

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ: ОСНОВАНИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ (MANAGEMENT EDUCATIONAL INSTITUTIONS: FOUNDATIONS OF THE THEORY OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT)

Adam Muszyński¹

Abstract

Individual, modular or collective human action should be an importance elements in the way of effective management. Rational and efficient work is possible only under the conditions of the organization and sticking to its basic principles, as well as the use of appropriate methods and techniques. In addition, the desire for cooperation and interaction of people in the processes, products, services and management, as well as a sense of order and frets are implemented effectively and profitably in a working environment organization.

Key words: organization and management activity, management techniques, organization techniques

Аннотация

Индивидуальные, сборные или коллективные человеческие действия, и особенно эффективная реализация определенных целей, требует организации. Рациональная и эффективная работа возможна только в условиях соответствующей организации и придерживания ее главных принципов, а также применения соответствующих методов и техник. Кроме того, стремления к сотрудничеству и взаимодействию людей в процессе работы, продукции, услуг и управления, а также ощущение

¹ Ph.D., Director of Consulting and Education Center MADA in Gorzów Wielkopolski.

лада и порядка реализовываются эффективно и выгодно в условиях исправной организации.

Ключевые слова: организация и управление, организаторские техники, техники менеджмента

Введение

Последние годы характеризуются динамическими и общественно-хозяйственными изменениями в стране. Они в свою очередь оказали влияние на образовательную систему, вынуждая на новые организационные и программные запросы. Решительно на происходящие изменения, прореагировало также образование взрослых. Выражением этого является последовательный уход от учебы взрослых в школьной системе к внешкольной системе, которая характеризуется большой гибкостью, высокой мобильностью и новаторскими решениями в методах работы. На данный момент, относительно учебы взрослых, можно выделить два подхода. Первый из них накладывает на государство и органы самоуправления обязанность организации образования взрослых и уверения средств для функционирования. По этой причине они выполняют педагогический надзор и контрольные функции, связанные с управлением и финансированием этого отдела образования. Другой подход – рыночный, ограничивает роль властей к определению целей учебы взрослых и контроля учреждений. Зато сфера формирования его формы, число участников верифицировали бы региональные потребности рынка труда и экономического развития. Механизмы свободного рынка образования взрослых действуют уже по всей стране и находят выражение в растущем с каждым годом числе организаторов негосударственных школ и представительств непрерывного образования. В системе права, которая обязывает, государство координирует их деятельность главным образом через ведение в органах местного самоуправления учета школьных организаторов и нешкольных форм образования взрослых, а также поведения над ними педагогического надзора через отделы образования. Относительная легкость записи в реестр повлекла за собой возникновение свободного образовательного рынка, на котором знания и квалификации стали своеобразным товаром. Вещью заинтересованных является совершение выбора опытнейших, достигающих позитивных дидактических результатов организаторов науки.

Понятия организации и формирования

Индивидуальные, сборные или коллективные человеческие действия, и особенно эффективная реализация определенных целей, требует организации. Рациональная и эффективная работа возможна только в условиях соответствующей организации и придерживания ее главных принципов, а также применения соответствующих методов и техник. Кроме того, стремления к сотрудничеству и взаимодействию людей в процессе работы, продукции, услуг и управления, а также ощущение лада и порядка реализовываются эффективно и выгодно в условиях исправной организации. Термин «организация» известным был уже в средневековье (лат. *organisatio*). Этимологически (значностно) связывается с греческим словом «*organon*» – инструмент и, со вторичным его значением, принятым современными языками, – орган (часть организма, выполняющая специализированную функцию для целостности). Говорится также о «организации», связывая это слово с термином «органический», или с его переносным, более широким смыслом – «органичность». Это понятие равнозначно с «организационность», понимаемое как свойство быть организованным. Слово «организация», вместе с родственными выражениями «организовывать», «организатор», «организуемый» и тому подобными, распространились в литературе предмета и начали различаться с точки зрения значения, начав с двадцатых годов XX столетия, то есть от времени, когда во всем мире быстро популяризировалась концепция Ф.В. Тейлора, названная им «научным управлением» (англ. *Scientific Management*), а в Европе распространяемая под названием «научной организации работы». В настоящее время слово «организация» многозначно. В литературе предмета мы встречаем разные подходы, в которых пытаются объяснить сам термин «организация». В связи с этим можно выделить следующие основные значения организации : атрибутивное, вещественное, функциональное и субъектное, а также кибернетизированное, праксеологическое, системное². Организация в атрибутивном значении, является особым видом взаимоотношений частей относительно себя и к сложной из них совокупности, в которых части способствуют успеху совокупности, а совокупность способствует успеху части. Атрибутивное понятие экспонирует признак (атрибут) сложных вещей или действий (рядов случаев), которые заключаются в выполнении функций инструмента (средства) достижения целей. Выражает оно, следовательно, функциональные связи между атрибутами в пределе данной совокупности; эти

