуавтоматические гидрометрические сооружения, гидропосты, лотки Вентури, полуавтоматы и самописцы.

Большой Ферганский канал им. У. Юсупова озеленен, все линейные и инженерно-технические работники на канале живут в домах современного типа, утопающих в садах и цветниках. У больших сооружений и на гидроучастках раскинулись фруктовые сады, виноградники и цветники.

История строительства и 64-летний период эксплуатации Большого Ферганского канала отражена в музее «Строительство БФК», построенном на территории Куйганьярской плотины. Вблизи музея воздвигнут памятник Усману Юсупову, по инициативе и при непосредственном участии которого создан канал и чьим именем он назван.

**Каршинский магистральный канал (КМК).** Построен в 1973 году. Предназначен для орошения из реки Амударья 402 тыс. га земель, в том числе 392 тыс. га в Узбекистане и 10 тыс. га в Туркменистане. Водозабор из реки с расходом до 240 м<sup>3</sup>/с бесплотинный на правом берегу в районе мыса Пулизиндан, сложенного скальными породами. Водозабор и пропускная способность головного участка канала поддерживаются круглогодичной работой 13 земснарядов. Русло в районе водозабора блуждает, отклоняясь в многоводные годы к правому, в маловодные — к левому берегу. Руслорегулирующие и берегозащитные сооружения практически отсутствуют. На головном участке КМК протяженностью 78,4 км расположено 6 насосных станций, осуществляющих подъем воды на общую высоту 132,2 м. В

конце головного участка находится наливное Талимарджанское водохранилище с полезной емкостью 1400 млн. м<sup>3</sup>, в котором осуществляется сезонное регулирование стока.

Водоохранилище заполняется насосной станцией № 7 в осенне-зимний и ранне-весенний периоды и сбрасывается летом. Летом вода, подаваемая каскадом насосных станций, проходит по обводному в обход водохранилища и поступает непосредственно в рабочую часть КМК.

**Аму-Бухарский машинный канал (АБМК).** Предназначен для орошения 266,5 тыс. га земель Бухарской и 23,2 тыс. га Навоийской областей Узбекистана путем подачи воды из реки Амударья в ирригационную систему, ранее питавшуюся из маловодного Зарафшана.

Канал строился в 3 этапа:

- в 1962 г. построен Аму-Каракульский канал протяженностью 55 км с каскадом из 2 насосных станций: «Алатской» и «Каракульской»;
- в 1965 г. построена 1 очередь Аму-Бухарского канала (АБМК-1) протяженностью 197 км с каскадом из 2 насосных станций: «Хамза-1» и «Куюмазарская» с наливным Куюмазарским водохранилищем полезной емкостью 330 млн. м<sup>3</sup>.
- в 1975 г. построена 2 очередь Аму-Бухарского канала (АБМК-2) протяженностью 232 км с каскадом из 2 насосных станций: «Хамза-2» и «Кызылтепинская».

В дальнейшем проводилась реконструкция земляного русла АБМК почти по всей трассе для увеличения пропускной способности и строительство дополнительных насосных станций «Хамза вспомогательная» и «Кызылтепинская вспомогательная».

Водозабор в АБМК бесплотинный, осуществляется на правом берегу Амударьи в районе поселка Фараб на территории Туркменистана. Головное сооружение отнесено в глубь берега на 2,8 км от уреза воды в реке во избежание подмыва при блуждании потока. Вода к нему подводится двумя подводящими руслами (прорезами).

Общий максимальный головной расход водозабора 350 м<sup>3</sup>/с, в том числе 328 м<sup>3</sup>/с — в систему АБМК и 22 м<sup>3</sup>/с в канал Ших-Битык Туркменистана. Водозабор поддерживается с помощью 24 земснарядов, из которых 10 электрических, остальные дизельные. Они постоянно очищают подводящие русла от насосов, а также осуществляют руслорегулировочные работы: устройство прорезей в русле реки. Ежегодный объем работ, выполняемых земснарядами, составляет 15—20 млн. м<sup>3</sup>.

**Аму-Зангский машинный канал.** В 1971 году был построен машинный канал Аму-Занг на расход 20 м<sup>3</sup>/с с 2 насосными станциями для подачи воды из реки Амударья в канал Занг на правый берег реки Сурхандарья с целью повышения водообеспеченности земель в Сурхандарьинской области. Протяженность

Аму-Зангского машинного канала 56 км. В 1976—1978 гг. канал был реконструирован на расход 140 м<sup>3</sup>/с. Построены 2 новые насосные станции, а существующие стали использоваться для регулирования водоподачи.

К насосной станции 1 подъема («Аму-Занг-1») вода подводится из реки по каналу длиной 360 м, пересекающему пограничную контрольно-следовую полосу. На пересечении построен железобетонный мост, оборудованный заградительными решетками, перекрывающими все живое сечение канала. На расстоянии 16,8 км от насосной станции 1 подъема построена насосная станция 2 подъема («Аму-Занг-2»). На расстоянии 23,5 км от нее на правом берегу Аму-Зангского канала построена насосная станция «Кокайты».

**Шерабадский магистральный канал (ШМК).** Построен в 1965 г. Предназначен для орошения 77,4 тыс. га земель Шерабадской степи в Сурхандарьинской области из Южно-Сурханского водохранилища. Вода в ШМК подается Шерабадской насосной станцией (ШНС), имеющей следующие основные характеристики:

- максимальный расход по оборудованию — 120 м<sup>3</sup>/с;
- высота подъема — от 22,5 до 28 м;
- насос — осевой вертикальный с повышенной на 13%, против номинальной, скоростью вращения с подачей до 22 м<sup>3</sup>/с;
- двигатель — вертикальный синхронный 8000 кВт; 10000 В; 375 об./мин.;
- количество насосных агрегатов — 6 шт;
- установленная мощность станции — 48 тыс. кВт;
- годовой объем водоподачи — 576 млн. м<sup>3</sup>;
- средняя продолжительность работы насосного агрегата за год — 2500 часов;
- стальные сварные напорные трубопроводы в 6 нитей, открытой укладки, диаметром условного прохода 2600 мм, длиной по 107 м.

Вода от водохранилища к станции подводится каналом длиной 12 км.

После завершения строительства Туполангского водохранилища и реконструкции каналов Хазарбаг и Аккапчигай появится возможность часть земель Шерабадской степи (около 40%), подвешенных в настоящее время к ШНС, оросить самотеком.

Таким образом, выше нами приведена характеристика некоторых крупных водохозяйственных объектов Республики Узбекистан.

