

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»

*Б.Н. Герасимов*

**ОСНОВЫ РОССИЙСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА  
Часть II**

САМАРА 2006

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЁВА»  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА

*Б.Н. Герасимов*

# ОСНОВЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## Часть II

Допущено Советом Учебно-методического объединения  
вузов России по образованию в области менеджмента  
в качестве учебного пособия по специальности  
«Менеджмент организации»

САМАРА 2006

УДК 338.2(075.8)

ББК 65.9(2)240

Г37

Рецензенты д-р эконом. наук, проф. Г. П. Гагаринская,  
д-р эконом. наук, проф. О. Г. Макаренко

*Герасимов Б.Н.*

**Г37 ОСНОВЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. Ч. II:** учеб.  
пособие / *Б.Н. Герасимов.* -- Самара: Изд-во Самар. гос. аэро-  
косм. ун-та, 2006. 228 с.

**ISBN 5-7883-0383-4**

Учебное пособие содержит теоретические основы управленческих процессов в деятельности организаций. Рассмотрены принципы, функции и элементы менеджмента. Дана характеристика основных объектов и процессов менеджмента организации. Определена необходимость технологизации управленческих процессов. Приведены технологии менеджмента, которые широко используются в современной управленческой деятельности.

Предназначено для использования в учебном процессе по курсам «Введение в специальность», «Основы менеджмента» и «Предпринимательство». Ориентировано на руководителей среднего и высшего звена, а также на резерв управленческого персонала.

Утверждено редакционно-издательским советом Самарского государственного аэрокосмического университета в качестве учебного пособия.

**ISBN 5-7883-0383-4**

© Б.Н. Герасимов, 2006

© Самарский государственный  
аэрокосмический университет, 2006

## Часть II

# ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

## 15. ТЕХНОЛОГИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В настоящее время вырабатываются новые подходы к менеджменту как управленческой деятельности. Одним из таких подходов является технологизация управленческих процессов. На современном этапе наиболее быстрым и эффективным представляется использование социальных технологий (в том числе и технологий менеджмента) в качестве средств и методов управления.

В 60 – 80-е гг. XX в. цивилизованный мир пережил информационную, управленческую и концептуальную революции. Именно на их основе произошел громадный скачок в развитии производства, бизнеса, науки, менеджмента. В основе этого скачка лежало освоение «человеческого ресурса», интеллектуальной собственности и управленческих «ноу-хау». Таким образом, бурное развитие технологий менеджмента связано с потребностью быстрого и крупномасштабного тиражирования новых видов деятельности, которые призваны заменить рутинные и обеспечить передачу информации на основе современных научных данных.

Возможности применения технологий менеджмента в различных сферах общественной жизни, в т.ч. и в области освоения рыночного пространства, исключения деструктивных процессов безграничны. Однако используются они крайне плохо, нерационально. Сложилось реальное противоречие между огромным интеллектуальным потенциалом, накопившемся в науке и практике, и уровнем применения наукоемких технологий в различных сферах управления, в частности, в повышении эффективности управленческой деятельности.

Для российских управленцев технологизация организационных процессов наталкивается на некомпетентность субъектов управления, их неготовность обеспечить все циклы прохождения решений – от выработки до реализации. Кроме того, управленцам мешают сложившиеся стереотипы мышления, выражающиеся в недоверии к организационным сторонам управления, которые в условиях административно-командной системы нередко сводились к жестким неком-

петентным регламентациям, инструкциям, многочисленным проверкам. Поэтому всякое управленческое действие, его организационные процедуры рассматриваются ими не более как бюрократические акты.

Современная концепция управления организацией заключается в следующем: менеджмент настоятельно требует, с одной стороны, очищения от деформаций, бюрократических искажений системы управления, с другой – продвижения вперед и дальнейшего ее развития. Управленцы должны научиться профессионально создавать и использовать технологии менеджмента, опираясь на неисчерпаемый ресурс организации – ее персонал. Технологии менеджмента следует понимать не как жесткую регламентацию деятельности управленческого персонала, а как инновационное средство его мотивации к саморазвитию и самосовершенствованию. Только на этом пути организации в России смогут вырваться из кризиса и показать свою жизнеспособность, конкурентоспособность и эффективность.

*Технология* – это продуманная система знаний и умений «как» и «каким образом» цель воплощается в конкретный вид продукции или ее составную часть. *Технология* – это человеческое знание в его продуктивном состоянии. Существует два типа технологий: материальные и духовные. В каких бы сферах человеческой жизнедеятельности технологии не использовались, они предстают как последовательность совокупности конкретных действий, осуществление которых сопряжено с получением намеченного результата.

*Технологии менеджмента* – это наука о практическом использовании средств и механизмов взаимодействия людей между собой для решения организационных задач. В этом случае объектом и предметом технологизации являются отношения в деятельности и поведении личности и групп людей.

Технологии менеджмента вбирают в себя процедуры воздействия на человека как на биовид, индивид и личность. Сложность характеристик человека вызывает потребность в многообразии используемых антропологических, социальных, психологических и других предметных знаний. Многоплановость объекта и огромный объем информации обуславливают ориентированность технологий менеджмента на достижение созидательных целей. Все это возможно благодаря родовому и видовому многообразию процедур, техник и средств, используемых специалистами в управленческой деятельности.

Таким образом, технологии менеджмента создают более благоприятные возможности для решения профессиональных задач, которые позволяют организациям в условиях современного рынка выживать или эффективно развиваться в современных условиях.

**Технология** (от греч. *techne* - искусство, мастерство, умение и ... логия), совокупность методов обработки, изготовления, изменения, состояния, свойств, формы сырья, материала или полуфабриката, осуществляемых в процессе производства продукции. Задача технологии как науки – выявление физических, химических, механических и других закономерностей с целью определения и использования на практике наиболее эффективных и экономичных производственных процессов.

Такое прочтение термина, пришедшего из сферы материального производства, изначально акцентирует внимание на ее преобразующем характере (в отличие от чисто познавательного). Но при этом из поля зрения ускользает тот факт, что объектом **технологизации** выступает не столько система инструментальных или технических средств, сколько сам человек, осуществляющий деятельность. В таком случае технология становится неотъемлемым элементом культуры управления и в известной степени мерой развития человека. Это можно объяснить тем, что технология выступает в виде стандартов-запретов, правил, норм, образцов, а также апробированных средств, способов и приемов целесообразной человеческой деятельности, позволяющих достигнуть заданных результатов.

В научной и методической литературе нет единого функционального понимания технологий менеджмента. Есть множество вариантов их определения. Назовем некоторые из них: метод достижения практических целей; совокупность способов, используемых для получения предметов, необходимых для существования человека; набор процедур и методов организации человеческой деятельности; средство, используемое для моделирования поведения людей в индивидуальном и групповом состоянии.

Под технологией понимается совокупность знаний о способах и средствах проведения производственных процессов, а также сами процессы, при которых происходит качественное изменение обрабатываемого объекта. Технология – последовательность старых, знакомых образцов поведения, которая дает новый образец или образцы. Технология алгоритмизирует деятельность, поэтому может быть многократно использована, воспроизведена и тиражирована для

решения исходных задач. Создание технологии гарантирует заданные свойства продукта, обеспечивает рациональность процесса деятельности.

XXI век - время наиболее значительных успехов тех стран, в которых будут интенсивно развиваться высокие технологии. Обладание данными технологиями является определяющим фактором преуспевающего экономического и социального совершенствования этих стран, обеспечения достойного уровня материального и духовного благосостояния их народов.

В деятельности современного управленца существуют приемы, подходы, средства. Однако при этом достаточно редко употребляют термин "технология". Чаще всего этот термин употребляется для изменения формы, состояния или содержания материальных объектов или процессов. Сочетание "технологии менеджмента" еще не вошло в обиход управленцев, преподавателей, консультантов. Учебники менеджмента также избегают употреблять соответствующую терминологию, а в монографической литературе есть по сути дела два источника [3, 144], которые серьезно рассматривают это понятие, пытаются обсуждать формы и содержание технологий менеджмента.

Это значит, что появляются попытки формализовать практическую деятельность управленца. Рассуждения многих специалистов о менеджменте как о симбиозе науки и искусства не позволяют сформулировать и передать навыки и умения практической управленческой деятельности, повышать квалификацию специалистов, исследовать и развивать профессионализм управленцев.

*Технология* – это людское знание в его продуктивном состоянии. Существуют два типа технологий: материальные и духовные. В каких бы сферах человеческой жизнедеятельности эти технологии не использовались, они предстают как жесткая логика конкретных действий, осуществление которых сопряжено с получением намеченного результата [3].

Управленческие знания и умения непосредственно ориентированы на социальное самоутверждение людей, на самореализацию их интеллектуальных качеств. Эффективность материальных и духовных технологий определяется тем, насколько основательно оснащены менеджеры этими знаниями и умеют ими практически пользоваться.

В литературе по менеджменту часто встречается такое понятие, как «гибкость производства». Приоритетными критериями «гибко-

сти производства» являются наукоемкость производства, внедряемость нововведений, организационная эластичность. Достижение управленческой технологичности, позволяющей таким образом приспособляться к переменам, происходящим на рынке, обусловлено наличием у менеджеров творческого менталитета.

Каждому управленцу желательно владеть тремя языками: родным языком, языком науки, языком технологии. Особо следует разобраться в таком интегративном типе технологий, в которых органически соединены компоненты как материальных, так и духовных технологий. Такими, по мнению автора работы [53], являются человековедческие технологии.

Человековедческие технологии – ресурсонасыщенные технологии. С их помощью можно активизировать деятельность персонала организации, знания, развивать его, предоставляя каждому из них личностный простор. Человековедческие технологии – это система социальной защиты людей, масштабного тиражирования определенных приемов и методов. Упражняясь в их изобретении и применении, они вовлекаются в человекотворчество. Выращивание собственного нового образа мысли для таких людей – цель профессионального самосовершенствования [144].

Ресурсонасыщенность человековедческих технологий, используемых в менеджменте, определяется тем, что их древо – управленческая антропология. В свою очередь, ветвями этого древа, подчеркивается в работе [144], являются десять фундаментальных информационных продуктов: идеология и философия управленческой деятельности, а также такие отраслевые направления управленческой антропологии как управленческая психология, педагогика, этика, социология, конфликтология, риторика, имиджелогия и ортобиотика.

XXI век науковеды уже называют веком биологии. Грядут фундаментальные открытия, относящиеся к живым организмам, в т.ч. к человеку. В ближайшем будущем весь комплекс дисциплин управленческой антропологии получит качественно новую информацию, на базе которой будет реальна разработка более совершенных технологий менеджмента, основательный пересмотр ранее освоенных и внедренных.

Речь идет не только о полезности введения биологических знаний в профессиональную компетентность менеджера. Как в свое время отмечал известный антрополог А. Редклифф-Браун, «познание методологии естественных наук является одним из важных требова-



ний к науке о человеческом обществе». Соблюдение подобного требования относится и к управленческой антропологии. Основатель американского дизайна Р. Лоуи говорил, что необходимо в программу подготовки инженеров включать определенный объем знаний по дизайну, чтобы они лучше понимали эстетику и имели хороший художественный вкус. Это подтверждает полезность насыщения любой технократической, а тем более управленческой, деятельности разнообразными гуманитарными знаниями.

По мере расширения прикладных функций научного знания появляется возможность технологизировать те виды деятельности, которые прежде были этому недоступны. *Объектом технологизации* могут стать самые разные сферы человеческой деятельности: экономическая, социально-политическая, духовная и т.п. В целом можно сказать, что сколько существует управляемых социальных объектов, их разновидностей, столько и технологий, которые направлены на оптимизацию процессов их функционирования и развития. Остановимся несколько подробнее на социальных процессах в управленческой деятельности. Таким образом, социальные аспекты управленческой деятельности являются весьма важными, но вопрос взаимоотношения социальных процессов и технологий менеджмента в настоящий момент является открытым.

В работе [3] утверждается, что одной из разновидностей социальных технологий являются технологии управления, а в практике управления организациями – *технологии менеджмента*. *Менеджмент* – это достижение целей организации с помощью определенных методов и средств воздействия на людей, направленных на получение конечного результата.

Между социальными и управленческими технологиями существует взаимная входимость. *Социальные технологии* – это технологии менеджмента, ориентированные на решение общих, конкретных и специфических задач различных социальных структур и людских состояний.

*Социальная технология* по работе [3]:

специально организованная область знания о способах и приемах оптимизации жизнедеятельности человека в условиях нарастающей взаимозависимости и обновления общественных процессов;

способ осуществления деятельности на основе ее рационального расчленения на процедуры и операции с последующей координацией и синхронизацией и выбора оптимальных средств и методов их выполнения;

метод управления социальными процессами, обеспечивающий систему их воспроизводства в определенных параметрах – качества, свойства системы, целостность деятельности и т.п.