² См. Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, Akademia, Łódź 2006.

связи не могут быть случайны, и должны служить определенной цели. Атрибутное понимание организации делает возможным оценивание каждой организации, учитывая ее цели, способ организации и связи с окружением (обществом). Успех совокупности (или части) означает приближение к благоприятной ситуации, к достижению цели³.

Организация в вещественной трактовке, означает саму организованную вещь, то есть совокупность, сложную из коллектива людей, вещи и других элементов, связанных с собой во взаимодействии для достижения определенной цели (связки целей). В вещественном понимании организация является обособленной совокупностью человеческого действия, отмеченным признаком организации, является главным образом целесообразность, сложность, а также обособленность целей и структуры по отношению к окружению, и в то же время связью через него с тем же окружением – обществом. Это понятие имеет институционный характер, поскольку такой постоянно действующий коллектив людей и вещей с соответствующим руководством, мы называем учреждением. Понятие «организация» в значении учреждения можно, следовательно, отнести главным образом к человеческим коллективам. В атрибутном (признаки) понимании же, охватывает также другие формирования живых существ, способных к действию (напр. скопление муравьев или пчел). В этом втором его значении, его сфера, следовательно, не слишком широкая, потому не может охватывать всевозможные механизмы, однако также не слишком узка, потому что не ограничивается всего лишь человеческими коллективами.

Системная трактовка категории «организация»

Системная трактовка категории «организация» близка ее праксеологичной трактовке, представленной Т.Котарбиńским как « (...) *некоторый вид совокупности, учитывая отношение к ней ее соответствующих элементов, именно такую совокупность, все составляющие которой способствуют успеху совокупности*»⁴. Я.Зеленевский в одной из последних своих статей, констатирует, что организация это система, упорядоченность которой заключается в том, что функционально дифференцированные ее элементы (подсистемы), в принципе способствуют успеху совокупности, а успех совокупности является существенным

³ По: Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981; Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1988.

⁴ Цит. по: Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 84.

условием успеха части. Следует отметить, что различающим элементом является здесь целесообразность действий управляемых организаций, при этом не каждый класс систем учитывает фактор целесообразного поведения. Хотя нелегко было бы доказать тезис, что части тем лучше способствуют успеху совокупности, чем более совокупность способствует успеху части, но однако определенная корреляция в этой сфере существует. Способствование частей успеху совокупности выступает тогда, когда существует полная или соответственно большая идентификация и гармонизация целей частей с целями совокупности. В связи с этим, одной из основных проблем каждой организации становится уверенность всем своим членам такого удовлетворения из осуществляемых заданий, а также таких условий зарплаты, работы и жизни, которые обеспечили бы высокий уровень инициативы, активности, инновационности и творческого действия, одинаково отдельных единиц, как и целых рабочих групп. Этого задания выполняют в настоящее время не только экономические мотивации. Одним из необходимых условий действия частей в интересах реализации целей совокупности, является сознательное и рациональное моделирование положений и поведения отдельных работников и человеческих коллективов, что обеспечивает исправную и эффективную реализацию цели (связки целей) целой организации⁵. Системная трактовка организации является выражением нового аутентично целостного мышления, которое делает акцент на интердисциплинарности исследований, рассмотрение совокупности в комплексной трактовке и в динамических связях с окружением, оптимизацию структур и процессов, учитывая достижение как можно наивысшей, при данных обстоятельствах, эффективности функционирования совокупности.