Если же рассматривать водное хозяйство в целом, то прослеживается следующая картина.

Водное хозяйство в Узбекистане — базовая отрасль экономики, обеспечивающая водой сельское хозяйство, водоснабжение промышленных объектов, коммунальное хозяйство многочисленных городов и поселков, гидроэнергетику, рыбное хозяйство, является государственным органом управления вод-

ными ресурсами, планирования и распределения их по отраслям народного хозяйства и областям республики, а также ведет учет их рационального использования.

В настоящее время в республике действуют 1470 насосных станций с 55045 установленными на них агрегатами, 4830 скважин вертикального дренажа, более 50 водохранилищ общей емкостью 16,5 миллиардов кубометров. Водное хозяйство имеет развитую инфраструктуру дорог, линии электропередач и связи. В составе отрасли эксплуатационные объединения, строительные тресты, научные, проектные и учебные институты, транспортные предприятия, заводы стройиндустрии, промышленные предприятия.

Современное водное хозяйство Узбекистана — высокоразвитая отрасль, имеющая 250 оросительных систем, оборудованных водозаборными сооружениями. Протяженность оросительной сети составляет 192 тысячи км. В том числе, более 27 тысяч межхозяйственных каналов. Протяженность коллекторно-дренажной сети составляет 149,3 тыс. км, в том числе закрытой горизонтальной 37,2 тыс. км.

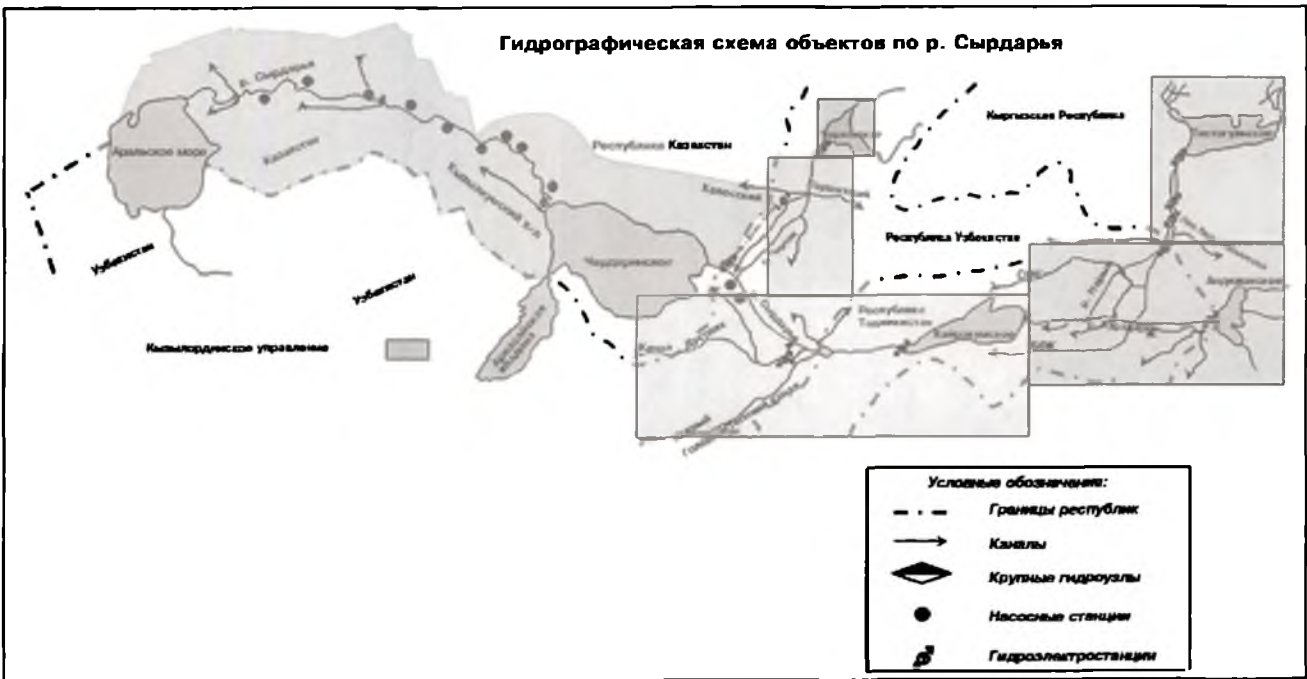
В связи с ограниченными водными ресурсами в регионе, специалистами отрасли проводится работа по внедрению водосберегающих технологий, систем капельного орошения, внедрения достижений научно-технического прогресса.

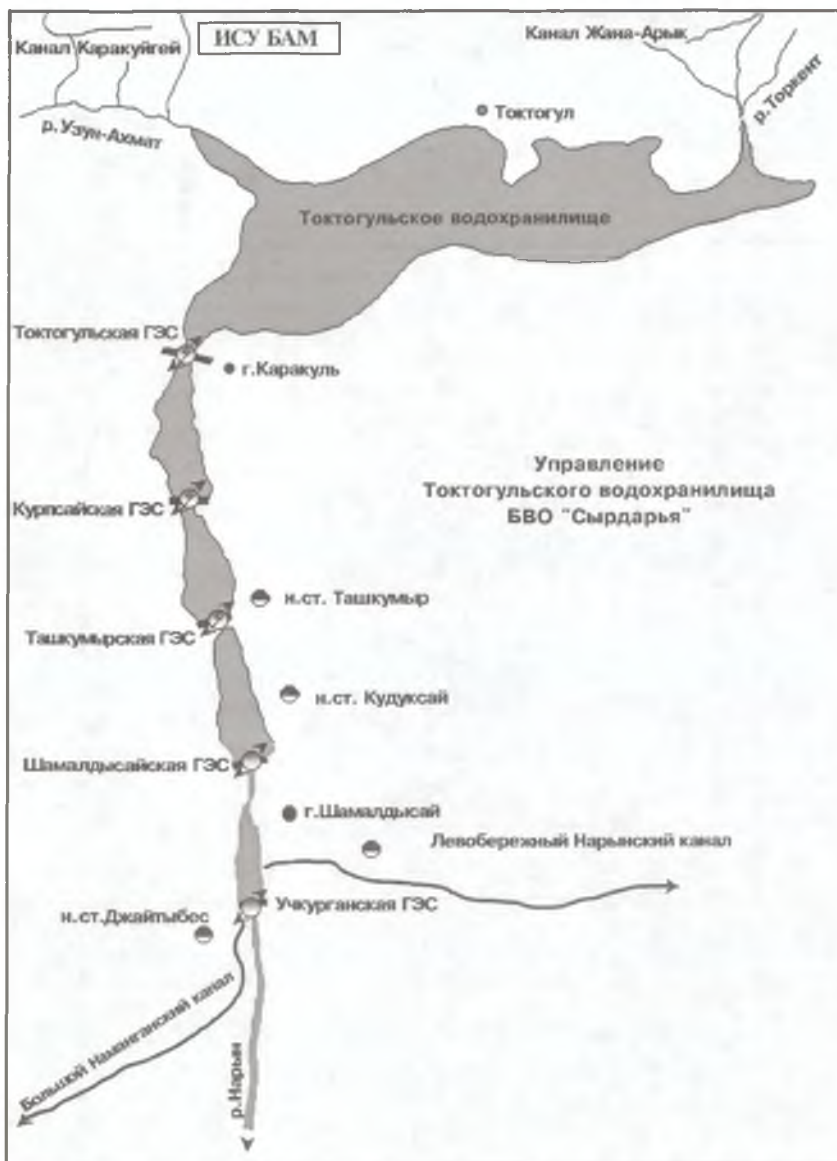
В последнее время большое внимание уделялось эксплуатации мелиоративных систем с применением автоматизации и телемеханизации распределения воды: охвачено системами телемеханики и автоматики 134 объекта, общая протяженность каналов с системами телемеханики 1500 км, контролируется 2470 гидростов и подъемников на магистральных каналах и водохранилищах, количество водохранилищ, имеющих телемеханизированный контроль — 14 штук.