Социальная технология – важнейший элемент механизма управления, средство перевода абстрактного языка науки на конкретный язык практики управления. Этому служит формализация социального явления и его расчленение на составляющие элементы с помощью операций и процедур. Процедура – набор действий, с помощью которых осуществляется управление процессом. Операция – непосредственное действие, путь решения определенной социальной задачи в рамках данной процедуры.

Сущность социальных технологий может быть понята как инновационная система методов выявления и использования скрытых потенциалов социальной системы, получения оптимального социального результата при наименьших управленческих издержках. Из многочисленных определений отечественных и зарубежных ученых можно выделить основные особенности социальных технологий.

Социальная технология – это определенный способ достижения общественных целей. Содержание этого способа состоит в пооперационном осуществлении деятельности. При разработке операций учитывается специфика области, в которой осуществляется деятельность. Социальная технология выступает в двух формах: как проект, содержащий процедуры и операции, и как сама деятельность, построенная в соответствии с этим проектом.

Социальная технология – это, наконец, элемент человеческой культуры.

Термин «технология» широко используется в практике менеджмента. Здесь технологию часто связывают с методами управленческого воздействия. Это – приемы, способы, последовательность выполнения работ в управлении, т.е. очередность управленческих функций, а также непосредственно процессы управления, при которых руководитель влияет на подчиненных, поощряя их деятельность на благо организации, побуждает их к полному проявлению потенциальных возможностей, предоставляет им поле деятельности и свободу.

Технологии менеджмента должны обладать свойствами:

- привлекательность цели;
- простота ее обоснования;
- гибкость взаимодействия процедур и операций;

- надежность теоретического и методического обеспечения, профессиональная грамотность и практический опыт;
- экономичность достижения цели воспроизводства;
- непротиворечивость между процедурами и операциями конкретных технологий менеджмента; между уровнями качества их воспроизводства; объектом и субъектом технологизации и т.д.

В словаре «Социальные технологии», изданном Центром социальных технологий в 1995 г., управленческая технология определяется как «осуществляемая системой управления последовательность действий по выбору целесообразных процедур и выполнению входящих в них информационных преобразований и организационных воздействий, соотношенных со свойственными такому классу технологическими ситуациями». Выполнение этих процедур и воздействий обеспечивает преобразование, перевод социальной системы в желаемое состояние. Существуют следующие методы решения проблемной ситуации средствами управленческой технологии: реагирование на ситуацию; поиск аналоговых состояний; исследование состояний; выбор процедур преобразования в данной ситуации.

Все имеет свои пределы, даже демократизация общественной жизни, которая при определенных условиях может привести к анархии и неуправляемости. Опыт показывает, что любая социальная инновация может быть доведена до абсурда, если процесс ее разработки и внедрения осуществляется в условиях низкой управленческой культуры, стагнации развития организации и господства догматического стиля мышления.

Критериями эффективности технологий менеджмента являются:

- простота (она не должна быть излишне усложненной, содержать промежуточные процедуры или операции);
- гибкость (адаптация к изменяющейся обстановке);
- надежность (наличие некоторого запаса прочности, дублирующего механизма);
- экономичность (технология может быть эффективной, но не экономичной);
- удобство эксплуатации (прекрасно разработанная технология окажется бесполезной, если она неудобна для людей, которым придется с ней работать).

Основная функция технологии менеджмента состоит в обеспечении научной и функциональной взаимосвязи процесса управления с конкретными функциями организации, управленческими задачами,

способствующими реализации таких функций, как производство, качество, инновация, маркетинг, персонал и др. В связи с этим важно формирование нового типа мыслительности управленцев, ориентация их на упреждающую аналитическую и инновационную деятельность.

В работе [3] предлагается набор технологий менеджмента, следование которым может позволить руководителям организаций кардинально изменить ситуацию и обеспечить переход на качественно новый уровень организации менеджмента. Для этого предлагаются такие аспекты управленческой деятельности, которые называются стратегиями: основательных решений; риска; идей менеджмента; действенности; эффективных сотрудников-профессионалов; упрощения; качества; лояльности и преданности; сотрудничества. Для реализации данных стратегий предлагаются алгоритмы их реализации, или технологии.

Приведем пример технологии стратегии основательных решений:

- определение социальной ответственности своей организации перед обществом;

- определение наиболее эффективных способов использования ресурсов каждого работника;

- использование стратегического управления для определения целей на перспективу;

- применение принципа синергизма;

- инвестирование основных исследований, разработок, производства новых товаров на конкретные сроки выполнения;

- оценка людей за достаточно длительный промежуток времени;

- использование вознаграждений, отделенных по времени;

- определение двух или трех ключевых моментов, наиболее важных для долгосрочного успеха коллектива, и вознаграждение людей за содействие этим моментам;

- вознаграждение премиями и одобрениями тех, кто предлагает умные и перспективные решения;

- значительная часть общего вознаграждения каждого служащего должна зависеть от процветания организации. Это заставляет каждого работать более продуктивно.

Однако это скорее концепции и принципы технологической деятельности по реализации той или иной организационной стратегии. В этой «технологии» отсутствуют конкретные операции и процедуры, охватывающие некоторый процесс от начала и до конца.

Таким образом, технологизация управленческих процессов в инновационной среде позволяет решать конструктивные задачи, в т.ч.:

фиксация перечня оптимально необходимых операций, обеспечивающих регулирование социального процесса;

обеспечение стандартизации процесса управления за счет сокращения числа операций, снижения издержек на подготовку персонала;

нахождение оптимальных форм объединения действий заказчиков и исполнителей;

сокращение времени на выполнение задач и т.п.;

определение границ действия каждого исполнителя, использование механизмов стимулирования и ответственности, сокращение число спонтанных и ошибочных действий;

создание информационных потоков с выводом их на ЭВМ;

наращивание сложности и развития решаемых задач с помощью технологий задач;

измерение и определение алгоритма действий, создающего устойчивость социальным процессам;

повышение уровня социологической культуры, создание объективных условий вовлечения людей в управление.

Наряду с позитивными последствиями непродуманная практика использования технологий менеджмента может вызвать негативные тенденции, в т.ч. увеличение консерватизма мышления, укрепление стереотипов в поведении, снижение восприимчивости к новым творческим идеям, решениям.

Отсюда необходимость постоянного обновления процедур, что позволяет концентрировать в них накапливаемый опыт, новые идеи и современные достижения научной мысли.

Поэтому необходимо понимать технологии менеджмента не столько как жесткую регламентацию в организации и развитие организационного поведения, сколько как средство стимулирования ее к саморазвитию и самосовершенствованию. Главной особенностью процесса технологизации является совместное взаимодействие индивидов, которые создают в результате этого соответствующие социальные общности, в т.ч. управленческие команды.

Как совместная управленческая деятельность выступает под видом общественной жизни и существует в ряду, во взаимопроникновении экономической, политической и духовной сфер жизни. Поэтому непосредственные «рамки» процесса управленческой техноло-

гизации – это социальные отношения, совокупность которых создает сферу общества, где, в основном, и проходят процессы социальной технологизации, получая ту или иную организационную направленность.

Среди основных непосредственных условий процессов управленческой технологизации в работе [3] выделяется предметность, которая, в свою очередь, делится также на телесную (биосоциальную), вещественную, институционную и знаковую. Они и составляют главный предметный мир человека. В частности, телесная форма предметности как материальный носитель существенных сил человека обуславливает саму возможность процесса технологизации, речевая – выступает как громадное море потребительских стоимостей для производственного и непроизводственного потребления. Институционная форма предметности, включая в себя организованные группы людей, дифференцирует, закрепляет и регулирует ход процессов социальной технологизации. И, наконец, знаковая форма предметности исполняет функцию сбережения и передачи информации.

Однако характеристика процессов управленческой технологизации не исчерпывается лишь коллективными формами жизнедеятельности людей, необходимо считаться с теми особенностями, какие проявляют себя слабо или имеют скрытый социальный характер, например, непосредственная (натуральная) и собственная (личная) жизнь человека. Люди, живущие в пределах управленческого пространства, одновременно живут и своей непосредственной жизнью, истратив на процессы социальной технологизации собственную энергию, нервы, здоровье. Поскольку данный процесс, как известно, бывает двух родов (производство средств жизни и производство самого человека, продолжение рода), то процесс социальной технологизации подчиняется в конечном результате законам не только первого, но и второго рода.

Процессы социальной технологизации являются общими в жизнедеятельности людей, которая предполагает их взаимную зависимость и потребность одного в другом, что обеспечивает сбережение и развитие социального организма. Это жизнь людей непосредственно в коллективе, социальной группе, где совершается деятельность, общение, обмен услугами, пользование общими вещами и ценностями, рождаются соответствующие стереотипы поведения, дисциплинарные нормы.

Основными формами процессов управленческой технологизации выступают труд, потребление, деятельность во время досуга, общение, личная жизнь, социализация (обучение и воспитание) молодых поколений. Через изменение этих событий проявляются динамика и ритмика процессов социальной технологизации. Поскольку в реальности в процессах социальной технологизации переплетаются массовые и индивидуальные явления и процессы, в них отличают индивидуальный (социальная жизнь индивида личности) и массовый (процесс социальной технологизации общества, класса, группы) уровни жизнедеятельности. В первом случае социология выявляет широкий спектр их индивидуальных особенностей, что составляет повседневную жизнь людей, в других – она воспроизводит картину жизни общества, что позволяет выявлять общие закономерности процессов социальной технологизации, наиболее стойкие способы их организации и реализации.

В целом технологии менеджмента выступают в двух формах: как структурный элемент любой системы, технологически оформленный программный продукт и как управленческая деятельность, связанная с реализацией этого проекта, программированного продукта.

Технологии менеджмента возникают эволюционно или создаются искусственно. Технологии, в которых упор делается на прошлый опыт, интуицию и приверженность традициям старых способов организации, называются рутинными.

В них используются методы воздействия на социальные процессы, отличающиеся малой наукоемкостью и отражающие вчерашний день социального воздействия, не мотивирующие систему на перемены. Технологии, с помощью которых создаются прогрессивные элементы, можно назвать инновационными.

Однако этим не исчерпывается роль социальной технологизации в управленческой деятельности.

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что подразумевается под процессом технологизации?
2. Какие виды технологий существуют?
3. Охарактеризуйте социальные технологии.
4. Что является объектом технологизации?
5. Основные области использования технологий менеджмента.

## 16. КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

В настоящее время практически не существует сколь-нибудь удовлетворительных классификаций технологий менеджмента. Существует огромный разброс в понятийном пространстве разных технологий, объектом которых является человек. Например, имеются многочисленные исследования по социальным технологиям.

В работе [144] представлена человековедческая классификация технологий менеджмента.

Наиболее часто встречаются и используются технологии поиска стратегии управления, социальное моделирование и прогнозирование, информационные, внедренческие, обучающие, технологии прошлого опыта. По характеру решаемых задач бывают частные и универсальные технологии.

Особое место в оптимизации организационного менеджмента принадлежит универсальной технологии стратегии управления, инновационной деятельности и технологизации прошлого опыта, разработка и внедрение которых в наибольшей мере связаны с активизацией интеллектуальной, теоретической деятельности и не требует детальной технологизации в отличие от частных технологий менеджмента.

Одна из сложных проблем научного и методического обеспечения разработки технологий менеджмента – противоречие между необходимостью и возможностью в уровне соотношения динамики и статики, мере перемен и стабильности объектов технологизации. Степень эффективности разрешения данного противоречия может выступать также в качестве степени эффективности познания природы исследуемого явления, прогнозирования тенденции его существования и развития. В теории разработки технологий менеджмента сложными являются: проблема измерения качества, система разработки и использования показателей, процесс изменения технологии и его познание.

Объекты технологизации – социальные процессы, а также система логических, психологических и инструментальных технических средств.

В работе [144] обозначено три рода технологий менеджмента:  
социально-ориентированные;  
лично-ориентированные;



комбинированные, сочетающие в себе оба предыдущих подхода.

К первым, например, относятся технологии конструирования различных социумов, проведения выборных кампаний, ко вторым – технологии предметного воздействия на личность. Например, педагогические и психотерапевтические технологии. Комбинированные человековедческие технологии – наиболее распространенные. Их используют в таких сферах общественной жизни как экономической и политической, широк спектр их применения в различных видах деятельности – образовательной, медицинской, экологической и т.д.

В этой связи в работе [138] дано их видовое представление: фундаментальные и футурологические (базовые), ситуативные и стандартные (пакетные) технологии.

К фундаментальным управленческим технологиям следует отнести технологии людской жизнедеятельности [144]. Применение этих технологий поможет определить менеджеру основные направления приложения личных усилий для разумного использования временно-го периода земной жизни. Поэтому они и являются фундаментальными, т.е. призваны обеспечивать настоящую и будущую жизнедеятельность людей. Кратко рассмотрим каждую из технологий.

К фундаментальным человековедческим технологиям автор работы [144] относит технологии людской жизнедеятельности (рис. 35).

