

Лекция I.
Введение в менеджмент.
Цели управления.
Эффективность управления



План лекции:

1. Цели управления.

1.1. Понятие и сущность целей.

1.2. Система целей менеджмента.

2. Эффективность управления.

2.1. Понятие эффективности в управлении.

2.2. Аспекты эффективности управления.

2.3. Оптимальная и неоптимальная эффективность.

1.1. Цели управления

1.1.1. Понятие и сущность целей

Цель – одна из сложных и вместе с тем древнейших категорий управления. Она в той или иной форме присутствует в сознании человека, осуществляющего любой вид деятельности, и переносится им на многие естественные (природные) и искусственные системы.

Цель имеет большое значение в управлении и организационно-практической деятельности по подготовке к реализации принятого решения. Правильно понятая и осознанная цель дисциплинирует и стимулирует персонал. Целеустремленность персонала – важный фактор повышения производительности и результативности труда.

Цель – это идеальное и желаемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто [1].

Цели с точки зрения их постановки подразделяются следующим образом:

- *перспективные и непосредственные;*
- *общие и частные;*
- *промежуточные и конечные.*

Непосредственные цели подчинены перспективным целям управления, частные — общим, промежуточные — конечным.

- **Потребность** – категория объективная, а **цель** – субъективная, определяемая имеющимся опытом.
- **Потребность** – это то, что объективно связывает человека (и вообще живое) с внешним миром (средой), в том числе и с социальным, как некоторое (определяющее) условие обеспечения его жизнедеятельности и существования.
- **Цель** – конкретное выражение потребности, определяемое на основе имеющегося опыта и направляющее конкретное функционирование проектируемой и действующей системы.
- **Результат** – это мера удовлетворения потребности, т. е. мера достижения цели.
- В результате взаимосвязи данных определений справедлива причинно-следственная связь: **потребность – цель – функционирование – результат.**
- **Цель управления** – это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях, оцененных на основании опыта. По своему содержанию является идеальным, мысленно представляемым итогом устремлений, побуждающим к социально-экономической деятельности.

В зависимости от реализуемости ВОЗМОЖНЫ
следующие цели управления:

- ▣ ***идеальная цель управления*** – это желаемый, не всегда достижимый за определенный период времени результат;
- ▣ ***потенциальная цель управления*** – это желаемый результат деятельности (состояние объекта), достижимый в принципе и в перспективе, но в силу неопределенности планируемый с некоторой степенью вероятности;
- ▣ ***реальная цель управления*** – это результат, которого можно фактически достичь за приемлемый временной интервал.

В системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций, к которым относятся:

- отражение философии организации, концепции ее деятельности и развития. Цели определяют характер и особенности структуры организации и управления ею;
- Уменьшение неопределенности текущей деятельности как организации, так ее участников (персонала). Цели являются ориентирами для организаций и ее участников в окружающем мире; помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов;
- формирование основы критериев оценки деятельности организации, их подразделений, служб и отдельных людей;
- сопоставление существующего состояния с желаемым (функция инициативы);
- оправдание перед общественностью необходимости и законности существования той или иной организации (особенно если деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например, загрязнение окружающей среды).

Успешная реализация перечисленных и иных функций возможна при условии, когда **цели организации отвечают определенной совокупности требований:**

- ▣ **Цели должны быть конкретными и измеряемыми**, представляемыми, по возможности, не только качественными, но и количественными показателями;
- ▣ **Цели должны быть реальными** для данных условий, в соответствии с ресурсным обеспечением организации;
- ▣ **Цели должны быть гибкими, способными к трансформации**, в соответствии с динамически меняющимися условиями функционирования организации;
- ▣ **Цели должны быть признаваемы персоналом**, поскольку они достигаются в процессе совместной деятельности участников организации;
- ▣ **Цели должны быть обоснованными и комплексными**, отражающими требования объективных законов развития организационных систем;
- ▣ **Цели должны быть проверяемыми**, что в свою очередь необходимо для оценки степени их достижения и соответствующего стимулирования персонала;
- ▣ **Цели должны быть совместимы во времени и пространстве**, взаимно поддерживать друг друга, не ориентировать участников организации на действия, противоречащие друг другу.