Формирование является особым видом организованного действия. Как такое, может рассматриваться, в одно и то же время, в двух аспектах – как обособленная организационная совокупность действия и как часть большей организационной совокупности. Формирование, которое рассматривается в первом аспекте, характеризуется всеми этапами организационного цикла (методы организации), с тем что его конечной целью является образование определенного организованного уклада; начинается от анализа вопроса, чтобы собственно понять и сформулировать цель, а завершается ее достижением или бросанием (сознательным). Понятие, это взвешиваемое в другом аспекте, явля-

⁵ На основе: Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, С.Н. Beck, Warszawa 2004; Griffin R. W., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2007; Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania*, Akademia, Łódź 2006.

ется только подготовительной фазой в рамках организационного цикла большей от нее совокупности организованного действия. Именование иногда самой деятельности «формирования» «организацией» (напр. в мнении: учреждение есть в процессе организации вместо – «в процессе формирования») несвойственно⁶.

Организация труда сейчас является достаточно развитой научной дисциплиной, которая использует в широкой сфере отработанными понятиями, соответствующих принципов и соответствующих практических рекомендаций, а также методов исследований, разработанных в экономическо-общественных науках. Предметом ее являются поиски правил, которые выступают в ходе работы; стремится к определению существующих зависимостей между условиями, действиями и результатами работы. Организация труда занимается также установлением способов наиболее исправного и эффективного выполнения работы. Использует она научные методы и формы, а также главные принципы организации работы, которые, – согласно К.Адамецкому – совместимы с общими законами природы, управляющими экономикой силами и средствами независимо от нашей воли и сознания. Организация труда касается, следовательно, описания и объяснения процесса организации работы, установления констант правильности и зависимостью с конкретным выставлением главных принципов, а также форм и методов организации работы.

Управление, регулирование, руководство, менеджмент. В современной литературе предмета основные понятия теории организации и управления по-разному представлены, определены и интерпретируемы. Касается это, между прочим, таких понятий, как: управление, регулирование, руководство, менеджмент. Мы встречаемся, следовательно, с разным пониманием этих понятий. Некоторые авторы отождествляют между собой значения понятий: управление, руководство и менеджмент. Кажется однако, что управление следует признать общим понятием, касающимся многих явлений технической, организационной, экономической, общественной, и даже культурной природы. Самое широкое содержание и наиболее дифференцированные формы включает понятие управление. С управлением мы имеем дело везде, где существует оказание желательного влияния на управляемый объект (вещь, процесс или явление), то есть такого влияния, которое объекту, который управляет, дает возможность достижения состояния,

⁶ См. *Podstawy zarządzania operacyjnego*, praca zbiorowa pod red. Z. Jasińskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005; Żukowski P., *Podstawowe problemy organizacji pracy i ekonomiki produkcji*, PWN, Warszawa 1999.

заложенного в предмете управления (управляемом объекте), выгодного учитываемая цель, которая будет достигаться.