Технология целеполагания ориентирована на осознание человеком необходимости постоянно выстраивать цели как содержательные ориентиры своего поведения, реализации своих амбиций, удовлетворения своих интересов. Глобальные цели – это цели-идеалы. Рубежные цели – цели конкретных дистанций продвижения к целям-идеалам. Текущие цели – это цели прохождения конкретных дистанций по достижению рубежных целей.

Технология этического соотнесения ориентирована на нравственно прочувствованное и осмысленное отношение к природе, людям, самому себе. Чем лучше освоена данная технология, тем спокойнее душа человека. Другими словами, создается устойчивая уверенность его в нравственной оправданности своих поступков.

Технология активной самореализации сама по себе является стимулирующим фактором в жизнедеятельности человека. Благодаря ее освоению и постоянному совершенствованию можно добиться значительных достижений прежде всего в семье и труде.

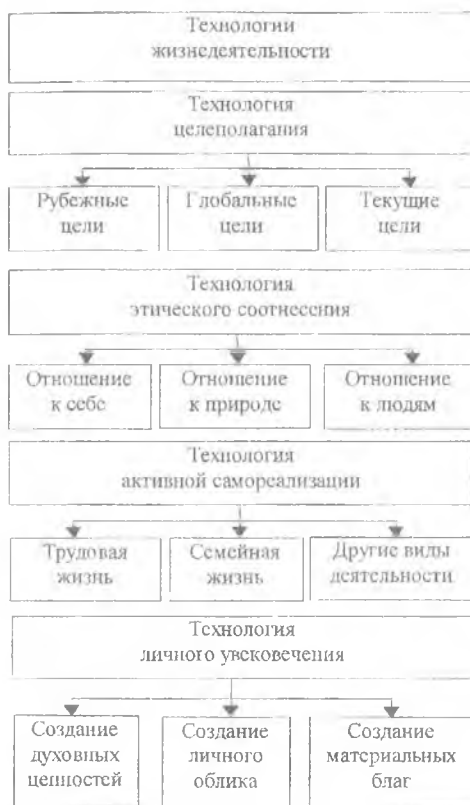


Рис. 35. Технологии человеческой жизнедеятельности

Технология личного увекочения для россиян своего рода «ноу-хау», ибо при нашей национальной скромности и благодушии многие из нас не задумываются серьезно о том, как к нам будут относиться потомки. Кстати, в меценатстве русских предпринимателей прошлого отчетливо просматривалось их желание задержаться в памяти людей после своей смерти.

Таким образом, технологии жизнедеятельности составляют матрицу выстраивания реальной жизнедеятельности людей. В связи с этим следует внимательно отнестись и к такому виду человековедческих технологий как футурологические.

Любой отказ от прогнозирования равносителен отказу от «выживания». Футурологические технологии менеджмента воспроизводят синоптическую карту, представляющую экономические, социаль-

ные, культурные, психологические и демографические аспекты возможных вариантов будущего. С помощью этих технологий проигрываются гипотетические модели состояния общества, региона, трудового коллектива. Однако следует критически огнестись к классификации автора работы [144], так как она не является универсальной.

Ситуативные технологии менеджмента, как правило, разрабатываются и применяются по необходимости. Назовем некоторые из них: управление поведением людей в экстремальных ситуациях, при угрозах забастовок, массовых увольнений. По этим технологиям проводятся специальные тренинги – профессиональная учеба соответствующих работников. Весьма часто моделью их разработок являются реальные и виртуальные ситуации, используемые в управленческой конфликтологии.

К стандартным технологиям менеджмента относятся технологии профессионального обучения, стимулирования труда, проведения деловых коммуникаций. Такие технологии постоянно используются управленцами, что нередко порождает стереотипное отношение к ним, а потому при их применении часто допускаются психологические и этические просчеты, недооценка работы над своим личным имиджем.

С утверждением демократического образа жизни возрастет потребность в расширении арсенала специализированных технологий менеджмента. Например, поиск талантливых людей и создание им условий, способствующих проявлению их дарований, является предметом специализированных технологий менеджмента. Талант – это уникальность, и для каждого нужна особая технология его сбережения и саморазвития. В деловой структуре, в которой менеджеры постоянно поднимают интеллектуальную планку при работе с персоналом, создаются предпочтительные условия для деловой конкуренции.

В настоящее время человековедческие технологии, по мнению автора работы [144], еще не ощущают должного внимания как по размерам ассигнуемых на них средств, так и по подготовке соответствующих профессиональных кадров. Все возрастающие инвестиции в отбор и подготовку кадров организаций, перемещение в рыночной конкуренции центра тяжести на интеллектуальное соперничество среди менеджеров актуализируют теоретический и прагматический интерес к технологиям менеджмента.

Чтобы познать методологию создания технологий менеджмента, необходимо четко определиться в основных понятиях, принципах и логике всего того, что относится к их проектированию и внедрению. Перспективы развития общества во многом зависят от уровня разработки и мастерства освоения технических, экономических и организационных технологий самого высокого уровня.

Эти технологии вбирают в себя все технологии, ориентированные на человека как самого высокоорганизованного живого существа, на личность, на его общности. Сложность характеристик их объекта обуславливает потребность в огромном объеме используемых антропологических и других знаний. Многоплановость объекта и огромный объем информации обуславливают ориентированность этих технологий на достижение разнообразных созидательных целей. Естественно, что это возможно благодаря родовому и видовому многообразию технологий, используемых в управленческой деятельности.

Развитие технологий менеджмента во многом зависит от решения такой проблемы как технологизация антропологического и гуманитарного знаний. При всех достижениях, которые сегодня известны по применению компьютеров, в разработке информационных технологий, есть немало темных пятен в создании «формализованного языка» для широкого спектра управленческой информации.

Дело в том, что не всякое знание технологично, в чем нетрудно убедиться, например, обращаясь к гуманитарному знанию. Во-первых, гуманитарные знания, как правило, характеризуются познавательной направленностью. Во-вторых, им свойственны абстрактность, отвлеченность от конкретных условий, возможность произвольного толкования некоторых понятий. В-третьих, им присуще богатство художественного языка; символическое разнообразие, подтекстовая колоритность.

Попытки придать гуманитарной информации знаковые обозначения, перевести ее на язык формул пока малоэффективны. Полученные результаты весьма условны и не гарантируют точность заложенных в них сведений. Все это подтверждает, что гуманитарная информация трудоемка для технологической обработки как по содержанию, так и по форме, фундаментально данную проблему можно решить при создании специальных научно-исследовательских подразделений. Их целью должна стать разработка формализованного языка для создания технологий менеджмента.

Для пояснения сложности решения этой проблемы сошлемся на два факта. В психологии (общей и социальной) существует около 70 точек зрения по поводу понимания психологической структуры личности. Многие из них убедительны. В педагогической, этической, социологической и социально-психологической литературе зафиксировано более 40 понятий трудового коллектива. Каждое из них также обоснованно.

Подобное можно сказать о многих основных понятиях технологий менеджмента, в овладении которыми заинтересованы менеджеры. Многие из них внимательно следят за соответствующей литературой, способны ее гносеологически оценивать. Существует немало специалистов, которые имеют свою точку зрения по таким понятиям, как «психологическая структура личности» и «трудоу коллектив». При отсутствии унифицированного толкования данных понятий, знакомясь с «технологической карточкой» по индивидуальной работе с персоналом или «конструированию» трудового коллектива, они могут оказаться в затруднительном положении. Не исключено, что они могут или отвергнуть все притязания ученых на истину, или пользоваться своим пониманием явлений или процессов.

Можно утверждать: чем духовно возвышеннее будет «толпа», тем естественнее будет происходить выдвижение талантливых и достойных руководителей. Не удивительно, что управленец с современным менталитетом все больше проникается пониманием важности технологий менеджмента, которые ориентированы на продуктивную работу с людьми.

Сделаем еще важное замечание, касающееся объекта технологии. Объект и замысел диктуют необходимость соответствующего информационного обеспечения, материальных условий, финансовых средств, управленческих способов воздействия на людей для соблюдения гуманности обращения с людьми при реализации замысла. В качестве объекта технологий менеджмента выступают «поле жизнедеятельности» отдельной личности, различных социальных общностей, взаимодействие человека и природы.

Сложность и, как правило, неповторимость объекта, этичность замысла, повышенные требования к выбору условий, средств и способов его реализации – все это ставит технологии менеджмента в ряд технологий наибольшей профессиональной трудоемкости.

Технологии менеджмента – это самые наукоемкие технологии. Разработка каждой такой технологии требует переработки огромно-

го объема информации, специальной ее селекции, обращения к результатам новейших научных открытий. Они не могут быть «пробными», что на практике избежать трудно, поэтому надо на теоретическом уровне свести к минимуму ошибки, в результате которых возможно нанесение ущерба здоровью или личному достоинству людей. Для этого при их разработке необходимо многократное логическое осмысление по схеме «концепция – гипотеза – версия – вариант». Лучше десять раз взвесить все «за» и «против», чем один раз поступить безответственно.

Технологии менеджмента весьма трудно алгоритмизировать. Принцип пооперационности универсален для многих технологий. В технологиях менеджмента его применение крайне ограничено. Процесс реализации замысла часто невозможно разбить на последовательный ряд операций или алгоритмов.

У технологий менеджмента низкий коэффициент гарантированности достижения замысла. К этому должен быть психологически готов каждый. Негарантированность «конечного» результата технологий менеджмента обусловлена противоречивостью и уникальностью их объекта. По словам И. Гете «под каждой надгробной плитой покоится непознанное мироздание». С этой проблемой постоянно сталкиваются многие из тех, кто обращается к названным технологиям. Объект, с которым они работают, подвержен воздействию такого массива внутренних и внешних детерминант, что четко определиться в них зачастую не представляется возможным.

Технологии менеджмента – особый вид профессиональной деятельности. Овладение ими доступно людям, обладающим незаурядными личностными и профессиональными качествами, имеющим большой жизненный опыт и прошедшим специальную подготовку.

Без технологий менеджмента сам менеджмент неэффективен. По мере осознания этого будет расширяться круг людей, обращающихся к ним по деловым соображениям. Это, несмотря на то что к дискредитации технологий менеджмента может привести неумелое их применение или, еще хуже, использование в целях преднамеренного насаждения духовного тоталитаризма по отношению к личности.

Нужно признать, что технологии менеджмента может применять только тот, кто обладает незаурядным интеллектом, обостренной потребностью общения с людьми, развитой интуицией, коммуникабельностью и эмпатией. Желательно, чтобы они прошли специаль-

ную подготовку по полному курсу управленческой антропологии и привлекались к периодической переподготовке по их овладению.

Освоение технологий менеджмента повышает требования к профессиональному отбору и подготовке управленцев. Их успех может стать значительным, если они отнесутся с должной заинтересованностью к созданию в организациях и фирмах служб по работе с персоналом, обеспечат необходимые условия для привлечения к их работе талантливых антроповедов. Затраченные средства оправдают себя, а руководители получат возможность ярко проявить свои деловые дарования и личностную незаурядность.

Классификацию технологий менеджмента можно произвести по различным признакам. Тот факт, что отсутствует научно обоснованная система, регулирующая область технологий менеджмента, позволяет варьировать критерии классификации в широком диапазоне. По работе [3] приведем в качестве примера несколько классификаций:

- по масштабу применения – макротехнологии и микротехнологии;

- по длительности реализации - долгосрочные технологии (свыше 1 месяца) и краткосрочные (до 1 месяца);

- по уровню иерархии может быть выделено столько технологий, сколько имеется уровней вложения, т.е. набор определенных технологий составляет отдельную технологию более высокого порядка;

- по результату применения – корректирующие и вещественные;

- по цели создания технологии – обучающие, задающие параметр, интенсифицирующие, ограничивающие.

Технологии менеджмента в организации могут быть разделены на две категории: по подготовке управленческих решений (технологии диагностики) и технологии их реализации. В первом случае речь идет о создании алгоритмизированного диагностического средства, позволяющего определить, насколько состояние объекта соответствует требуемому уровню, который устанавливается при помощи концептуальных схем или эталонных образцов. Технология же реализации – алгоритмизированная система средств, обеспечивающая доведение объекта до этого эталонного состояния.

Совершенно очевидно, что особое управленческое действие начинается с познания сути происходящих процессов, выдвижения новых идей, установок, что характеризует, прежде всего, содержание управления, уровень управленческого мышления. Без умения вы-

двинуть инновационные цели и задачи управления, а затем найти адекватные методы их решения не может быть эффективного управления. Поэтому проблема повышения эффективности управления напрямую связана с эффективностью технологий менеджмента.

По мнению автора [111] управленческие технологии имеют двухъярусную структуру: технологии целевого управления (ТЦУ) определяют набор технологий процессорного управления (ТПУ). Руководитель должен сначала определиться с выбором конкретной технологии целевого управления, а затем в качестве инструментария использовать соответствующий ей набор процессорных технологий. ТЦУ – это технологии, основанные на приоритете целей над ситуациями. ТЦУ ориентирует управленческую деятельность на достижение цели: решение должно быть направлено на изменение ситуации, а не на устранение возмущающих воздействий. В состав ТЦУ входят: инициативно-целевая, программно-целевая и регламентная технологии.