1.1.2. Система целей менеджмента

Следует различать цели менеджмента и цели организации. Если цель организации можно обобщено охарактеризовать как «Что хочется и что необходимо сделать?», то цель менеджмента – «Как сделать то, что хочется или необходимо?».

Главная цель менеджмента – обеспечение эффективной деятельности всей организации.

Формулировка целей является важной задачей менеджмента. При этом необходимо четко определить:

- содержание цели;
- ее размер (максимум, минимум, уровень);
- временные параметры;
- пространственные характеристики;
- персональную привязку;
- ранг в иерархии целей.



Классификация целей может осуществляться:

- **по охватываемой сфере** (общая, частная цель);
- **по значению** (главная, промежуточная, второстепенная);
- **по количеству переменных** (одно- и многоальтернативная);
- **по предмету цели** (рассчитаны на общий или частный результата);
- **по источникам формирования** цели могут быть заданы извне или сформулированы внутри организации;
- **по степени важности** цели делятся на: стратегические и тактические;
- **по содержанию** цели подразделяются на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные и т. д.;

- **по времени** цели различаются на: краткосрочные (до одного года), среднесрочные (от 1 года до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет);
- **по форме выражения** выделяют цели, которые характеризуются количественными или качественными показателями;
- **по признаку времени** среди целей различают стратегические, текущие и оперативные;
- **по уровню иерархии** определяются миссия, главная, общие и специфические (локальные) цели;
- **по особенности взаимодействия** цели могут быть безразличными по отношению друг к другу (индифферентными), конкурирующими, дополняющими (комплементарными), исключаящими друг друга (антагонистическими), совпадающими (идентичными).

1.2. Эффективность управления

1.2.1. Понятие эффективности в управлении

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

В обществе на управление затрачивается значительная часть трудовых ресурсов, причем наиболее активной их составляющей и профессионально подготовленной для выполнения такой сложной работы. Это положение объективно обуславливает необходимость повышать уровень рациональности использования ресурсов, всемерно сокращать затраты на них.

1.2.2. Аспекты эффективности управления

Общие аспекты эффективности управления. Всеобщим аспектом (признаком) эффективности является *соотношение затрат и результатов той или иной деятельности.*


Это означает, что эффективность как феномен представляет собой вид отношения, а не свойство или связь, причем отношение количественное, поскольку при сравнении всегда говорят о большей или меньшей эффективности. В то же время эффективность – вид отношений, ибо не всякое отношение является эффективностью (например, соотношение длины и ширины объекта). Как конкретное отношение эффективность характеризуется определенной величиной. Однако следует иметь в виду, что величина эффективности может изменяться у одного и того же вида деятельности, возрастать или уменьшаться.

Специфические аспекты эффективности управления

Какие же признаки являются специфическими в эффективности? Это прежде всего *виды затрат и результатов*.


В одной и той же деятельности можно выделить *непосредственные и конечные результаты*, в силу чего и *эффективность выступает в двойкой форме*.

К *непосредственным* результатам деятельности следует отнести такие, которые служат средством осуществления другой деятельности. *Конечными* являются изменения в деятельности других людей. Так, применительно к государственному управлению в качестве конечного результата выступает поведение других людей.



Государственное управление, в конечном счете, ориентировано на изменение поведения граждан или юридических лиц. Это изменение достигается либо предписанием посредством норм определенного поведения (которое без таких предписаний может и не иметь места), либо запретом каких-либо действий (которые без них будут осуществляться). Запрет на действия для управляемого субъекта означает воздержание от каких-либо действий, а это можно рассматривать как поступок.

Таким образом, как предписанные, так и запрещаемые действия являются в определенном смысле артефактами, они сознательно и намеренно провоцируются государством. Эти артефакты, как и всякие другие, требуют определенных затрат, складывающихся из расходов на содержание депутатов, служащих, обеспечивающих контроль за их выполнением, на технические средства и так далее. Поскольку действия исполнителей требуют затрат, не являются бесплатными, то они характеризуются эффективностью, а действия управляющих влияют на эту эффективность.