В общей трактовке управление можно определить как целесообразное действие (влияние) на ход процессов, явлений или случаев или, также, как действие на управляемый объект, приводящее к изменению одного выделенного состояния на другое выделенное состояние, которое более отвечает управителю. Каждый процесс управления имеет к осуществлению одну из двух основных целей, или причинение изменения в выделенном состоянии объекта влияния (управления) на другое состояние, которое более отвечает управляющему, или поддержание прежнего направления изменений в структуре и процессе, уже ранее выделенном управляющим. Достижение первой цели требует большей активности того, кто управляет, его оперативности функционирования, а также введения в действие связи объект управления (влияния) с объектом, которым управляют. Можно, следовательно, говорить о высоких возможных средствах функционирования такого механизма. В связи с тем, в определенных условиях достаточным может быть применение другой формулы управления, которая позволяет сохранение прежнего состояния и результата. Понятие управления, отработанное кибернетикой, касается одинаково человека, как и животного или машины.

В литературе из области организации и управления принято, однако, употреблять, относительно человека или человеческих коллективов, вместо понятия «управление» (регулирование), термин «руководство» (менеджмент). Основной, следовательно, разницей между существом и структурой управления (регулирования) и менеджментом (руководством) в общем значении является то, что в этом последнем процессе должен участвовать человек, умное существо, сознательное и рационально действующее. В случае, когда управляющим объектом или объектом влияния (управляемым) является человек или группа людей, мы имеем дело с руководством *sensu stricte*, целью которого является, чтобы другие люди поступали в соответствии с волей управляющего (руководителя). Я. Зеленовский различает руководство в более широком значении и более узком. В более широком значении руководство это действие приводящее к функционированию других вещей, совместимого с целью того, кто ими руководит. В более узком значении же, руководство людьми в формальном учреждении, мы понимаем как стремление к причинению действия других людей совместимых с целью того, кто ими руководит. В неформальной организации этот самый вид действия мы называем верховенством или лидерством. В этих определениях заслуживает внимания заявление Я. Зеленовского, что руководство это действие, совместимое с целью управляющего. Могут, однако, воз-

никнуть в этом процессе ситуации несоответствия целей управляющего и учреждения. Стоило бы, следовательно, по-видимому, предпочитать реализацию целей учреждения и принять, что руководство это побуждение, чтобы кто-то или что-то вели себя согласно цели организации. Это самое простое определение, которое экспонирует следующие элементы процесса управления: управляющего, процесс управляющего влияния на управляемый объект и управляемого. В общей, однако, трактовке *руководство определяется как влияние одного объекта (управляющего) на другой объект (управляемый), приводящее к тому, чтобы управляемый объект вел себя (действовал или функционировал) для достижения, поставленной перед ним цели.* Руководство является процессом, в котором можно выделить субъект руководства (управляющий объект), предмет руководства (управляемый объект), взаимоотношения руководства и подчинения между ними, а также цель (или связку целей), к которой процесс управления направляется.

Управление человеческим коллективом и эффективность менеджмента

Управление человеческим коллективом, понимаемое как процесс, состоит из следующих этапов: выбора задания, передача подчиненным сформулированного в общих чертах задания и возможных инструкций, касающихся способа выполнения этого задания, создания подчиненным условий для выполнения задания и мотивирующих ситуаций, а также надзора, контроля и присмотра за выполнением задания. Представленные этапы определяют процесс менеджмента как особый вид организованного действия. Процесс менеджмента можно также трактовать как непрерывное принятие руководящих решений. С этой точки зрения можно выделить в хронологии следующие фазы (этапы): переработка информации, ее анализ (исследование проблемы), решение проблемы и принятие окончательного решения.

Процесс менеджмента, являющийся своеобразным циклом организованного человеческого действия, может также рассматриваться с помощью инструментов, повсеместно применяемых в анализе и оценке разнообразных действий, а также их организационных форм. Имеет он дифференцированную структуру, которая состоит с возможных к описанию составных элементов и видимых зависимостей между ними. Структура процесса менеджмента может рассматриваться, анализироваться и оцениваться в вещественной и пространственной сферах.