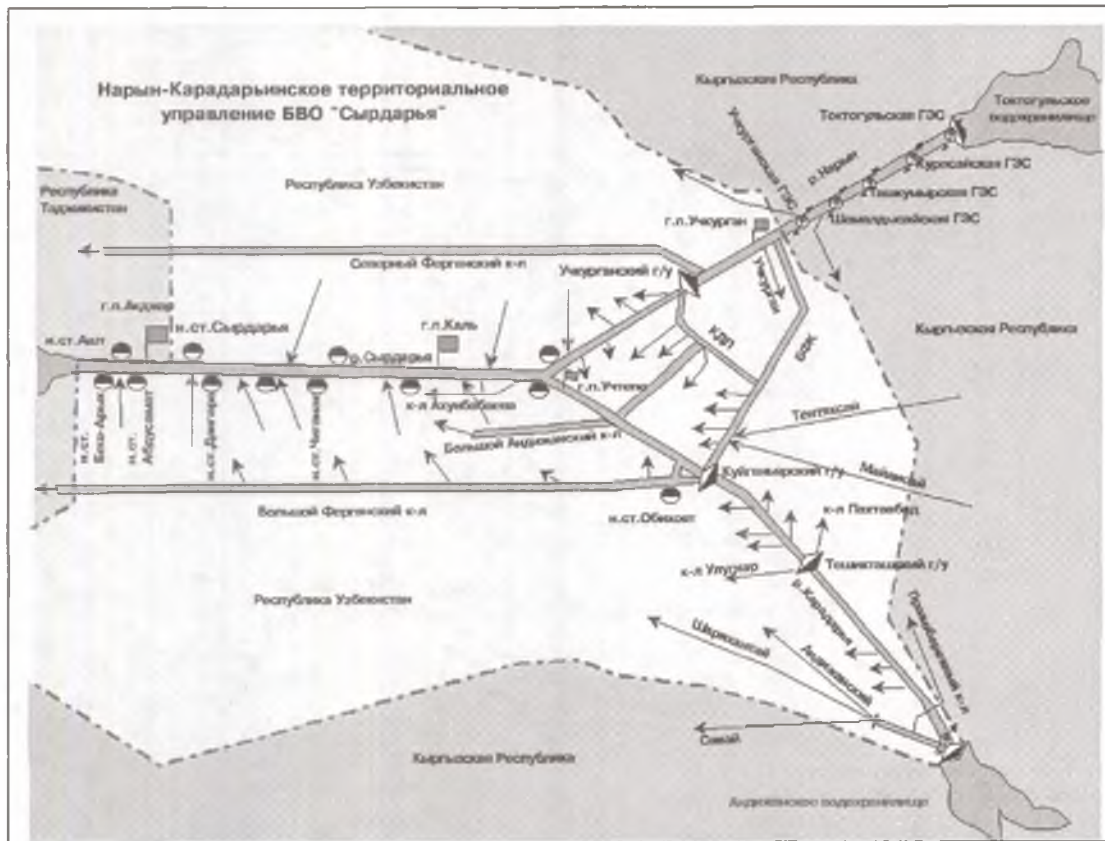
Одна из главных задач — гарантированное обеспечение орошаемого земледелия и всех отраслей народнохозяйственного комплекса доброкачественной водой. Органы водного хозяйства вносят огромный вклад в обеспечение плановых урожаев хлопка, зерна и другой сельхозпродукции. Более 95% продукции растениеводства в республике получают с орошаемой пашни.

Широкое развитие в Узбекистане получило машинное орошение. Более 50% земель обеспечивается водой с помощью насосных станций. Самыми крупными являются: насосные станции Каршинского каскада ( $Q=175\text{ м}^3/\text{с}$ , высота подъема 130 м); «Хамза-II» и «Кызылтепинская» в Бухарской области ( $Q=150\text{ м}^3/\text{с}$  и  $140\text{ м}^3/\text{с}$  соответственно); «Аму-Занг» и «Шерабадская» в Сурхандарьинской области (соответственно  $100\text{ м}^3/\text{с}$  и  $110\text{ м}^3/\text{с}$  высотой подъема 40 и 28 метров).

Эксплуатируются стационарные и плавучие насосные станции с центробежными, осевыми, поворотными-лопастными, консольными и вертикальными насосами производительностью от 0,25 до  $25\text{ м}^3/\text{с}$  и высотой подъема воды от 10 до 200 метров.