Ниже приводится таблица эффективного применения ТЦУ в зависимости от типа организации, правовой формы и численности ее персонала (табл. 13).

Таблица 13

*Приоритеты целевых технологий в управленческой деятельности*

Группы, формы и численность организаций			Приоритеты технологий
Микро	Все формы организаций с численностью персонала 5-10 человек	Рисковое производство	Инициативно-целевая Регламентная Программно-целевая
		Типовое производство	Регламентная Программно-целевая Инициативно-целевая
Малые	Товарищества, общества, кооперативы, унитарные предприятия с численностью до 100 человек		Программно-целевая Регламентная Инициативно-целевая
Средние	Открытые и закрытые акционерные общества с численностью 1-5 тысяч человек		Программно-целевая Регламентная Инициативно-целевая
Социумы	Крупные объединения, финансово-промышленные группы, государства с численностью свыше 100 тысяч человек		Только регламентная технология



Каждая ТЦУ наиболее эффективна при использовании вместе с ней набора четырех ТПУ (приоритеты их применения определяет руководитель).

В состав процессорных входят шесть технологий управления: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе «искусственного интеллекта» и на базе активизации деятельности персонала. На рис. 36 приведена схема наборов при реализации технологий целевого управления.



Рис. 36. Состав набора для реализации целевых технологий

Однако такой подход весьма укрупненно трактует технологии менеджмента и вряд ли может быть полезен практическим управленцам. Во многих работах существуют главы, параграфы, однако бытует, как правило, словесное описание последовательности операций или процедур, что затрудняет представление этой технологии, а также возможности ее применения.

- Автором представлены технологии [8]:
- принятия управленческих решений;
  - реализации управленческих ролей;
  - элементов менеджмента;
  - типов управления в экономических системах;
  - решения управленческих задач;
  - социально-психологического обеспечения.

Каждая группа включает несколько технологий, объединенных общностью назначения и областей применения. Каждая технология

представлена в виде некоторой совокупности процедур, которые необходимо выполнить для их реализации. В некоторых технологиях менеджмента похожи отдельные процедуры и даже некоторые совокупности процедур. Это далеко не полное представление технологий и могут появиться новые классификационные группы. Кроме того, и в перечисленных выше группах могут появиться новые технологии.

Разработанные при участии автора технологии менеджмента представлены в работе [27].

В настоящую работу не включены технологии бизнес-проектирования. Это связано с тем, что эти технологии являются комплексными и состоят из различных видов технологий.

### **Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Основные признаки классификации технологий менеджмента.
2. Каковы основные технологии человеческой жизнедеятельности?
3. Зачем нужна классификация менеджмента специалистам?
4. Основные цели использования технологий менеджмента в процессе принятия управленческих решений

## 17. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Проектирование технологий менеджмента – это сложный, многоэтапный процесс. В переводе с латинского слово «проект» дословно «брошенный вперед», т.е. замысел, воплощенный в виде прообраза объекта, реально еще не существующего. Проектирование – разновидность эвристической деятельности. Ее доступность для управленца является своеобразным тестом на проверку его способности к развитому воображению и умения переводить абстрактные положения в плоскость предметного освоения.

Целью конкретной технологии менеджмента является оптимизация некоторого управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата. Технологии менеджмента позволяют управленцам выявлять, использовать и развивать скрытые потенциалы организации.

Важнейшие этапы технологизации представлены в работе [27]:

созерцательное и познавательное восприятие;

инициативный и экспериментальный поиск;

реальная потребность и системное использование.

Каждый из этапов проявляется в определенных условиях.

Содержание первого этапа:

отсутствие в организации материальной заинтересованности;

превышение резервов социального потенциала организации над реальной их потребностью;

отсутствие экономической, социальной, правовой ответственности за эффективное использование трудовых ресурсов.

Содержание второго этапа – это осознание потребности трудового коллектива в обеспечении динамичности экономической эффективности организации.

Существо третьего этапа: формирование устойчивой мотивации личности на эффективность деятельности организации и осознание необходимости комплексного подхода к использованию имеющихся потенциалов – технических, экономических, социальных и т.д.

Эффективность технологий менеджмента – это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости организации в рынке. Его получение возможно при определенных условиях.

В работе [3] приведены следующие признаки технологизации:  
разграничение;  
разделение;  
расчленение социального процесса на связанные этапы;  
координация и поэтапность действий;  
однозначность выполнения операций и процедур;  
возможность многократного применения стандартных алгоритмов деятельности для решения типовых задач.

При этом необходимо соблюдение следующих условий:  
объект должен обладать определенной степенью сложности;  
известны все элементы его структуры, особенности их строения и закономерности функционирования;  
формализация процессов должна быть представлена системой операций, процедур:

каждая операция, процедура должна иметь показатели (нормативы), диагностические приемы изучения их состояния и управления.

Методика разработки технологий менеджмента, представленная в работе [3], включает теоретический, методический и процедурный аспекты технологической деятельности.

Теоретический – связан с определением цели объекта технологизации; расщеплением объекта на составляющие и выяснением социальных связей.

Методический – выбор методов, средств получения информации, ее обработки, анализа, принципов ее трансформации в конкретные выводы и практические рекомендации.

Процедурный – организация практической деятельности по разработке технологий менеджмента.

Структуру модели управленческой технологии автор работы [3] представляет в виде следующих процедур:

*формирование цели.* Основные операции – диагноз, прогноз, формирование конечной цели, стратегия действия, конкретные задачи;

*принятие решения.* Основные операции – выявление проблемной ситуации, обоснование вариантов действия, выбор оптимального варианта, утверждение решения;

*организация управленческого действия.* Операции – распределение задач между исполнителями, идеологическое обеспечение, координация и регулирование процесса исполнения, контроль;

*анализ результатов.* Операции – сопоставление запланированных и достигнутых результатов, открытие новых проблемных ситуаций, первоначальное формирование новой цели.

В практике создания технологий менеджмента применяется так называемый объектно-ориентированный подход [27]. Суть данного подхода заключается в выделении объектов, над которыми появляется возможность производить какие-либо действия, управлять, организовывать. Также основным достоинством метода является высокая мобильность структуры в процессе создания технологии менеджмента. Процесс, подлежащий технологизации, предстает как бы состоящим из определенного числа модулей (объектов) различных уровней, обладающих определенными параметрами, что позволяет строить различные модели взаимодействий данных объектов-модулей и находить оптимальные варианты организации системы. При реализации различных проектов возможно создание определенного каталога типовых объектов с подробным описанием их параметров и возможных корреляций, что будет способствовать повышению эффективности при дальнейшей работе по технологизации с аналогичными объектами.

Необходимо остановиться на определении объекта. Объектами технологизации в менеджменте могут являться:

- структурные единицы организации;
- люди, имеющие отношение к данной организации;
- материальные ценности (активы);
- источники материальных ценностей (пассивы);
- отношения между объектами;
- законченные и оформленные единицы хозяйственной деятельности.

Объекты могут образовывать устойчивые системы объектов, которые могут быть также типизированы. Например, устойчивой системой множества вложенных объектов является цех. В связи с этим важно определять уровни объектов, т.е. вложенность одного в другой. Это имеет большое значение при моделировании технологий менеджмента. Уровни объектов определяются исходя из общего списка вложенности объектов. Очень важно не путать вложенность с подчиненностью. Так, например, начальнику отдела маркетинга подчиняется специалист по стимулированию продаж, однако он не является вложенным объектом в объект «начальник отдела маркетинга». Имеет место отношение подчинения. Разграничение данных

понятий необходимо при разработке технологий реорганизации отношений или изменения состава сложных объектов высокого уровня.

Особенностью данного метода является возможность придавать объектам различные свойства, связи, ресурсы, ссылки на другие объекты/процессы – одним словом, параметры. Свойства могут быть как статичными (например, пол сотрудника) так и динамичными (уровень квалификации, настроение). Изменение свойств позволяет прогнозировать изменение общей работоспособности объекта при возникновении определенной ситуации. Возможно прогнозирование влияния на объект руководителя (консультанта) посредством изменения некоторых его свойств.

Для систематизации таких данных проводится составление параметрических таблиц для типизированных и нетипизированных объектов. С помощью таблиц возможен пофакторный анализ работы объектов, выявление «узких» мест в создаваемой технологии менеджмента. Облегчается также проектирование связей между объектами, создание групп объектов и т.д.

Для проектирования технологии менеджмента используется такое понятие как событие – любое изменение параметров как внутренней, так и внешней среды, которое требует ответных действий объекта. С помощью событий можно прорабатывать последовательность действий объектов в тех или иных типичных ситуациях, описываемых в технологии. Вариантов действий системы, вызванных тем или иным событием, всего два: игнорирование события; перехват события.

При игнорировании события объект не должен проявлять никаких ответных действий, напротив, при перехвате события возникает цепочка обязательных реакций на событие. Используя данную методику, можно описывать всевозможные хозяйственные ситуации для дальнейшего применения при создании типовых технологий.

Возможность проведения логических действий над объектами вносит свои ограничения в процесс технологизации. Однако такой подход позволяет по иному отнестись к различным объектам.

Объект (процесс или проект) может быть положительным или отрицательным. Положительным считается такой объект, который в результате своей жизнедеятельности способен создать дополнительные выгоды субъекту. Абсолютно положительным/отрицательным является объект, эффект деятельности которого можно определить

количественно. Например, закупка сырья. Относительно положительным/отрицательным является объект, эффект деятельности которого нельзя измерить непосредственно, а можно лишь сделать прогноз влияния его на субъект в целом. Самым простым действием над объектами является сложение. При сложении объектов происходит сложение по тем элементам, которые имеются в обоих, и простое присоединение тех, которые имелись только у одного из них.

Умножение объекта на величину – более сложная операция. Величина – определенный параметр хозяйственной системы, может изменяться в процессе существования субъекта, обратной силы при участии в операциях не имеет. При умножении объекта происходит изменение ряда его параметров. Изменяются только те параметры, которые связаны логически с величиной. Каждый параметр изменяется самостоятельно и на различные доли. Суть процесса умножения объекта заключается в повышении (или понижении, если величина «меньше единицы») его ценности.

Необходимо отметить, что величиной может быть, естественно, не только однозначный параметр системы, но также и параметр, представляющий собой группу каких-либо элементов (матрица, таблица, список и т.д.).

Объектно-ориентированный подход представляет широкое поле деятельности для конструирования технологий, так, например, технология создания виртуальных организаций может включать в свое ядро операции пространственного переноса некоторых объектов, выполняющих общую функцию.

Можно обозначить четыре вида технологического проектирования, которыми полезно заниматься управленцу [144].

Гипотетическое проектирование – мысленное представление замысла, т.е. поиск чего-то нового.

Теоретическое проектирование – научно обоснованное описание замысла, т.е. подбор экономических, технических и кадровых условий, необходимых для его предметного обсуждения.

Проектирование частных преобразований в существующем объекте – внесение в него каких-то изменений, т.е. мыслительно-практическая работа по реализации этого замысла.

Проектирование инновационное – мысленно-технологическое внесение качественных изменений в существующий объект, т.е. эскизное воспроизводство этих преобразований в чертеже или схеме.

Подобное разведение проектной деятельности управленца носит условный характер. Его полезность состоит в том, что это может помочь ему логически четко заниматься этой деятельностью, разобравшись в особенностях каждой.

Наиболее трудоемкой является гипотетическое проектирование («грезы руководителя»), ибо чаще всего практики не уделяют ему внимания из-за их вечной озабоченности по решению текущих проблем. Немалую сложность для них представляет теоретическое проектирование, которое, прежде всего, реализуется в гносеологическом конструировании замысла. Частное и инновационное проектирование, как правило, активно используется менеджерами и является наиболее ими освоенным видом эвристической деятельности.

Проектирование технологий менеджмента чрезвычайно трудоемко, что объясняется многими особенностями, свойственными этим технологиям. Например, при проектировании технических технологий имеется четкое представление об основных этапах технологического процесса, исходных материалах и инструментах, необходимой квалификации ее исполнителей. К сожалению, подобное редко бывает при проектировании технологий менеджмента, что делает этот процесс крайне сложным.

Есть два приема технологического проектирования: нормативное и изыскательское [144].

Первое – проектирование технологий, исходя из потребностей организации. Второе – проектирование технологий с учетом возможностей организации. При проектировании технологий менеджмента чаще всего приходится иметь дело с противоречием между потребностями организации и ее возможностями.

Любой управленец хочет, чтобы его персонал был исполнительным, активно занимался рационализацией своего труда, добиваясь тем самым снижения расценочных затрат организации. В связи с этим полезна разработка соответствующих технологий менеджмента.