Вещественный аспект учитывает, что в руководстве участвуют основные составляющие (объекты), такие как:

- субъект менеджмента – является им руководитель, сосредоточивающий в определенной степени власть, компетенцию, ответственность за ход и последствия процесса управления;
- предмет менеджмента – что проявляется в двух основных формах – как конкретный объект, на который влияет уклад руководителя, – подчиненный или целая группа подчиненных, или как цель руководящего действия, которое определяет направление и способ действия;
- вещественные средства менеджмента – заключающие в своем составе инструменты с высоким техническим уровнем. В этой группе составляющих помещается также информация, являющаяся основным материалом, превращаемым в каждом процессе управления;
- внешняя обусловленность – представляет самую многочисленную группу составляющих вещественной структуры, например, формально-организационные элементы, такие как: цель существования и функционирования коллектива, задания, а также главные типы внешних связей вместе с должностями, с отделениями, единицами и организационными вертикалями.

Это элементы переменные во времени и активно влияющие на процесс управления.

Вопросы эффективности менеджмента. На эффективность менеджмента (руководства) организацией влияют много разнообразных факторов. К основным группам этих факторов мы можем зачесть:

- структуру менеджмента;
- условия менеджмента;
- индивидуальность персонала (руководителя и подчиненных);
- условия и мотивировочные средства.

С эффективностью менеджмента связываются между прочими определенные, особенные свойства действия руководителя. Прежде всего ими являются:

- структуризация ситуации; понимают ее как интерпретацию, в результате анализа, руководителем всякого рода мотивировочных средств, вызывающих сомнения подчиненных, признание некоторых из их менее важными, экспонирование же других, как более эффективных, а также их направленность на реализацию заложенных целей и определенных заданий. Руководитель, как первый, должен замечать ситуацию в организованный способ и свои наблюдения передавать подчиненным;

- ограничения; это возможности к созданию, через соответствующие распоряжения, а также приказы и запреты, определенных ограничений по отношению к некоторым формам поведения членов коллектива. Таким образом, менеджмент влияет на рационализацию поведения подчиненного руководителю персонала;
- награждение и наказание; заключается оно в выполнении ожидаемого поведения подчиненных из-за применения системы наград и наказаний;
- репрезентация интересов группы; проявляется оно в представлении, от имени группы, ее дел перед руководством учреждения.

Взаимоотношения между руководителем и подчиненными характеризуется большой относительностью, а иногда и большой изменчивостью; они зависимы одинаково от индивидуальности, знаний и опыта руководителя, как и от индивидуальных признаков подчиненных.

Процесс менеджмента можно определить как ряд следующих друг за другом, часто взаимно зависимых, действий, имеющих на цели такое влияние на исполнительную систему, которое обеспечивает реализацию определенной цели (задания). Основные виды этих действий обычно называются функциями менеджмента. В более точной трактовке, функция это определенный сбор типичных, обычно рутинных, повторяемых и формализованных процедурных действий, выделенных из-за их относительной однородности и определенных целей (заданий). Существует достаточно значительное дифференцирование взглядов одинаково относительно числа, как и категорий функций. Принимая во внимание степень согласия взглядов, как основные функции менеджмента принимаются: планирование, организация, мотивирование (верховенство, побуждение), маркетинг и контроль, а также функции: персонала, бюджетирования, анализа и решения⁷.

Планирование. Как функция менеджмента, заключается главное в обдумывании способов действия, необходимых запасов (средств) принимая во внимание определенную цель при этих обстоятельствах действия. Обычно его можно поделить на следующие этапы: определение предмета планирования, сбор информации, разработка вариантов плана и его оптимизации, чтобы в результате определить цель (и задания) учреждения и способы (систематизированные программы) ее реализации, принимая во внимание необходимые запасы (материальные, энергетические, финансовые, информационные

⁷ По: Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H.Beck, Warszawa 2004; Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007; Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania*, Akademica, Łódź, 2006.