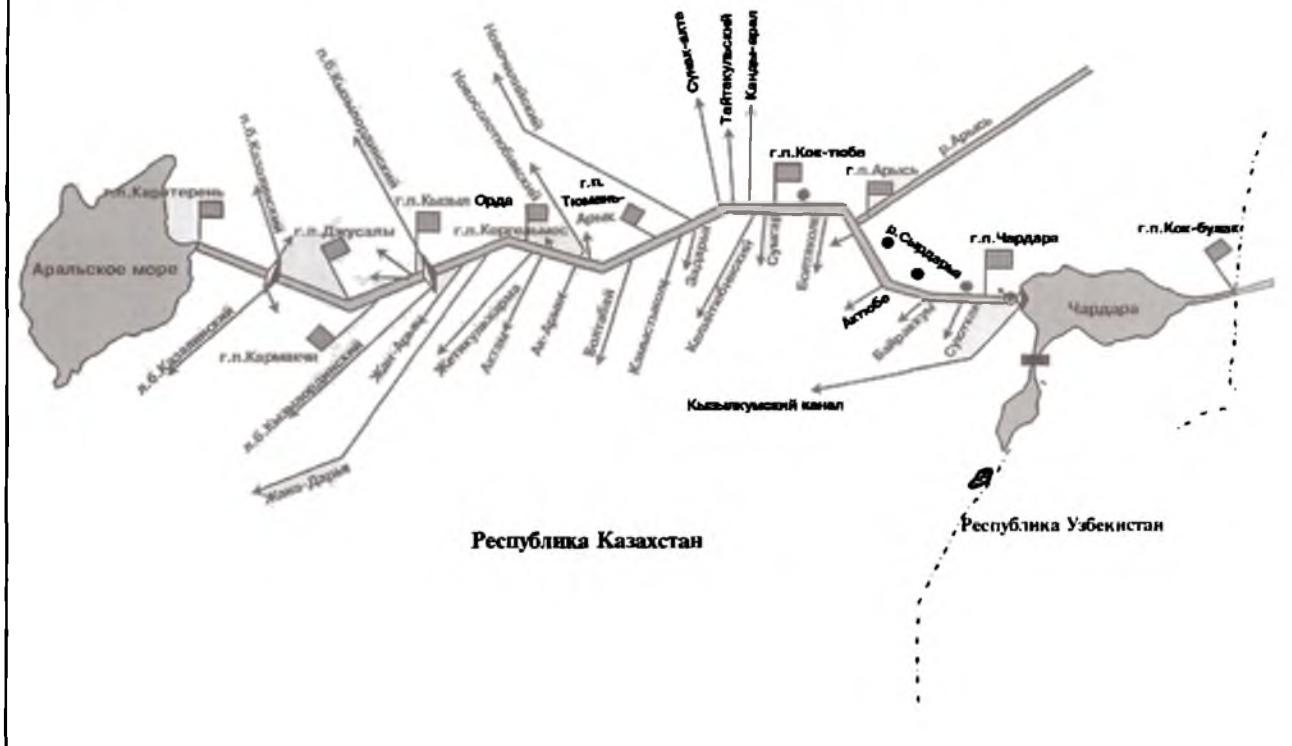




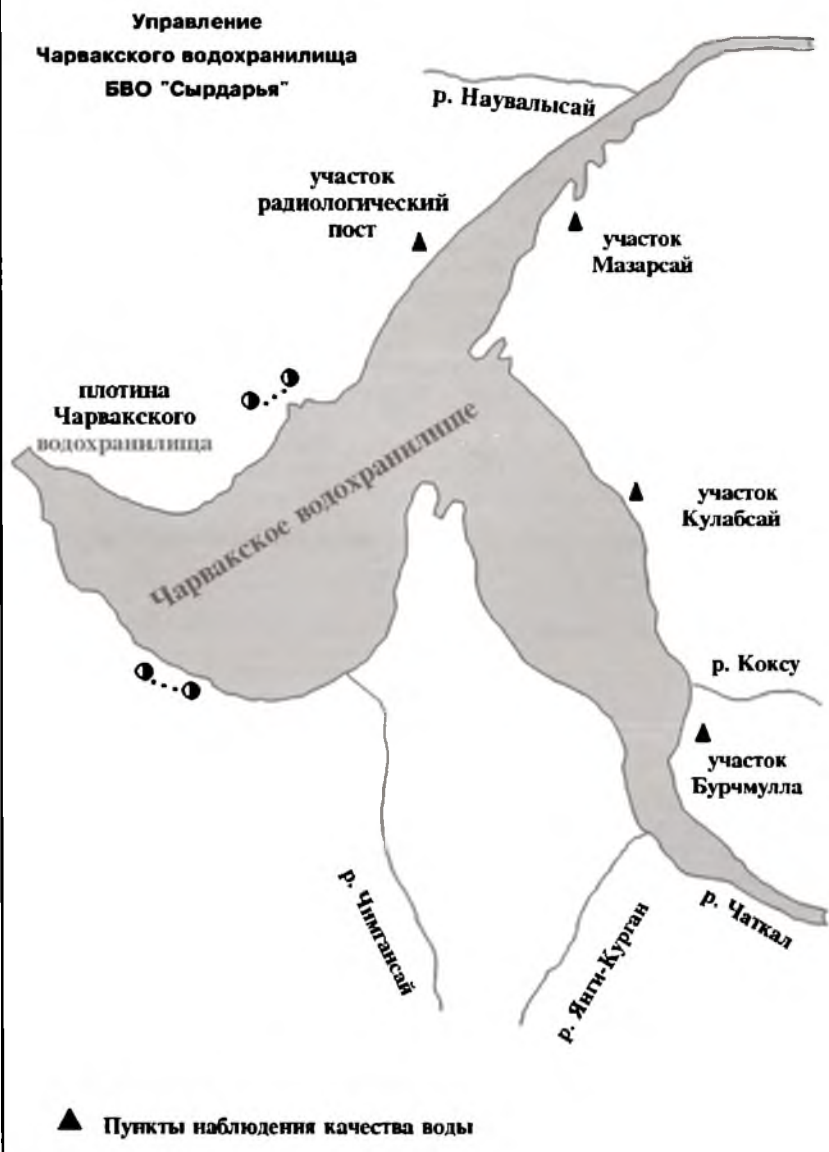


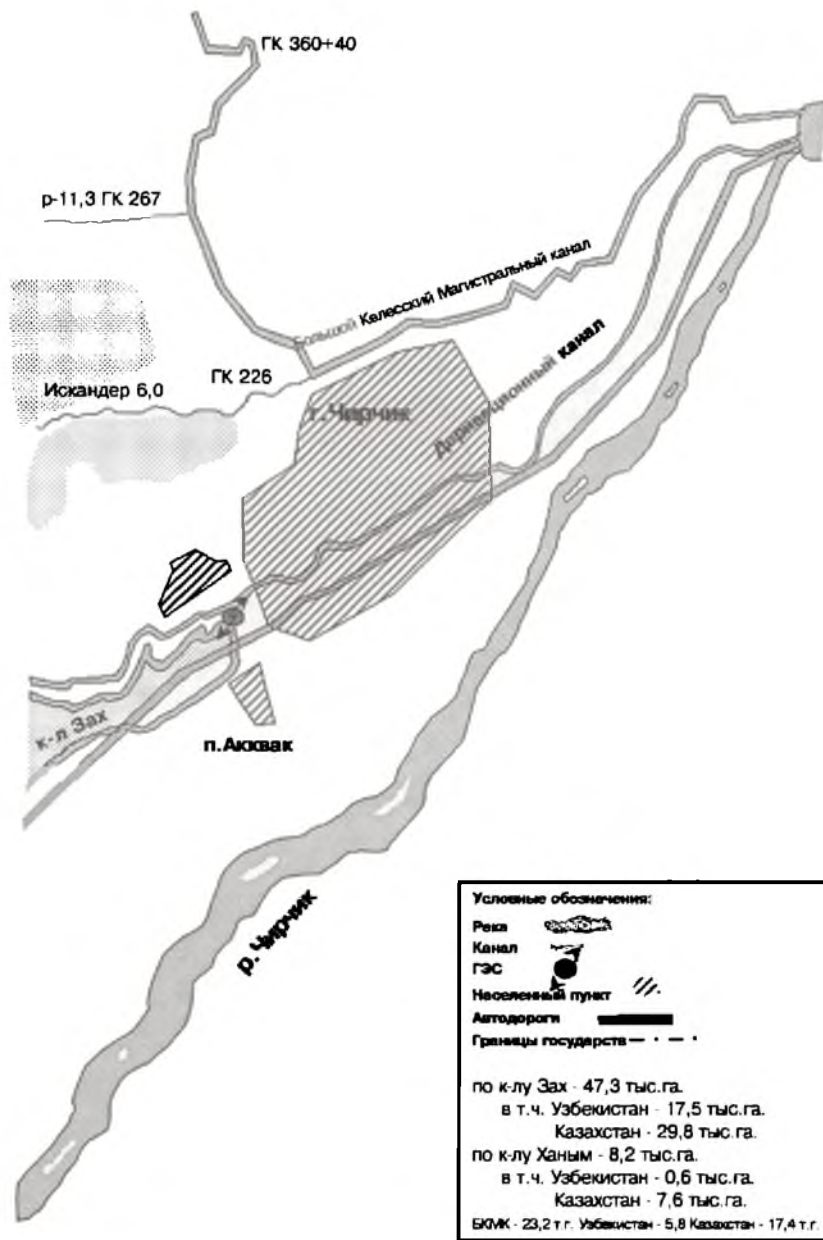