Однако чтобы достичь этого, надо решить множество проблем. Назовем некоторые из них. Для проектирования технологий менеджмента требуются квалифицированные специалисты, разносторонняя подготовка всех активных субъектов этих технологий, наличие определенных технико-организационных и экономических усло-



вий. Весьма существенно, чтобы персонал организации по культурно-образовательному уровню и моральному складу был готов к принятию технологий менеджмента.

При их проектировании огромное значение имеет объективная оценка социально-психологических характеристик персонала. Можно иметь прекрасную модель реализации замысла, достаточные условия, средства и способы, но при этом не достичь его реализации по двум причинам: сложности и противоречивости социального восприятия технологического воздействия теми, кому оно адресовано, и невозможности строго регламентировать все технологические операции.

Принимая во внимание сложность объекта технологий менеджмента, в качестве которого постоянно выступает что-то живое, следует особое внимание уделить процедурам проектирования технологических позиций [11]. Это позволит подвергнуть жесткой экспертизе каждую процедуру построения технологических позиций, что поможет минимизировать нанесение какого-либо ущерба людям. Подобная требовательность обусловлена и тем, что технологии менеджмента являются широко тиражируемыми, а потому доступными для широкого круга менеджеров. Вместе с тем далеко не все из них обладают управленческим даром и обладают соответствующей компетентностью. Поэтому чем лучше отработана технология менеджмента, тем больше гарантии ее практического применения. Модель проектирования технологий менеджмента представлена на рис. 37.

Первой процедурой проектирования управленческой технологии является разработка пакета по ее теоретическому обоснованию концепции конкретной технологии, гипотезы ее осуществления, версии возможного достижения замысла и окончательного варианта технологического процесса.

Вторая процедура – разработка пакета процедур. Технология – категория процессуальная. Она включает в себя нормативно-зафиксированные этапы, последовательность прохождения которых составляет логику технологии как процесса. Технологии менеджмента в качестве этапов имеют ситуации. Это микромодель достижения прогнозируемых параметров, при наличии которых можно перейти к построению последующей технологической ситуации, закрепить ранее полученные результаты.



Рис. 37. Модель проектирования технологий менеджмента

Третья процедура – разработка пакета инструментария. В любых технологиях наличие соответствующего инструментария предрешает успех реализации ее замысла. Инструментальная оснащенность технологий менеджмента в научно-техническом плане пока скромна, хотя используется электроно-диагностическая техника. В целом сугубо управленческий инструментарий гибок, постоянно эволюционирует, как правило, является индивидуальным по своему назначению.

Четвертая процедура – создание пакета критериев и методов замера результатов реализации технологического замысла. Технологии менеджмента нуждаются в критериях и средствах измерения своих результатов. Одни из них универсальны для нескольких видов этих технологий, другие – индивидуального назначения, а потому используются в строго определенных технологиях.

Пятая процедура проектирования – сугубо специфическая. Не все люди, говоря словами А. Швейцера, способны с помощью собственного суда бороться с заложенным в человеке злом. Помочь им в этом – одно из назначений технологий менеджмента, но только в законных и нравственно допустимых пределах. В этих целях разрабатывается пакет охраны здоровья, достоинства и прав человека. Его наличие – обязательное условие правомерности внедрения данных технологий.

Эти пять процедур составляют предметно-документальную (пакетную) логику проектирования технологий менеджмента. Какос-либо игнорирование каждой из них ведет к созданию ложного технологического проекта, использование которого недопустимо.

Наряду с общей логикой проектирования технологии менеджмента в целом каждый ее этап-ситуация имеет конкретную логику проектирования. Она включает в себя схему ситуационно-формализованных действий, соответствующий инструментарий, ориентировочный итог.

Соблюдение такого двойного логического режима помогает системно продумать проектирование технологии, свести к минимуму возможные просчеты, прогностически предусмотреть набор превентивных мер, которые могут потребоваться при ее осуществлении.

Для осуществления разработки технологий менеджмента необходимо четко представлять основные требования к формализации каждой ее содержательной процедуры. В работе [27] весь процесс составления технологии менеджмента представлен в виде логически взаимосвязанных стадий реализации ее замысла. Рассмотрим каждую из них подробнее.

*Стадия «Теоретическое обоснование технологии».* Успех проектирования может быть обусловлен при наличии у разработчиков научно обоснованной концепции. Приступая к проектированию, важно тщательно *изучать* соответствующую научную литературу, фактологический материал (результаты социологических, социально-психологических, этнических, медицинских исследований), провести консультации со специалистами, привлечь экспертов для оценки подготовленного пакета. А. Герцен говорил, что опыт – беднейшее средство познания. Можно добавить: особенно в управлении. Чем фундаментальнее концептуальная разработка технологии менеджмента, что наглядно проявляется в теоретической обоснованности и аргументированности ее задач, тем качественнее построение гипотезы, выведение из нее версий и надежнее выбор конкретного варианта.

Такой акцент на важность добросовестного осмысления теоретико-логической схемы технологии менеджмента возможно не вызовет восторга у менеджеров. Некоторые проявят к этому небрежность. Значит, они глубоко не прониклись пониманием того, что их профессиональное назначение – делать свое дело, не причиняя людям зла.

На данной стадии проектирования проверяется умение управленцев пользоваться интеллектуальными технологиями, апробируются их знания по научно-практическим дисциплинам, составляющим информационный банк управленческой антропологии.

При отработке теоретико-логического ряда «концепция – гипотеза – версия – вариант» полезно использовать компьютерное моделирование. Чем ближе к реальности будут описаны на данной стадии проектирования этапы-ситуации (варианты конкретного по времени поведения людей), тем лучше будут выстроены технологические процедуры, продуманы ее слагаемые.

В зарубежной литературе широкое признание получил термин «футурибли» – «возможные будущности». Желательно, чтобы на стадии теоретической разработки проекта управленческой технологии она в целом и по основным процедурам была описана в виде конкретных «футурибли».

*Стадия «Технологические процедуры».* При разработке управленческих технологических процедур разумно обратиться к практике профессиональной подготовки управленцев. В ней есть немало дидактических прецедентов, которые близки к построению технологических процедур. Кроме того, это психологически поможет им освоить данную стадию проектирования, так как они будут иметь дело со знаковыми вариантами решения проблем.

Сошлемся на метод написания сценариев. Он используется во многих школах бизнеса. Слушатели охотно приобщаются к нему, ибо суть этого дидактического приема состоит в том, что они учатся логическому построению стадий осуществления конкретного замысла, шаг за шагом описывая, как это будет разворачиваться событийно, каким, возможно, окажется его итоговое состояние.

Это прекрасный тренинг построения формализованных процедур, в котором удачно сочетаются абстрактность и предметность видения их внутренних структур. Такая подготовка чрезвычайно полезна для тех, кто занимается проектированием технологий менеджмента. Овладение образным видением позволяет не только мысленно «просчитать» ситуацию, но и прочувствовать ее.

В технологиях менеджмента «эффект прочувствования» очень важен. Прочувствовать проектируемую ситуацию – значит на интуитивном уровне предвосхитить возможно неожиданные в ней повороты, наметить превентивные меры к решению поставленных задач. Кроме того, это способствует созданию экологической совместимо-

сти технолога с объектом, образованию у них «общего поля переживания». Это – ситуация в ситуации, в управлении являющаяся определяющим фактором взаиморасположения людей. Достижение этого – важный показатель успешного протекания технологического процесса, верного выбора его процедур.

Операционной единицей проектирования технологии менеджмента является ситуация. Целесообразно выделить такие виды ситуаций: подготовительная, функциональная, контрольная, итоговая, а также возникающая по ходу, сложившаяся на этапе внедрения. Итоговая соотносится с гипотетической, что позволяет произвести оценку качества проекта технологии и работы ее исполнителей. При многократной отработке какого-то варианта можно создать ситуацию-шаблон, подготовить алгоритмы ее решения. Например, подобное практикуется при преодолении стандартных конфликтных ситуаций. В основном же постоянно приходится иметь дело с эффектами «зигзага», «туда-сюда», «все наоборот». Как утверждал Цицерон, природа не дала нам предела познания вещей. Добавим к этим мудрым словам: а тем более в познании людей.

*Стадия «Технологический инструментарий».* В технологиях менеджмента широко применяются методы из медицины (например, психотерапевтические), этики, права, педагогики, а также многие экономические методы и средства, особенно когда речь идет о технологиях, ориентированных на формирование добросовестного отношения к труду, к природоохранительным мерам.

В технологиях менеджмента в роли эффективного инструментария выступает слово. Отсюда повышенный интерес у тех, кто ими занимается, к риторике и ораторскому мастерству. В качестве инструмента в этих технологиях велика роль идеи. Она относится к классу духовных инструментов. О. Бальзаку принадлежит утверждение, что идеи можно обезвредить только другими идеями. Яркие и убедительные идеи – сильнейшее гуманитарно-технологическое средство, с помощью которого можно из живого духа сознания «вырвать» мысли ошибочные и суждения порочные.

Классический набор антроповедческого технологического инструментария составляют такие способы направленного воздействия на психику людей, как психическое заражение, подражание, внушение и убеждение. Эти способы невербального и вербального воздействия широко представлены в социально-психологической и педаго-

гической литературе. Мастерское владение ими – неперенное условие эффективного осуществления технологии менеджмента.

В этих технологиях должны быть задействованы поощрение и наказание. Конечно, второе дозировано без попыток использования насилия, но и без иллюзии, что с современным человеческим материалом можно обойтись без понуждения и принуждения. Тем более, когда приходится решать проблемы, связанные с воспитанием молодежи, с формированием правосознания у взрослых.

В распоряжении управленца, использующего технологии менеджмента, есть настоящее чудо, творящее рабочий инструмент. – это игра как эффективнейшее средство достижения делового успеха. Играть любят не только дети. Взрослые не менее склонны к этому увлекательному занятию, в процессе которого они в занимательной форме выполняют с охотой даже рутинные действия.

Важно уметь создать игровую ситуацию, в которой каждый выполняет свою роль, ощущает энергию воздействия на себе всех, с кем находится в игровой связи.

Системообразующими компонентами игры являются ситуация, роль, связь и сопричастность каждого к достижению конечного результата. Необходимо научиться «играть» с людьми на работе, в общественных местах, в семье, и вскоре можно будет убедиться, насколько легче с помощью игры добиваться своих целей при доброжелательном отношении к людям. Игра – это проявление искусства общения современного управленца.

*Стадия «Критерии и методы измерения результатов».* Разрабатываются критерии и соответствующие им методы замера, благодаря которым возможно фиксирование технологических результатов, их сопоставление с контрольными показателями. Эта процедура в управленческих технологиях трудно осуществима. Правда, это относится не ко всем технологиям. Значительны возможности в замере получаемых результатов у ряда дидактических технологий.

Для иллюстрации приведем пример широко используемой в школах менеджмента технологии обучения:

преподаватель объясняет суть задания, его цели и конечный результат;

показывает выполнение каждой операции и активизирует внимание обучаемого;

повторно объясняет каждую операцию, выясняет у обучаемого, что он понял и что не уяснил;

повторно показывает выполнение каждой операции, сопровождая ее громким объяснением;

просит обучаемого выполнить каждую операцию, громко объясняя, что при этом надо делать;

предлагает обучаемому выполнить каждую операцию, повторяя указания педагога, как это надо делать;

предлагает обучаемому молча выполнить все операции;

дает оценку действиям обучаемого и вносит коррективы, если необходимо;

обучаемый выполняет операции до тех пор, пока не будет делать ошибок;

поздравляет обучаемого с освоением данной работы.

Таков один из простейших вариантов дидактической технологии. В ней десять позиций или десять мини-ситуаций. В восьми дается оценка результативности протекания процесса, хотя опытный педагог при проведении каждой позиции дает соответствующую оценку, иначе он не сможет продуктивно строить свои отношения с обучаемыми, быть достаточно сориентированным в оправданности своих действий.

В технологиях менеджмента широко используются такие методы фиксирования и замеров, как наблюдение, интервью, контент-анализ. Когда объектом технологии менеджмента выступает коллектив, то фиксирование его морально-психологического состояния осуществляется посредством анкетного опроса по таким показателям, как гражданское самочувствие людей, общественное мнение, конфликтность. Эффективен метод социометрии для замера межличностного фона группы. Для определения нравственного здоровья руководителей и неформальных лидеров коллектива полезно использовать метод этикометрии.

*Стадия «Ортобиотико-экономическое обеспечение».* Ее суть состоит в разработке пакета документов по охране здоровья, достоинства и прав человека. Для этого важно обеспечить непосредственное участие в разработке различных специалистов и предварительное ознакомление их с технологией менеджмента, т.е. обеспечить фундаментальную ортобиотическую экспертизу.

Например, при разработке технологий менеджмента нередко упускаются медицинские, эргономические, национально-психологические, религиозные, экологические аспекты.