и др.)⁸. При определении предмета планирования (цели или связи целей) ищут обычно ответы на следующие вопросы: о каких конкретных заданиях идет речь? Какие частичные задания можно выделить в этом возведенном задании? Каков качественный вес отдельных частичных заданий и вес их выполнения для достижения заложенной цели? Идет ли речь об одноразовом, повторяющемся (долго обязывающем) выполнении заданий или, также о длинноволновом определении и реализации целей учреждения, а также выполнении его миссии? Ответы на эти вопросы дают очерк конструкции плана (оперативного или стратегического). Установка цели (и приоритетов) учреждения делает возможным эффективную концентрацию запасов, энергии и умения на важных направлениях деятельности. Разработка вариантов плана заключается в предложении нескольких разных разновидностей (вариантов) действий, которые ведут, к достижению заложенной цели (целей) при этих обстоятельствах при использовании имеющихся запасов и умений учреждения. Хотя относительно легко мы можем наблюдать, что происходит сейчас, будущее никогда не уверено. Предугадывание именно будущей ситуации, проблем и случая является принципиальным, важным и творческим этапом планирования. Существенную роль должно здесь играть прогнозирование. Планы в учреждении должны складываться в иерархию, которая отвечает организационной структуре. Оптимизация плана заключается в оценке разработанных разных вариантов плана, согласно с сформулированным критерием оптимальности и выбором одного из них – самого выгодного (или по крайней мере удовлетворительного). На этом этапе планирования поднимаются решения, касающиеся будущих действий. Хорошо, если здесь используется решение, принятое с использованием компьютеризированной информационно-аналитической системы, вместе с системой помощи групповых решений.

Планирование, следовательно, указывает, что руководители сверху обдумывают свои цели и задания, средства и действия. Эти действия обычно базируются на каком-то методе, на каком-то плане или на логике (при использовании соответствующей информации), а не на предчувствии, интуиции. Планирование является аналитическим процессом и процессом принятия решения, которые заканчиваются с минутой разработки конкретного стратегического или оперативного плана. Стратегические планы ведут к достижению общих целей учреждения и к осуществлению миссии, представляющей повод существования

⁸ См. Koźmiński A. K., Piotrkowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006; Żukowski P., *Podstawy zarządzania organizacją*, WSZiA, Opole 2003.

организации, выделяющий ее из всех других (напр. рынка, продуктов, услуг, клиентов). Операционные планы зато определяют способы воплощения в жизнь стратегических планов и делятся на одноразовые планы, прорабатываемые для достижения конкретных целей, а также на длительные планы которые прочно обязывают, определяют нормализованный способ действий в повторяющихся предсказуемых ситуациях. Стратегическое планирование, являющееся деятельностью главного руководства учреждения, определяет направление и границы действия операционного руководства. Стратегические планы и операционные планы накладываются на себя. Оба вида планов нужны, создавая рамки общей деятельности учреждения, способствуют в то же время ее лучшему функционированию и большей действенности рационально целенаправленных операционных действий.

В формализованном процессе стратегического планирования реализуется следующий комплекс действий:

- формулируются общие цели организации (а точнее определяется ее роль, миссия, общая цель и задания);
- оцениваются актуальные задания и стратегия;
- анализируется и оценивается окружение (распознаются стратегические шансы и угрозы);
- исследуются запасы и умения учреждения (распознаются ее крепкие и слабые стороны);
- определяется необходимая сфера изменений нынешней стратегии;
- прорабатываются несколько вариантов стратегии;
- знакомятся и оценивают варианты стратегии, а также выбирают самую выгодную для реализации;
- имплементируется окончательно самый выгодный вариант стратегии (после разработки соответствующего плана);
- меряется и контролирует ее процесс внедрения, через непрерывное измерение и сопоставление результатов произведенных действий (положений вещей и процессов) по соответствующим предсказуемым состояниям, заложенным в стратегии (в стратегическом плане)⁹.

Разработанные планы определяют конкретные цели организации, а также определяют методы и средства их реализации. Кроме того, делают возможным получение организацией и предназначение средств, нужных к реализации ее целей, действия членов согласно принятым

⁹ См. Koźmiński A. K., Piotrkowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006.