ИСУ БАМ

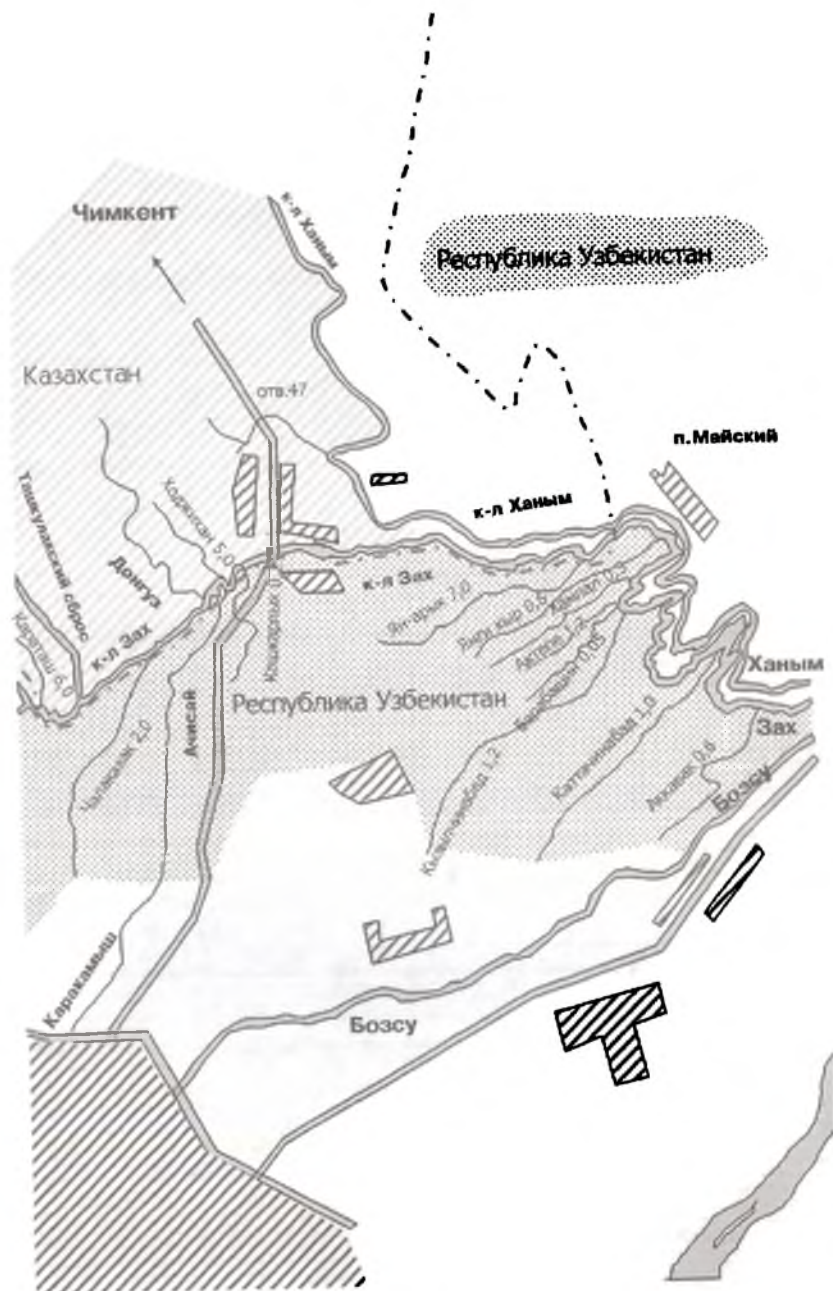
Кызылординское территориальное управление