Можно привлекать к разработке технологии менеджмента органы общественного самоуправления, организации, местные органы власти. Это позволит не только внести полезные коррективы, но и создаст доброжелательное общественное мнение вокруг новой технологии менеджмента.

На этой стадии проектирования производится экономический расчет всех кадровых и материальных затрат, а также ожидаемого экономического эффекта от внедрения технологии менеджмента. Общеизвестны данные о том, во что обходится пренебрежение управленческими технологиями в промышленном производстве. Социологические исследования свидетельствуют, что во многих трудовых коллективах по этой причине неэффективно управление, высока текучесть кадров, наблюдаются трудности внедрения новых методов хозяйствования.

В условиях перехода экономики на рыночные условия многократно возрастает роль человеческого фактора. Значение проектирования и внедрения технологии менеджмента и материально и морально станет актуальным.

Огромен опыт внедрения технологий менеджмента в развитых странах, особенно в США. У американцев сложилась давняя традиция уважительного отношения к человеческому фактору: выделяются значительные средства на привлечение в страну думающих и обладающих талантом людей, на организацию труда, ее безопасность, развитие социальной инфраструктуры организаций. В этой стране денег на толковых людей не жалеют. Однако это не альтруизм бизнесменов, а их трезвый подход, в основу которого положен принцип: опора на инициативных и заинтересованных в работе людей является гарантией реализации своих деловых намерений и собственного благополучия.

Масштабно технологии менеджмента осваиваются в ФРГ, Франции, Италии. Оригинален опыт Японии. Думаю, что сегодня недоцениваются успехи по освоению технологий менеджмента в Китае.

Особое внимание в странах азиатского региона уделяют регионально-психологическому фактору, который зачастую не учитывается в должной мере в американских и европейских управленческих технологиях. С повышением культурно-образовательного уровня активизируется национальное самосознание людей, растут духовные и социальные амбиции национальных меньшинств, находящихся в



структуре какой-то нации или обладающие территориальным суверенитетом.

Лучшие умы человечества интуитивно и сознательно постоянно обращались к проблеме гуманной организации человеческого труда, превращая его в универсальное средство раскрытия "человеческого" в человеке. Чем шире научно-технические возможности производства, тем острее потребность в освоении технологий менеджмента. Объясняется это тем, что, с одной стороны, создаются прекрасные объективные предпосылки для самореализации личности, а с другой – проявляются негативные явления (рост вредных производств, экологические издержки и т.п.), нейтрализации которых должны способствовать технологии менеджмента.

Технологии менеджмента – малоизвестная и малоосвоенная область науки и практики. Познанное и освоенное в них – лишь информативный рубеж. Даже когда-либо полученная польза от их внедрения не гарантирует того, что будет и повторный успех. Об этом свидетельствует практика освоения технологий менеджмента. Даже в специализированных дидактических технологиях, например по обучению компьютерной технике, в каждой новой группе слушателей приходится вносить немало изменений. В педагогических технологиях, связанных с решением воспитательных проблем, в конечном итоге успех предопределяет не их предварительная отработанность, а талант и мастерство педагога. Благодаря им технологии менеджмента становятся эффективным средством духовного и физического преобразования людей.

Любой технологический проект – это творческий эскиз, плановый набросок. Он не догма, а ориентир для человекотворческой деятельности. С этих позиций можно рассматривать этапы внедрения технологий менеджмента.

*Первый этап.* Его содержание составляют тщательная инвентаризация всей проектной документации, проверка наличия условий для осуществления выбранного технологического варианта. На этом этапе желательно удостовериться в состоянии агентов технологического процесса. Если в качестве такового выступает отдельная личность, то надо собрать дополнительный «анамнез» о ее здоровье и настроении, установить, какие изменения произошли в ней со времени сбора информации на период разработки проектной документации. Если речь идет о коллективе, то надо выявить его морально-психологическое самочувствие. Конечно, это сделать нелегко, воз-

никает масса новых проблем. Однако есть жесткое требование: при внедрении технологии менеджмента необходимо владеть «свежей информацией» об ее объекте и условиях его жизнедеятельности.

*Второй этап.* Конструируется первоначальная – исходная ситуация. Для этого используются ее модель, разработанная в проекте, соответствующий технологический инструментарий. Фиксируется вид ситуации: возникающая на ходу, сложившаяся, промежуточная – итоговая для данной процедуры. По мере достижения последней начинается конструирование последующей ситуации. Так, шаг за шагом – к завершающей ситуации, венчающей все технологические усилия. Не исключено, что по ходу исполнения проекта могут возникнуть незапрограммированные ситуации или «перескок» каких-то. Важно не упустить из-под контроля сам технологический процесс.

*Третий этап.* Это своего рода ударный этап, на котором должны быть достигнуты фиксируемые результаты, свидетельствующие об освобождении агента технологического процесса от нежелательных стереотипов, ценностных ориентаций, мотивов поведения. Он становится как бы «очищенным» изнутри и психологически настроенным к освоению нового образа своего поведения. Прилагаются усилия по возбуждению у него личного интереса в самосовершенствовании. Здесь широко применяются меры материального и духовного стимулирования.

*Четвертый этап.* В основном посвящен тренингам. Обучаемый включается в заранее продуманную систему упражнений. Они разнообразны и занимательны, со значительными возможностями использования игрового метода. Эффективны психологически подобранные меры поощрения и роста чувства личного достоинства. Итог этого этапа – закрепление в сознании агента технологического процесса того класса духовных ценностей и манер поведения, которые соответствуют его измененной роли, запрограммированной в технологическом проекте. Конечно, степень достижения этого весьма условна.

*Пятый этап.* Создается ряд ситуаций самоконтрольного плана. То есть агенту предоставляется серия возможностей продемонстрировать свое изменившееся поведение. Проверяется, насколько оно согласуется с примерными параметрами технологического проекта. Чем лучше показатели реального поведения управленца согласуются с предполагаемыми, тем выше эффект внедрения технологии менеджмента.

*Шестой этап.* Подводятся итоги внедрения. Вносятся коррективы (при удачном завершении внедрения). Возможны неполные или частичные результаты его внедрения. Естественно, они требуют серьезной аналитической работы, детального разбора всего технологического процесса.

Внедрение технологий сопряжено с оказанием прямого или косвенного воздействия на человеческий организм, на душевный и духовный склад личности. Активизируя мыследеятельность, технологии менеджмента затрагивают различные отношения и общности. Передко это ведет к разрушению каких-то групп и коллективов, привносит в них нечто для них непривычное.

В этой связи важно не только создавать новые технологии, но и бережно использовать ранее созданные.

Представим некоторые из этих технологий менеджмента.

Трудовое соревнование способствует росту профессионального мастерства миллионов людей, созданию для них режима общественного признания, формированию у них искренней удовлетворенности трудовой деятельностью.

Наставничество – это преемственность поколений, изумительная возможность для старших приобрести авторитет у младших, практическое познание, говоря словами А. Сент-Экзюпери, роскоши человеческого общения. Это – живое сбережение лучшего производственного опыта, а потому создание условий для обретения молодежью технических и экономических знаний.

Социальное планирование «вывело в люди» многие трудовые коллективы, и это лучшая его аттестация. В наше время, когда набирает обороты конкуренция, мыслящие бизнесмены и менеджеры стремятся сделать максимально удобными рабочие места производства, его инфраструктуру, создать благоприятные условия для жизнедеятельности персонала. Без комплексного плана социального развития этого не добиться. Это многоцелевое средство координации и целенаправленного осуществления технологий менеджмента в масштабе организации.

Менеджер должен уважать опыт жизни своего народа и его менталитет. Это – богатейшая экспериментальная практика. Т.Н. Грановский отмечал, что жизнь народов слагается из борьбы противоположных сил: чем могущественнее народ, тем сильнее борьба. Как историк и общественный деятель он хорошо знал свой народ, поэто-

му следует прислушаться к его словам. Они имеют прямое отношение к культуре внедрения технологий менеджмента.

Одна из сложностей, с которыми постоянно приходится сталкиваться при внедрении технологий менеджмента, – недопустимость шаблона. Многие технологии – акции многократного повторения даже при внесении в них каких-то изменений. В этом их экономическая выгодность, этим объясняется возможность массового профессионализма при их выполнении. В технологиях менеджмента, объектом которых выступают психика людей, их разнообразные отношения, шаблон особенно недопустим. В каждом случае создается оригинальная технология менеджмента и разрабатывается индивидуальная методика ее реализации.

В этом можно убедиться на примере использования таких технологий менеджмента, как психотерапевтические. В основу многих из них положен метод психоанализа, разработанный З. Фрейдом. Он представляет собой «зеркальную» логику и систему способов и приемов, с помощью которых врач и пациент восстанавливают подобным образом картину переживаний и дискомфортных состояний, обусловивших дистресс, которые затем просматриваются в обратной последовательности, вырабатываются меры по их преодолению. Однако этот метод редко используется и доступен не для многих квалифицированных врачей: обращение к душе человека требует не только основательных профессиональных знаний, но и обостренной эмпатии, личного обаяния, мгновенной ориентации в выборе приемов общения. Каждая попытка соприкоснуться с ней – открытие. Каждая удача помочь ей – событие.

В 40-е годы психолог К. Левин предложил трехфазную схему процесса перестройки человеческой деятельности [42]. Это фазы «размораживание – действие – замораживание». На первой фазе осуществляется разрушение старых стереотипов деятельности, усиление чувства неудовлетворенности ею. На второй – субъект принимает предложенную ему новую модель поведения и начинает действовать. На последней фазе новый образ действия «замораживается» в результате упражнений.

Несмотря на схематизм приведенной модели психологической перестройки человека, она помогает определить педагогу, какой дидактико-воспитательный инструментарий надо иметь и когда его применять. Это имеет прямое отношение к логике и культуре использования технологий менеджмента. Если принять во внимание,

что во многих этих технологиях психологическая перестройка ее агентов – обязательное условие, то необходимость в ее соответствующей управленческой оснащенности и очередности использования соответствующего инструментария сама по себе очевидна.

Обратимся еще раз к схеме К. Левина. В ней должны быть использованы психолого-дидактические методы – внушение и убеждение. Их назначение – обеспечить «эффект ощущения», «эффект впечатления», «эффект осознания» информации, адресованной личности. Для достижения «эффекта ощущения» необходимо активно задействовать органы чувств. Затем вызвать «эффект впечатления», что позволит чувственную информацию подвергнуть первоначальной логической обработке. После чего возможно получение «эффекта осознания» – мировоззренческой самооценки и самостоятельного определения к ней своего отношения.

Умственное напряжение, мучительные переживания оказывают на людей огромное физическое давление, выдерживать которое может тот, кто постоянно следит за своим физическим состоянием.

В жизни немало примеров, свидетельствующих, что физически детренированные управленцы нетерпимы к человеческим недостаткам, им не хватает выдержки в общении. Они менее расположены к юмору и шутке, трудно выдерживают напряжение индивидуальной работы с подчиненными, стандартно действуют в экстремальных и конфликтных ситуациях. Руководители, не соблюдающие ортобиоз, субъективно предрасположены к низкому культурному обращению с технологиями менеджмента.

В технологиях менеджмента есть принцип таксономии, обозначающий систематизацию объектов по их естественной связи. В таком состоянии находятся физическая и психологическая подготовка делового человека. Они помогают ему, взаимодействуя друг с другом.

Приведем слагаемые психологической подготовки тех, кто занимается управленческими технологиями.

Во-первых, это умение управлять своими эмоциями. И. Павлов говорил, что люди – самые сильные раздражители. В чем неоднократно убеждались менеджеры, общаясь с людьми. Добавим к этому стереотипность сознания и нередко низкий культурный уровень многих людей. Не удивительно, что при контактах с ними часто приходится преодолевать различные психологические барьеры: неприятие, нежелание, а нередко – активное сопротивление. В этих си-

туациях выдержка и оптимизм – лучшие помощники. А. Макаренко считал недопустимым появление озабоченного педагога на работе. По его мнению, он призван всегда передавать своим подопечным мажорность настроения и заряд уверенности. Кстати, и взрослым импонируют люди, обладающие выдержкой и оптимизмом.

Во-вторых, овладение специальными методами организации собственной психики, включение в деятельность своих интеллектуальных и волевых данных. А. Чехов как-то сказал, что метод составляет половину таланта. В нашем случае умелое подключение таких психологических методов, как аутотренинг, медитация, рефлексия полезно для выявления потенциала незаурядности каждого, кто обладает таковым и желает им разумно пользоваться. Также полезно познакомиться с рекомендациями персонологов по интервальному и экстернальному фокусу контроля, ориентация в которых позволит с помощью таких методов, как самонаблюдение, самооценка, самоконтроль реально заниматься саморегулированием, осуществлять прогноз собственного поведения.