целям и процедурам, а также бдение и измерение степени реализации цели (целей), что делает возможным выполнение корректирующих действий, если прогресс малоудовлетворителен. Планы (стратегический и оперативные) внедряются по средствам подробных действий (систематизированных программ), которые ведут, к реализации заложенных целей¹⁰.

Организация. Как функция управления является динамическим процессом, переменным в зависимости от заданий учреждения и заключается главным образом в интегрированности и гармонизации работы отдельных ее органов, способом, выравнивающим всевозможные отклонения от правильного действия целого учреждения. Ее существом является формирование деятельности через соответствующий подбор средств и определение организационной структуры действий, то есть такой совокупности, сложной из разнообразных элементов, в которой целесообразный подбор и скрепление отдельных составляющих действия координирован. Построенная таким образом совокупность вместе с кадровыми, вещественными, финансовыми, информационными и другими запасами становится предметом менеджмента. Организация охватывает комплекс действий приводящих к получению и подготовке запасов (средств), а также условий, признанных необходимыми к выполнению установленных планов (заданий) с особым учетом сферы организации работы, вопросов, касающихся индивидуального и коллективного действия людей, их знаний, умения и опыта, соответствующего образования, совершенствования и развития квалифицированного персонала, особенно руководящего, разделения труда одинаково в пространстве руководящих действий, как и исполнительных, организации должностей работы и обеспечение их необходимыми средствами, совершенствования способов и методов действия, условий работы и тому подобное. Разделение труда на специализированные функции (секции, отделы и тому подобное), задания или другие действия, вызывает потребность их координации, потому что без нее отдельные личности или даже отделы, могли бы потерять из поля зрения свою соответствующую роль в организации (начали бы стремиться к реализации собственных, автономных дел за счет цели учреждения)¹¹.

¹⁰ Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004; Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001; *Teorie i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, praca zbiorowa pod red. J. Lewandowskiego, PŁ, Łódź 2003.

¹¹ По: Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001; Berliński L., Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004; Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H.Beck, Warszawa 2004.

Техники менеджмента в процессе непрерывного обучения

Ход интеграционных и дезинтеграционных процессов в каждом учреждении коллективного действия зависит от его организационной формы и процесса управления. Если это формализованное учреждение (предприятие, фирма, холдинг, учреждение), следует говорить о зависимости функционирования интеграционного механизма от самого процесса управления учреждением. Выразительные связи между интеграционными и дезинтеграционными процессами и процессом управления, выступают в больших экономических организациях и учреждениях. В этих учреждениях зависимость функционирования интеграционного механизма от процесса управления заключается в:

- инициации и регуляции интеграционных процессов в управлении;
- контроле дезинтеграционных процессов в рамках управления.

В организационных формах менеджмента речь идет о субъектной структуре этого процесса, т.е. о целом управляющем персонале. Именно управляющий персонал представляет наружу потребности и формальные цели учреждения, а внутри ней – ставит формальные запросы по отношению к подчиненным работникам. Управляющий персонал поддается также влиянию интеграционных и дезинтеграционных сил. Он не всегда представляет формальные цели и запросы (потребности) учреждения правильным способом. Чтобы, однако, объяснить роль управляющего персонала в интеграционных и дезинтеграционных процессах, следует предположить, что этот персонал соответственно представляет формальные цели учреждения и в соответствии с этими целями правильно устанавливает формальные запросы по отношению к подчиненным работникам.