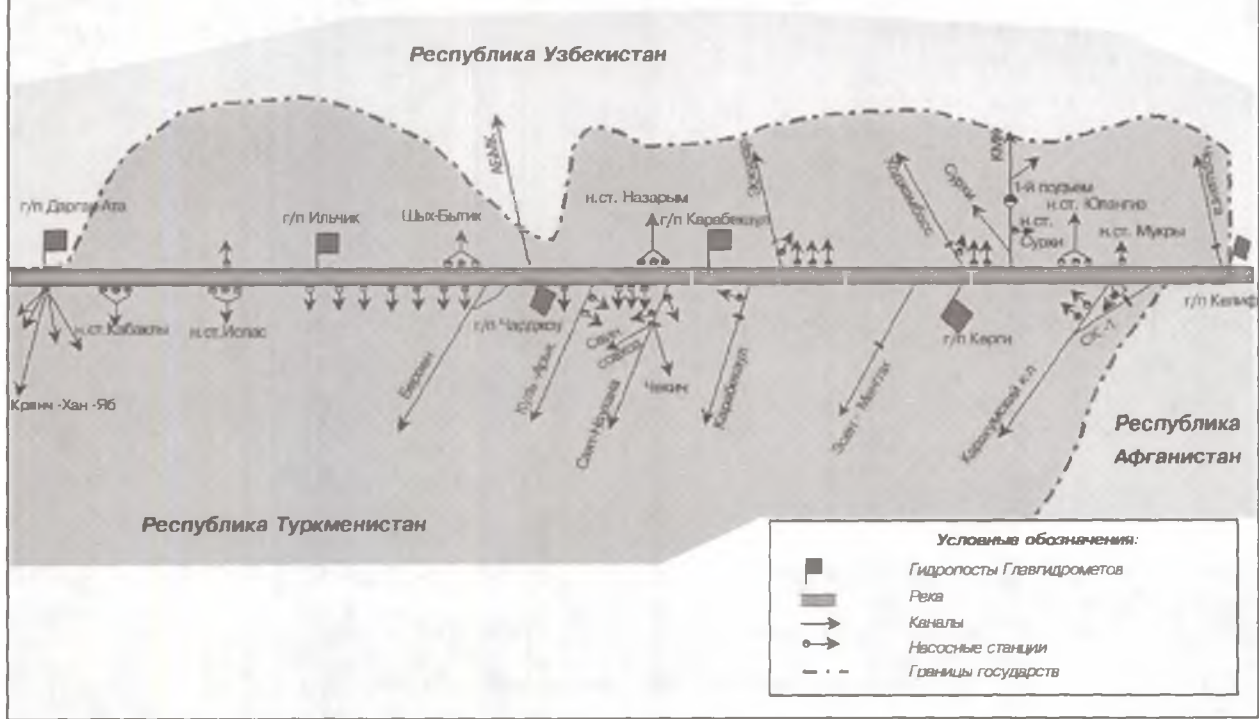








Чарджевское территориальное эксплуатационное управление



**Условья обозначения:**

	Гидропосты Главгидрометов
	Река
	Каналы
	Насосные станции
	Границы государств









## Список использованной литературы

1. *Каримов И. А.* «Основные принципы общественно-политического и экономического развития Узбекистана». Т. «Узбекистан», 1995.
2. *Каримов И. А.* «По пути созидания». Т. «Узбекистан», 1996.
3. *Каримов И. А.* «Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантия прогресса». Т. «Узбекистан», 1997.
4. *Каримов И. А.* «Узбекистан устремленный в XXI век». Т. «Узбекистан», 1999.
5. *Каримов И. А.* «Узбекистан: национальная независимость, экономика, политика, идеология». Т. «Узбекистан», 1993.
6. *Каримов И. А.* «Узбекистан по пути углубления экономических реформ». Т. «Узбекистан», 1995.
7. *Абу Наср Фараби.* «Город мудрецов». Т. 1993.
8. *Абу Абдуллох Мухаммад ибн Исмоил Ал-Бухорий.* Хадис. Ал-жомий Ас-сахих. В 4-х томах. Т. 1997.
9. *Акназаров Д.* «Управляемость и эффективность производства в условиях рыночных отношений». Ташкент, «Шарк», 2001.
10. *Акназаров Д., Абдурахимов И.* «Пути и средства активизации потенциала менеджмента». Ташкент — «Шарк», 2002.
11. *Блейк Р. Р., Моутов Дж. С.* «Научные методы управления». Киев, 1990 г.
12. *Вудкок М., Френсис Д.* «Раскрепощенный менеджер». Для руководителя практика. Пер. с англ. М. «Дело», 1991.
13. *Гулямов С. С.* «Менеджмент. Искусство управления, теория и практика». Т., Таш ДАУ, 2002.
14. *Джалалов А. А.* «Управление водными ресурсами в Узбекистане — юридические основы и направления совершенствования». Региональный консультативный семинар. Алматы, 2002.
15. *Дейнеко О. А.* Методические проблемы науки управления производством. М. Наука, 1970.
16. «Изречения Амира Темура». Т. Навруз, 1992.
17. Ирригация Узбекистана. Ташкент, Фан, сборник в 4-х томах. 1975—83.
18. *Кабушкин А. И.* «Основы менеджмента». Учебное пособие. М. ТОО «Остожье», 1999.
19. *Крюков А. С.* «Кадровый менеджмент». Учебное пособие для менеджеров. Т., ГКНТИ, 2002.
20. *Крюков А. С.* «Социология и психология менеджмента». Учебное пособие для менеджеров. Т., ГКНТИ, 2002.