В-третьих, квартильность (степень согласия) участников технологического процесса зависит от магнетизма привлечения к себе его куратора. «Эффект обаяния», «язык жестов», «флюидное излучение» – это лишь некоторые из способов воздействия на людей, которыми призваны обладать управленцы. Они должны владеть техникой визуальной самопрезентации, т.е. уметь подавать себя, привлекая к себе и очаровывая собой. Все это основывается на глубоком и разностороннем знании психологии людей, на самопознании собственных природных возможностей и их искусном использовании.

В-четвертых, это активный нравственный самонастрой управленца на достойное обращение с людьми. Как-то в одной речи А. Эйнштейн использовал такое понятие как «внутренние мотивы», которые приводят людей в храм науки. Их составляющими, по его мнению, являются: удовлетворение честолюбия, достижение практических результатов и стремление скрыться от обыденной повседневности. Принимая во внимание реальность подобных мотивов и у управленцев, работающих с людьми, добавим еще четвертый мотив – стремление помочь людям эффективно реализовать в практической деятельности свои лучшие личностно-деловые качества.

Технологии менеджмента – многоцелевая система усилий по обеспечению процесса проявления личностного потенциала управ-

ленцев, актуализации чувства профессионального достоинства, сбережения их здоровья, духовного возвышения межличностных и деловых отношений.

Информационной базой технологий менеджмента является управленческая антропология. Для этих технологий характерны масштабная вбираемость различных научных, художественных, искусствоведческих и эмпирических знаний, высокий уровень их использования. Они открыты для освоения новой информации и практических рекомендаций.

Основной объект их воздействия – это человеческая психика и сознание, людские социумы и общности, их отношения с природой. Уникальность объекта требует особого технологического режима и высочайшей культуры обращения с ним. Квалифицированная ортобиотическая экспертиза, оценивающая возможные последствия для здоровья, личного достоинства и прав человека, обязательна.

Оформление и представление технологий менеджмента играет не последнюю роль в успешном их освоении и использовании. Большинство технологий менеджмента в настоящей работе выполнено в модельно-графовой форме. Это весьма наглядно, особенно если технология умещается на одном листе формата А4. Однако есть технологии менеджмента, которые при всем желании невозможно уложить на один лист.

Существуют и другие формы представления. Например, представление в виде матрицы. В частности, технология реализации делового письма представлена в виде матрицы «Операции-Исполнители» (прил. 53). Преимущества подобного способа представления технологий менеджмента в том, что в ней указаны конкретные исполнители с названием должностей.

Существует и табличный способ представления технологий менеджмента. В прил. 56 представлен табличный вариант технологии проведения конференции, представленной в графовой форме (прил. 29). В табличной форме указаны сроки выполнения и ответственные исполнители. Конечно, такая форма размещается на нескольких листах. Однако она позволяет контролировать процесс подготовки и проведения мероприятия. Все технологии менеджмента, в которых необходим контроль исполнения, могут быть представлены в табличной форме. Существуют и другие формы представления технологий менеджмента.

Успехи в создании общества с рыночной экономикой определяются уровнем компетентности управленцев. Предметное знание технологий менеджмента, высокая культура обращения с ними – важнейшая аттестационная характеристика их профпригодности и профессионального мастерства современных менеджеров и предпринимателей, коммерсантов и маркетологов.

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Перечислите основные этапы технологизации управленческой деятельности.
2. Содержание проектирования управленческой деятельности.
3. Основные процедуры проектирования технологий менеджмента.
4. Что является информационной базой для проектирования технологий менеджмента?



## 18. ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В главе 12 настоящего пособия представлена авторская модель принятия управленческих решений (рис. 30) [28]. Дадим характеристику отдельных этапов принятия управленческих решений и технологии их реализации.

**Определение цели.** Цель есть желаемое состояние или некоторый конечный результат. Цели в широком смысле включают в себя намерения, целевые функции, рубежи времени, критерии, задачи, квоты. Для выполнения цели может быть построена система, которая определяется совокупностью множества компонентов, и, если нет выбора между способами достижения поставленной цели, то проблемы принятия решения вообще не существует.

Цели всегда относятся к двум категориям – стабилизации и развития. Цели стабилизации направлены на сохранение или поддержание имеющих ценность процессов, ресурсов и состояний. Цели развития направлены на приобретение ресурсов или достижение таких состояний, к которым необходимо стремиться. Для успешного достижения целей необходимо разбиение их на подцели. Подцели получили название рабочих целей. Выполнение целей зависит также от стиля работы. Знание стилевых целей помогает правильно выбрать вид деятельности и решать проблемы к определенному сроку.

На рис. 38 представлена технология определения целей.

Для успешного формулирования целей необходимо:

определить действия, которые следует предпринять;

указать один или несколько возможных результатов;

указать сроки предполагаемого осуществления цели (год, месяц);

определить затраты на достижение целей;

установить контрольные критерии, которые могут свидетельствовать о том, что цель достигнута;

обеспечить уверенность в том, что деятельность, направленная на достижение цели, контролируется тем, кто эту цель установил.

**Диагностика исходной ситуации** Ситуация – это конфигурация значимых элементов какой-либо системы в конкретный момент её функционирования или развития. Ситуация может быть изображена в виде модели или схемы. Назначение данного этапа: определение начальной (существующей) точки исследования, отправной платформы дальнейшей работы.

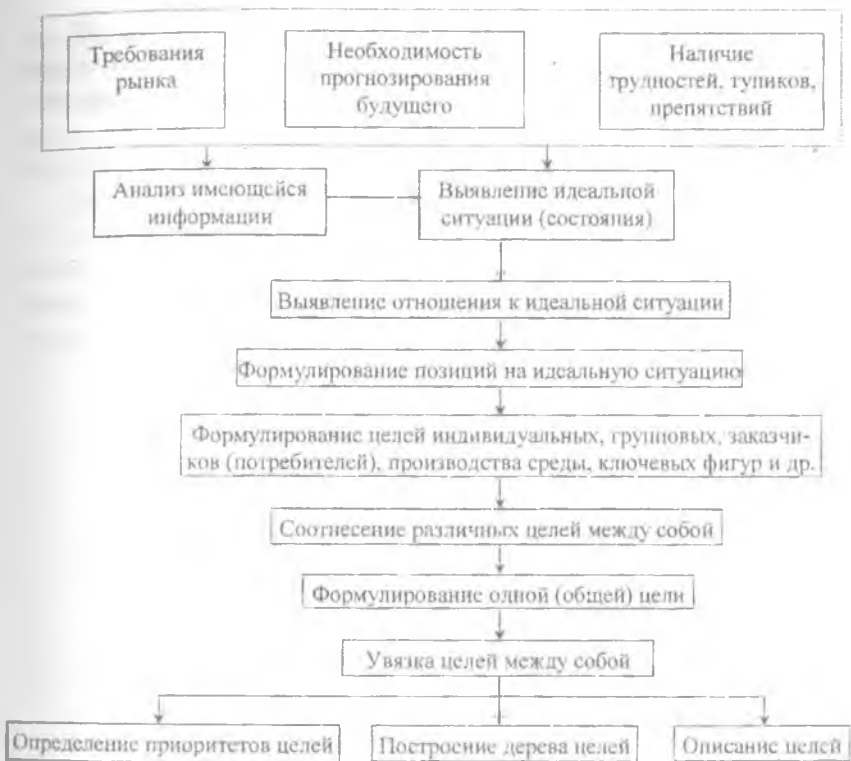


Рис. 38. Технология определения целей

Основными элементами ситуации могут быть позиции (точки зрения), объекты, связи разных типов, внешние воздействия, влияния, организационные структуры, сферы мышления и деятельности, феномены (процессы, явления, события), временные аспекты ситуации, любые другие элементы ситуации.

Любая проблема и задача определяется наличием двух ситуаций (состояний) – идеальной и реальной. Идеальная (желаемая) ситуация формируется на стадии определения целей. Это происходит, как правило, потому, что исходная ситуация не устраивает высших управленцев (например, объем продаж, уровень прибыли организации). Однако необходимо провести достаточно глубокий анализ существующей ситуации в организации, её внутреннего состояния и внешней среды.

Достаточно полную характеристику исходной ситуации можно получить, отвечая на вопросы: КТО? ГДЕ? КОГДА? КАК? ЧТО? Технология диагностики исходной ситуации представлена на рис. 39.



Рис. 39. Технология диагностики исходной ситуации

**Формулирование проблемы.** Проблема – это противоречия, трудности, препятствия и даже тупики на пути мышления и деятельности. Проблема определяется как ситуация, в которой есть два состояния: одно называется существующим, а другое желаемым (предполагаемым). Существующее или реальное состояние представляется существующей системой, предполагаемое состояние представляется гипотетической (желаемой) системой. Каждая система имеет свой набор объектов, свойств и отношений, связанных воедино. Этот набор должен быть изменен при переходе к предполагаемому состоянию, которое достигается с помощью построения новой системы или реконструкции старой.

Первоначальными операциями по формулированию проблемы могут быть следующие: составление исходной формулировки; осмысление этой формулировки по отношению к различным частям проблемы; осмысление фактов, которые касаются проблемы; уточнение исходной формулировки проблемы.

При формулировании проблемы выполняются: описание процесса обнаружения проблемы, установление наличия проблемы как совокупности некоторых задач, предварительное представление проблемы, операционное определение ее нежелательных последствий. На рис. 40 представлена технология формулирования проблемы.



Рис. 40. Технология формулирования проблемы

**Декомпозиция проблемы на задачи.** Практически любую проблему можно представить в виде совокупности составляющих элементов, которые, чаще всего, называются задачами, которые присутствуют в жизни (образовании, профессиональной подготовке) человека с молодых ногтей.

Задача представляет собой некоторый процесс, решение которого сопряжено с какими-либо процедурами (мыслительными, деятельностными, коммуникационными или совместными).

При рассмотрении проблем и задач может быть использован системный, функциональный, целевой, программный, проектный, ситуационный подход или их комбинация. Методы решения задачи ищутся в том или ином предметном или профессиональном поле. Технология декомпозиции проблемы на задачи представлена на рис. 41.



Рис. 41. Технология декомпозиции проблемы на задачи

**Постановка задачи.** Для отыскания решения любой задачи сначала необходимо её сформулировать, причем сделать это нужно так, чтобы её решение можно было строить с применением научного аппарата. Все задачи разбиваются на три типа – детерминированные, неопределенные и вероятностные – в зависимости от уровня знаний, которые имеют специалисты относительно вероятности последствий или результатов при использовании различных вариантов. Если существует уверенность, что только один результат будет полу-

чатся при выборе каждого варианта решения (детерминированная ситуация), то критерием выбора обычно является максимальная полезность.

Если нет никаких оснований считать, что какой-либо результат более или менее вероятен, чем любой другой (неопределенная ситуация), можно использовать три критерия: максимин (или минимакс), обобщенный максимин и минимаксные потери. Технология постановки задачи представлена на рис. 42.



Рис. 42. Технология постановки задачи

**Выбор критериев и формулирование ограничений.** Критерий является средством, с помощью которого измеряются или выбираются альтернативы (варианты решения). Выбор критериев оценки альтернатив заключается в указании такого показателя или признака (системы показателей), по которому можно судить об успехе решения проблемы или задачи (комплекса задач). Технология выбора критериев представлена рис. 43.



Рис. 43. Технология выбора критериев и ограничений решения задачи

Для выбора критерия существуют два правила. Критерии, используемые для решения задач «низкого уровня», должны логически совпадать с критериями, используемыми на более высоком уровне. Чтобы критерии вели к разумному результату, необходимо исключить возможность наложения на них повторных ограничений.

В отношении возможных способов оценки критериев, назначения и применимости можно ориентироваться на старое присловье: «настолько точно – настолько надо, настолько грубо – насколько можно». Это высказывание предостерегает нас, с одной стороны, от

стремления во что бы то ни стало добиться самой высокой мыслимой точности (не «стрелять из пушек по воробьям»), а с другой, напоминает о том, что точность необходима и не следует ей пренебрегать.

**Поиск (выработка) альтернатив решения задачи.** Альтернатива определяется как одна из двух или более возможностей, подлежащих выбору. Набор объектов, взятый как единое целое, представляет собой альтернативу. Оценка альтернатив является средством отбора вариантов. На рис. 44 представлена технология определения альтернатив решения задачи.



Рис. 44. Алгоритм определения альтернатив решения задачи

Отдельное решение задачи может быть получено многими процедурами. Альтернативы могут иметь или не иметь количественно определенных показателей. Содержанием альтернатив являются условия, при которых может быть сделан один выбор.



Выбор альтернативных путей решения задач заключается в перечислении тех средств, которые по предварительным соображениям могут быть использованы для решения поставленной задачи. В процессе использования происходит отсев некоторых альтернатив и включение новых.

**Выбор оптимального (рационального) решения задачи.** Любое решение предполагает выбор, по крайней мере, одной из двух альтернатив (вариантов). При этом рекомендуется все варианты наглядно сопоставлять, исследовать на полноту и дополнять при необходимости.