В процессе управления, речь идет главным образом о реализации основных функций управления, и о поднятии в рамках этих функций, руководящих решений. В комплексе основных функций менеджмента, в обсуждаемых процессах, особенное значение имеет функция мотивирования (побуждения) подчиненных к действию. Решения, которые принимаются во время реализации этой функции менеджмента, касаются подбора, комбинационных соединений и способов применения мотивировочных средств (инструментов), благодаря которым управляющий имеет возможности влияния на подчиненных, побуждая их к необходимым действиям для достижения заложенных целей (заданий). Действующие на работников стимулы, в связи с выполнением ими частичных заданий, являются интересующими нас интегрирующими силами и силами, ослабляющими связь работников с учре-

ждением. Некоторые из этих стимулов целесообразно применяются в рамках реализовываемой, в процессе управления, функции побуждения. Источником этих стимулов являются преимущественно те элементы профессиональной ситуации, которые могут быть целесообразно сформированы (контролируемы и регулируемы) учреждением, а точнее – представляющим его управляющим персоналом. Другие стимулы действуют на работников независимо от желания учреждения и управляющего персонала. Источником этих стимулов, в свою очередь, являются элементы жизненной ситуации, ситуации напряжения в доме, как правило, негативно влияют на эмоциональное и физическое состояние работников.

Выплывает с того, что часть интегрирующих и дезинтегрирующих сил и подлежат регуляции и контролю управляющем персоналом, часть же появляется и действует независимо от из воли. Если мы ограничимся только к той группе стимулов, которые применяются руководством, то можно представить их себе как инструменты, которыми управляющий персонал пользуется в менеджменте. Можно также представить себе, что с помощью этих инструментов управляющий персонал формирует субъект своих руководящих действий, то есть работников учреждения. При таком понимании мотивировочных (стимулов) средств обосновано именование процесса менеджмента "применением определенных техник менеджмента"¹².

На понятие техник менеджмента складываются по меньшей мере два элемента:

- технические свойства инструментов действия (в этом случае идет речь о свойстве факторов мотивации – стимулов как материальных предметов, финансовых средств или как условий, случаев, ситуации);
- технические умения людей, касающиеся пользования этими инструментами.

Техники менеджмента это, следовательно, вспомогательные инструменты менеджмента, которые состоят с разных способов выполнения разных частичных работ, в процессе менеджмента, а также способы натиска (подбора, комбинированных соединений и применения мотивировочных средств) на подчиненных, чтобы их поведение было совместимо с волей управляющего, то есть вело к достижению заложенных целей (выполнения заданий), при учитывании признаков этих средств и признаков людей, на которых они используются.

¹² Żukowski P., *Podstawowe metody i techniki organizacji i zarządzania*. Style kierowania, WSDG, Warszawa 2001, s. 132.

В литературе предмета предложено очень большое количество техник управления¹³.

Применение в учреждении принципа разделения труда и назначение разным вертикалям и отделам к выполнению частичных заданий, требует соответствующей координации – вертикальной и горизонтальной. Сам способ координации работы этих вертикалей и отделов влияет, в существенный способ, на подготовленность действия, качество синергетического эффекта и эффективность функционирования целого учреждения. В теории организации и менеджмента распознаны координационные механизмы, правильное введение в действие которых, приводит на практике к высокой степени вертикальной координации заданий (напр. управление через цели, связанное с управлением через исключения) и горизонтальной координации между равноценными отделами, реализовывающими частичные задания в учреждении (напр. управление через выявление и развязывание конфликтов). Это – как уже мы знаем – техники управления, понимаемые как вспомогательные инструменты управления.

Библиография

- Adamiecki K., *O nauce organizacji: wybór pism*, TNOiK, Warszawa 1985
- Berliński L., Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H.Beck, Warszawa 2004.
- Griffin R. W., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Koźmiński A. K., Piotrkowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, Akademia, Łódź 2006.
- Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania*, Akademia, Łódź 2006.
- Podstawy zarządzania operacyjnego*, Z. Jasiński (Ed.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1998.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Teorie i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, J. Lewandowski (Ed.), PŁ, Łódź 2003.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1999.
- Żukowski P., *Podstawowe problemy organizacji pracy i ekonomiki produkcji*, PWN, Warszawa 1999.
- Żukowski P., *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza PRZ, Rzeszów 2006.

¹³ По: Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania*, Akademia, Łódź 2006; Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1998.