Непосредственная эффективность отличается от конечной прежде всего сферой своей применимости. *Непосредственная эффективность* фиксирует внутренние параметры деятельности, а *конечная* – внешние параметры той же самой деятельности. Из этого следует, что названные виды эффективности дополняют друг друга, ни один не может заменить другой, оба они всеобщие и универсальны. Из факта двойности эффективности следует и то, что при сравнении видов деятельности с точки зрения эффективности должны сравниваться однородные виды эффективности. Нельзя сравнивать внутреннюю эффективность одной деятельности с внешней эффективностью другой и наоборот.

1.2.3. Оптимальная и неоптимальная эффективность

Различают два основных вида эффективности: оптимальная и неоптимальная.

Оптимальная эффективность характеризуется тем, что затраты на производство товаров и услуг являются достаточными для воспроизводства всех условий деятельности. Например, выплачивается такая величина заработной платы, которая обеспечивает воспроизводство работников, износ оборудования возмещается накоплением на новое оборудование, обеспечивается охрана окружающей среды и т. д.

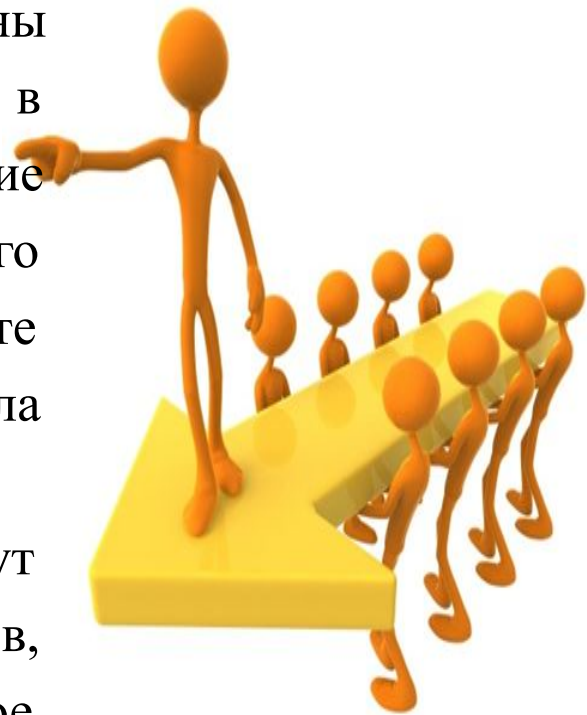
Оптимальная эффективность – это такая величина затрат на ту или иную систему деятельности (включая управленческие и подсистемы), которая приемлема для общества, поскольку не вызывает негативных последствий и в то же время достаточна для обеспечения существующего объема работ по управлению.

Неоптимальная эффективность имеет место тогда, когда эффективность обеспечивается хищническим использованием ресурсов, игнорированием затрат на охрану среды, обманом работников и т. д.

Неоптимальная величина эффективности – это показатель, отклоняющийся от оптимального, не совпадающий с ней. Оптимальную величину можно понимать в двойном смысле: как среднюю и как совокупную. Средняя оптимальная эффективность – это затраты ресурсов на единицу либо действий, либо другого продукта. Общая оптимальная величина эффективности – это доля ресурсов, затрачиваемых на тот или иной вид действий.

Вместе с тем введение понятия «оптимальная величина эффективности» требует обоснования ее реальности, в противном случае она будет представляться чем-то вымышленным. Реальность оптимальной величины эффективности проявляется, на наш взгляд, в следующем. Если затраты ресурсов на изменение поведения не обеспечивают запланированного объема изменений, это будет выражаться в росте числа отклоняющихся поступков, числа ненаказуемых отклонений.

Если же государственные органы будут получать избыточное количество ресурсов, которые будут изыматься у населения, такое изъятие вызовет рост числа случаев отклоняющегося поведения, увеличение числа людей, негативно относящихся к государству.





Спасибо за внимание!