21. *Кадыров А.* «Узбекистан ирригацияси тарихидан лавхалар». Т. 1998.
22. *Кадыров А.* «Очерки из истории ирригации Узбекистана». Т. 1998.
23. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* «Основы менеджмента». Пер. с англ. Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. М., Дело, 1995.
24. «Менеджмент организации». Учебное пособие. Под редакцией З. П. Румянцевой. М., инфра — М. 1997.
25. *Муромцев С. В.* «Введение в аграрный бизнес, менеджмент». Краснодар. ООО «Флер», 1997.
26. *Мухаммаджонов А. Р.* «Древние гидротехнические сооружения Узбекистана». Т., «Узбекистан», 1997.
27. *Мухаммаджонов А. Р.* «Темур ва темурийлар салтанати». Т. «Комуслар Бош тахририяти», 1996.
28. Материалы регионального консультативного семинара. «Сотрудничество в области совместного использования водных ресурсов в Центральной Азии: опыт прошлого и проблемы будущего». Алматы, 2002.
29. *Никитин А. М.* Водохранилища Средней Азии. Л., 1991.
30. *Норман Лангер.* Сельское хозяйство США. Информационное агентство США, 1998.
31. «Рыночные преобразования и развитие предпринимательства: сборник научных трудов». Т. «Консаудинформ», 2002.
32. «Русско-узбекский толковый словарь по мелиорации и водному хозяйству». Т. 1992.
33. «Руководство по правовым и организационным процедурам учреждений ассоциации водопользователей». Т. «Укитувчи», 2000.
34. «Состояние и задачи дальнейшего развития процессов пост-приватизационной поддержки и реструктуризации предприятий». Т. 2002.
35. Справочник «Гидротехника ширкатных хозяйств и ассоциация водопользователей». Т. «Укитувчи», 2000.
36. *Серикбаев Б. С., Бараев Ф. А. и др.* «Практикум по эксплуатации и автоматизации гидромелиоративных систем». Т. «Мехнат», 1996.
37. *Сираждинов С. Х., Матвиевская Г. П.* «Абу Райхан Беруний и его математические труды». М., «Просвещение», 1978.
38. «Уложение Темура». Пер. с англ. Х. Караматова. Т. 1999.
39. Хидая «Комментарии мусульманского права». В 4-х томах. Издано в Ташкенте в 1893 году по разрешению военного губернатора Сырдарьинской области.

40. «Хидоя фи фуруль ал-фикх» — Хидоя «Комментарии мусульманского права». Т., «Узбекистан», 1997.
41. *Шарифходжаев М., Абдуллаев Б.* Менеджмент: 100 савол ва жавоб. Т., Мехнат, 2000.
42. *Хикматов Ф. Х., Шожалилов Ш. Ш., Айтбоев Д. П., Ахмад Фарганий.* «Сув илми ёхуд «Микес ан-Нил» таърифи. Ташкент, 2000.
43. «Язык бизнеса» под общей редакцией д. э. н. Чжен В.А. «Шарк», 1995.
44. *Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе и влиять на людей выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. Т., «Шарк», 1992.

# Оглавление

Предисловие . . . . .	3
<b>Г л а в а 1. Развитие теории и практики менеджмента, этапы, школы</b>	
1.1. Основные этапы возникновения и развития менеджмента в мире и в Центральной Азии . . . . .	10
1.1.1. Древний период . . . . .	11
1.1.2. Формирование и развитие управления (менеджмента) в сфере водохозяйственного производства в Центральной Азии и в Узбекистане . . . . .	12
1.1.3. Индустриальный период (1776—1890) . . . . .	32
1.1.4. Период систематизации (1856—1960) . . . . .	33
1.2. Школы управления в период с конца XIX века и до настоящего времени . . . . .	33
1.2.1. Школа научного менеджмента (научного управления) или «Классическая школа управления» . . . . .	33
1.2.2. Классическая или административная школа в управлении . . . . .	37
1.2.3. Школа человеческих отношений . . . . .	42
1.2.4. Школа поведенческих наук (теория человеческих ресурсов) . . . . .	44
1.2.5. Управленческие концепции в 40—60-е годы XX века . . . . .	48
1.2.6. Современный менеджмент . . . . .	51
<b>Г л а в а 2. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики, его предмет и методы</b>	
2.1. Менеджмент, его характерные черты и отличие от управления, присущего административно-командной экономике . . . . .	57
2.2. Деятельность человека по управлению производством — искусство или наука? . . . . .	62
2.3. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики . . . . .	65
2.4. Виды и уровни менеджмента . . . . .	70
2.5. Структура и содержание менеджмента как науки управления . . . . .	76
2.6. Предмет, функции и методы науки менеджмента в водном хозяйстве . . . . .	77
2.7. Новое в управлении в период перехода Республики Узбекистан к рыночной экономике . . . . .	81
2.7.1. Смена парадигмы управления в период радикальных преобразований в экономике Узбекистана . . . . .	81
2.7.2. Стратегия развития, суть реформирования и преобразований в преддверии и в первые годы XXI века . . . . .	85

<b>Г л а в а 3. Сущность менеджмента в сфере водного хозяйства.</b>	
<b>Использование потенциала менеджмента в решении проблем водного хозяйства</b>	
3.1. Сущность теории менеджмента в сфере водного хозяйства . . .	88
3.2. Использование потенциала менеджмента в решении проблем водного хозяйства . . . . .	93
3.3. Специфика сферы функционирования водохозяйственных организаций и менеджмент . . . . .	103
<b>Г л а в а 4. Законы, закономерности и принципы управления рыночной экономикой в водном хозяйстве</b>	
4.1. Законы и закономерности менеджмента — основа функционирования водохозяйственных организаций . . . . .	108
4.2. Принципы управления рыночной экономики. Их место в сфере деятельности водохозяйственных организаций . . .	117
<b>Г л а в а 5. Элементы организации и процесса управления в сфере водохозяйственного производства</b>	
5.1. Понятие организации . . . . .	125
5.2. Формальная и неформальная организации . . . . .	140
5.3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда . . . . .	144
5.4. Сущность управленческой деятельности . . . . .	146
5.5. Объект и субъект управления . . . . .	149
5.6. Факторы, определяющие управляемость производства в водном хозяйстве . . . . .	152
5.7. Внешние факторы . . . . .	153
5.8. Внутренние факторы . . . . .	155
5.9. Факторы взаимодействия производства и управления . . . . .	156
5.10. Организационно-производственные факторы . . . . .	159
5.11. Активизация потенциала управления и повышение качества управления водохозяйственным производством . . . . .	160
<b>Г л а в а 6. Организационные формы и структура управления организацией</b>	
6.1. Структура и формы организации . . . . .	171
6.2. Типы организационных структур . . . . .	176
6.3. Совершенствование отношений управления — фактор повышения потенциала производства . . . . .	184
6.4. Диагностика действующей организационной структуры управления и ее совершенствование . . . . .	197
6.5. Проектирование организационных структур . . . . .	209
	603



## **Глава 7. Функции и принципы менеджмента. Их место и роль в управлении водохозяйственными предприятиями в условиях рыночной экономики**

7.1. Сущность, взаимосвязь и общая характеристика универсальных функций менеджмента . . . . .	219
7.1.1 Характеристика основных функций менеджмента . . . . .	222
7.2. Функции менеджмента на различных уровнях управления . .	256
7.3. Принципы менеджмента . . . . .	260

## **Глава 8. Методы менеджмента**

8.1. Понятие и классификация методов менеджмента . . . . .	264
8.2. Организационно-административные методы управления . . . .	269
8.3. Экономические методы управления . . . . .	272
8.4. Социально-психологические методы управления . . . . .	276
8.5. Самоуправление . . . . .	279

## **Глава 9. Связующие процессы менеджмента в сфере водохозяйственного производства — коммуникации и искусство общения**

9.1. Процесс коммуникаций и эффективность управления . . . . .	286
9.1.1. Коммуникации между организацией, внутренней средой и внешним окружением . . . . .	290
9.1.2. Коммуникационный процесс . . . . .	294
9.1.3. Способы повышения отдачи межличностных коммуникаций . . . . .	296
9.1.4. Организационные коммуникации . . . . .	300
9.2. Искусство передачи идей, мыслей и чувств в организации . .	304
9.2.1. Значение делового общения . . . . .	304
9.2.2. Формы и организация общения . . . . .	306

## **Глава 10. Управленческие решения, их сущность и предъявляемые к ним требования**

10.1. Сущность, содержание и виды управленческих решений . . .	317
10.2. Процесс принятия решений . . . . .	323
10.3. Методы принятия решений . . . . .	325
10.4. Личностные профили управленческого решения . . . . .	335
10.5. Факторы, обеспечивающие эффективность управленческих решений . . . . .	337
10.6. Организация и контроль выполнения решений . . . . .	341

## **Глава 11. Правовые основы управления водохозяйственными организациями**

11.1. Значение управления персоналом в водохозяйственных организациях . . . . .	347
---	-----

11.2. Правовые основы управления водным хозяйством . . . . .	355
11.3. Совершенствование управления водохозяйственными организациями . . . . .	360
<b>Г л а в а 12. Управление финансовой деятельностью водохозяйственных организаций</b>	
12.1. Сущность и значение финансового менеджмента в водохозяйственных организациях . . . . .	386
12.2. Общие принципы финансирования водного хозяйства . . . . .	388
12.2.1. Финансирование эксплуатационной деятельности водохозяйственных организаций . . . . .	389
12.2.2. Хозяйственный расчет в эксплуатации мелиоративных систем . . . . .	391
12.2.3. Финансирование водохозяйственного строительства. Хозрасчет в водохозяйственном строительстве . . . . .	393
12.3. Основные фонды водного хозяйства, показатели эффективности их использования . . . . .	397
12.4. Фактор времени и эффективность использования основных фондов . . . . .	408
<b>Г л а в а 13. Управление водными ресурсами в засушливых зонах в условиях дефицита</b>	
13.1. Особенности управления водными ресурсами в Узбекистане	418
13.2. Управление использованием водных ресурсов . . . . .	422
13.3. Управление водораспределением и водными ресурсами в засушливых зонах в условиях дефицита . . . . .	425
<b>Г л а в а 14. Управление научно-техническим прогрессом и качеством в водохозяйственном производстве</b>	
14.1. Научно-технический прогресс — основной фактор улучшения качества в водохозяйственном производстве . . . . .	431
14.2. Управление научно-техническим прогрессом . . . . .	433
14.3. Управление качеством . . . . .	434
<b>Г л а в а 15. Управление трудовыми процессами</b>	
15.1. Управленческий труд, его содержание и особенности . . . . .	445
15.2. Основные направления рациональной организации управленческого труда . . . . .	446
15.3. Совершенствование оплаты и стимулирования труда . . . . .	448
15.4. Благоприятный режим и условия труда — основа эффективности управленческого труда . . . . .	457
15.5. Культура управленческого труда . . . . .	461
15.6. Оценка уровня организации управленческого труда . . . . .	464
	605

## **Глава 16. Личность, власть и авторитет менеджера**

16.1. Требования к менеджеру . . . . .	471
16.2. Власть и личное влияние . . . . .	476
16.3. Авторитет менеджера . . . . .	486

## **Глава 17. Стиль управления, формы и характер ее проявления**

17.1. Понятие и характеристика стилей руководства . . . . .	490
17.2. Формирование стилей руководства в сфере рыночных отношений . . . . .	495
17.3. Управленческая решетка ГРИД . . . . .	496
17.4. Элементы управления (поведенческие элементы) . . . . .	498
17.5. Характеристика поведенческих действий в системе ГРИД . .	502
17.6. Другие дополнительные стили управления . . . . .	514

## **Глава 18. Организационная культура — важный фактор жизнедеятельности и конкурентоспособности водохозяйственных организаций**

18.1. Природа организационной культуры, ее функции . . . . .	518
18.2. Факторы, определяющие организационную культуру . . . . .	520

## **Глава 19. Управление конфликтами и стрессами**

19.1. Конфликт и его природа . . . . .	522
19.2. Типы конфликтов . . . . .	524
19.3. Причины конфликтов . . . . .	525
19.4. Методы разрешения конфликтов . . . . .	527
19.5. Природа и причины стресса . . . . .	532

## **Глава 20. Оценка экономической эффективности систем менеджмента в водном хозяйстве**

20.1. Показатели эффективности деятельности водохозяйственных организаций . . . . .	537
20.2. Определение социально-экономической эффективности использования новой техники и технологии в водном хозяйстве . . . . .	538
20.3. Методика оценки экономической эффективности системы менеджмента в водном хозяйстве . . . . .	539
20.4. Перспективы повышения экономической эффективности водохозяйственного производства . . . . .	541
Приложения . . . . .	544
Список использованной литературы . . . . .	599

# МЕНЕДЖМЕНТ В ВОДНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

*Учебное пособие*

Ташкент  
ИПАК «Шарк»  
2003

Редактор *Иргашева Э. А.*  
Художественный редактор *Самойлов М. Н.*  
Технический редактор *Хижова Л. Ю.*  
Верстка *Огай Т. Т.*  
Корректор *Русакова Л. М.*

Сдано в производство 08.08.03. Подписано в печать 14.10.03.  
Формат 60x90 1/6. Печать офсетная. Гарнитура Таймс.  
Усл. п.л. 38,0+1,0 вкл. Уч.-изд.л. 40,53+1,2 вкл.  
Тираж 2000 экз. Заказ № 5275.

**Типография издательско-полиграфической  
акционерной компании «Шарк».  
700083, г. Ташкент, ул. Буюк Турон, 41.**

**Менеджмент в водном хозяйстве:** Учеб. пособие. Ф. А. Акназаров, И. Л. Абдурахимов, Х. Т. Ташматов, Е. Ж. Даулатов. — Т.: «Шарк», 2003. — 608 с.

**ББК. 65.290. я 722**