Следовательно, при выборе решения необходимо:

установление явных различий в относительной стоимости и эффективности альтернатив решения;

поиск при анализе относительных различий ответа не только насколько один вариант лучше другого, а поиск варианта, имеющего преимущество;

выполнение вариантов решений с учетом неопределенности;

испытание вариантов решений для широкого интервала возмущений;

исследование последствий использования различных вариантов, исходя из различных уровней потерь устойчивости деятельности организации;

проверка вариантов по критериям, отличным от тех, которые используются при оценке вариантов.

Технология выбора решения задачи приведена на рис. 45. Варианты проверяются в разнообразных условиях, в т.ч. не предусмотренных условиями.

**Композиция проблемы.** Композиция проблемы – это формирование (сборка) её решения из отдельных задач. Основные рабочие элементы – решение предметных задач и структура проблемы, состоящая из задач и взаимосвязей между задачами [28].

Технология сборки – использование выходной (результатной) информации одной задачи в качестве входной (исходной) информации другой, т.е. определение взаимосвязи между задачами (рис. 46).

**Разработка программы реализации проблемы (задачи).** Итогом любого выбора, обсуждения, проектирования является план или, чаще всего, программа деятельности, которая представляет собой перечень мероприятий, увязанных по срокам и исполнителям.



Рис. 45. Технология выбора оптимального (рационального) решения задачи



Рис. 46. Технология композиции проблемы

В программе присутствуют, как правило, три раздела: подготовительный, основной и заключительный. По каждому разделу представляется материал по реализации принятого управленческого решения. На рис. 47 приведена технология разработки программы реализации решений.



Рис. 47. Технология разработки программы реализации проблемы (задачи)

Некоторые операции, представленные в технологиях принятия управленческих решений, можно было рассмотреть подробнее. Но при этом такая детализация может быть слишком конкретной. Поэтому для решения заданных проблем и задач в управленческой деятельности возьмем за основу представленные технологии.

Представленный подход разработки технологий принятия управленческих решений как в варианте задач, так и проблем, не представляется абсолютным или окончательным. Однако представленная последовательность выполнения этапов позволяет, по мнению автора, глубоко и всесторонне рассмотреть любые ситуации или проблемы в организациях.

## Вопросы для повторения и обсуждения

1. Какую роль играют управленческие решения в деятельности организации?
2. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
3. Что представляет собой критерий принятия управленческих решений?
4. Дайте определение проблемы и задачи.
5. Почему программу нельзя напрямую решить?
5. Охарактеризуйте основные виды критериев принятия управленческих решений.
6. Каково содержание программы реализации решения проблемы?

## 19. ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая деятельность также имеет много общих характеристик. Проблемой классификации и систематизации этих характеристик занимались многие ученые, одним из которых был Г. Минцберг, который обобщил и выделил управленческие роли [86].

Роль, по его определению, является «набором определённых поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». При этом «отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на её содержание».

Г. Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя управленцы в различные периоды деятельности и в разной степени интенсивности. Он классифицирует их в рамках трёх крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. При этом указывается, что эти роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимосвязаны и взаимодействуют для создания единого целого процесса решения какой-либо задачи.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. В данную категорию входят: *глава*, в рамки деятельности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера; *лидер*, являющийся ответственным за мотивацию и активизацию подчинённых и связанные с этим обязанности; *связующее звено* – посредник, обеспечивающий деятельность саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации.

Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что даёт ему возможность и одновременно заставляет играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации.

В категорию информационных ролей включаются: *приёмник информации*, осуществляющий поиск разнообразной информации, которую в зависимости от обстоятельств использует в интересах своего дела; *распространитель информации*, передающий информацию, полученную из внешних источников или от других подчинённых, членам организации; *представитель*, передающий инфор-

мацию для внешних контактов относительно планов, политики, действий, результатов работы организации.

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть управленческие роли, связанные с принятием решений: *распределитель ресурсов* – передающий различные средства и ресурсы организации; *устраняющий нарушения* – корректирующий действия организации в период неожиданных событий; *ведущий переговоры* – представляющий организацию на всех значительных и важных переговорах; *инициатор* – ищущий новые возможности для организации, разрабатывающий и запускающий проекты по совершенствованию деятельности организации.

Все эти роли, взятые вместе, определяют объем и содержание работы управленца независимо от характера конкретной организации.

Анализ содержания управленческой работы является полезным объяснением того, чем занимается руководитель.

В процессе своей деятельности каждый член организации сталкивается с людьми и, общаясь с ними, играет определенную роль. Дадим краткую характеристику каждой роли по Г. Минцбергу [86].

*Глава* – человек, обладающий наибольшей властью в организации. Он пользуется уважением и доверием коллектива. Типичная должность – руководитель организации.

*Лидер* – человек, способный воздействовать на людей, побудить их к достижению общей или своей личной цели. Он ответствен за мотивацию и активацию подчиненных, набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности. Должность – работа с людьми (начальник отдела).

*Связующее звено* – посредник при столкновении интересов различных групп, уровней организации. Обеспечивает деятельность специалистов, которые предоставляют информацию и оказывают услуги. Должности – председатель профсоюза, заместитель директора, менеджер.

*Получатель информации* – исследует и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера. Понимая организацию и внешние условия, выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию. Должности – диспетчер, работник отдела связей с внешними организациями.

*Распределитель информации* – передает информацию членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации. Должность – работник отдела информации.

*Представитель* – человек, представляющий и защищающий интересы организации. Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли. Должности – начальник отделов маркетинга или рекламы, менеджер-маркетолог.

*Инициатор* – катализирующий необходимые для развития фирмы процессы (инновационные, конструктивные конфликты). Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по развитию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов. Должности – стратегический или инновационный менеджер.

*Устраняющий нарушения* – отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений. Должности – руководитель соответствующих временных структур, антикризисный управляющий.

*Распределитель ресурсов* – отвечающий за эффективное распределение ресурсов, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации. Должность – главный экономист.

*Ведущий переговоры* – ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах. Человек, способный соблюдать четкую позицию, противостоять внешнему воздействию. Должности – менеджеры по продажам или закупкам, работники отдела сбыта.

Каждая роль имеет определенную технологию реализации – совокупность процедур, операций, выполняемых специалистом или руководителем в определенной последовательности. Технологии реализации управленческих ролей представлены в прил. 7-16.

Следует учитывать, что роль – характеристика процедурная, операционная, иногда неформальная, а в деятельности специалиста на поверхность выступают функциональные обязанности или должность. Существует ли взаимосвязь между должностью и ролью? Ответ очевиден: работник просто не сможет хорошо выполнять свои

обязанности, не имея способностей выполнять многие процедуры из разных ролей. Отсюда можно сделать вывод: каждой должности соответствует определенная управленческая роль или, точнее, несколько ролей, смешанных в определенной пропорции. Проведя соответствующие исследования (наблюдая за количеством рабочего времени, затрачиваемого на выполнение каждой роли в рамках должности), можно определить содержание должности с точки зрения ролей.

Исходя из этого, при определении компетенции того или иного специалиста следует знать его способность выполнять роли, составляющие ту или иную должность. Эти способности, с одной стороны, можно оценить, с другой – развить и взаимоувязать.

Оценить ролевые способности можно в условиях, максимально приближенных к реальным. Эти условия можно воспроизвести с помощью интенсивных образовательных технологий (ИОТ), в частности имитационных, ролевых, проблемно-ситуационных игр, организационных, социально-психологических и других тренингов, профессиональных тестов [27].

Использование ИОТ для определения и развития ролевых способностей позволяет вывести специалиста на более высокий уровень профессионализма.

Тренинговые и игровые ситуации могут показать неспособность специалиста выполнять какую-либо роль, и, следовательно, необходимость обучения этим навыкам, развития в нем соответствующих способностей.

В то же время эти ситуации могут помочь выявить скрытые возможности специалиста в выполнении им определенной роли и позволят использовать трудовые ресурсы организации с большей пользой для нее и самого специалиста.

В результате проведения этих исследований каждый человек займет «свое» место в организации, что будет способствовать всемерному развитию его способностей, а также улучшит социально-психологический климат в коллективе, повысит удовлетворенность трудом и, как следствие, мотивацию и производительность труда.

При построении технологий управленческих ролей необходимо учитывать то обстоятельство, что роли являются процессуальным состоянием человека. В реальности роли не имеют явно выраженного начала и конца, они плавно трансформируются из одной в другую при стечении определенных обстоятельств. Иногда в поведении спе-



циалиста присутствуют сразу несколько управленческих ролей, преобладающая роль является доминантной.

В технологиях управленческих ролей следует выделять целевой, поддерживающий (атрибутивный), функциональный блоки.

Целевой блок определяет цели управленческой роли, показывает назначение определенного типа поведения человека. Формирование целей позволяет точно определить движущие мотивы личности.

Атрибутивный блок устанавливает параметры личности, которыми должен обладать человек, играющий определенную роль. Набор атрибутов является динамической переменной и изменяется в соответствии с приоритетными функциями каждой роли в каждый момент времени.

Функциональный блок определяет непосредственно те функции и процедуры, выполнение которых подразумевает данная управленческая роль. Функции имеют чрезвычайно сложные взаимосвязи между собой, а также с входными и выходными параметрами роли, образующимися индивидуальным образом в каждой конкретной ситуации.

Рассматривая эволюцию управления организаций, можно заметить и проследить рост значимости социального фактора в менеджменте.

Анализ социальной и психологической структуры личности показывает обусловленность деятельности личности не только внешними факторами, но и внутренними личностными – социально-психологическими и моральными установками, всем внутренним духовным миром. В связи с этим сейчас появляется задача более детального анализа мыследеятельностной сущности личности, которая проявляется, прежде всего, в выполнении личностью различных социальных функций, что имеет не только теоретическое, но и практическое значение.

В научной литературе утвердилось мнение, что специальной социологической теорией личности является ролевая концепция, в понятийном аппарате которой ведущими выступают «социальный статус» и связанные с ним требования или «ролевые предписания».

Понятие «социальная роль» было выработано в начале XX в. в работах Э. Дюркгейма, М. Вебера, позднее – Т. Парсонса, Т. Шибутани, Р. Липтона и др. [27, 119]. В дальнейшем оно получило отражение в различных социологических построениях, прежде всего, в функционалистских и интеракционистских. В последнем случае име-

ются в виду конвенциональные межличностные роли. В функциональном понимании определение социальной роли дано Р. Липтоном через статусные позиции, права и обязанности личности.

Широко используется это понятие в концепциях, отождествляющих жизненные ситуации с игрой и сводящие деятельность человека к разыгрыванию определённых стандартных ролей в стандартных ситуациях. Понятия «социальная роль» и «игра» отражают определённые типовые жизненные ситуации.

Различают (например, по Т. Шибутани) два типа социальных ролей – конвенциональные и межличностные. Первые означают предписанный образец поведения, которое ожидается и требуется от человека в данной ситуации. Вторые определяются взаимодействием людей друг с другом. Каждый человек играет какую-то роль, поэтому именно роль, а не сам человек, является той единицей, которая подлежит изучению. В соответствии с исходными положениями автор различает «играние роли» и «принятие роли».

Под игранием роли понимается организация поведения в соответствии с групповыми нормами, а под принятием роли – требование к действующему лицу, чтобы оно всегда представляло себя на месте другого человека. В соответствии с этим предлагается следующий способ разрешения жизненных конфликтов и противоречий: «Сложное приспособление возможно благодаря тому, что, понимая роль других, человек может представить себе, как они будут реагировать на то, что он делает или собирается делать, но чтобы понять это, участник должен представить самого себя в положении другого» [15].

Конфликты и противоречия между людьми нередко являются результатом непонимания ими ролей друг друга. Для преодоления такого непонимания и, соответственно, предотвращения конфликтов и противоречий необходимо осознание взаимных прав и обязанностей по отношению друг к другу.

Наиболее известной отечественной социально-ролевой теорией является теория Л.И. Божович [25]. Она исходила из того, что человек занимает в обществе определённую позицию или должность, а с ней непременно связана совокупность прав и обязанностей.

Исходя из этого, можно представить систему взаимодействующих должностей или позиций, а позицию – как структурно оформленную единицу. Роль в такой интерпретации означает совокупность действий, производимых субъектом для реализации его позиции.

Структура общества с позиции ролевых функций непосредственно связана с организацией как формой социальной общности.

Данная проблема представляет большое практическое значение. Разграничение управленческих ролей (набором определённых поведенческих правил, «процедур», соответствующих конкретной организации или должности) – это достаточно сложная задача, которую приходится решать в процессе управления, так как создать идеальную систему, в которой бы выполнялись определенные, строгие рамки действий, невозможно.

Каждая должность включает в себя зачастую несколько управленческих ролей, и от того, как выполняет специалист каждую из ролей, зависит благосостояние организации. Но каждая роль – процесс технологический, и каждый из управленцев должен отдавать себе отчёт в том, что он и его специалисты умеют делать (в достаточных рамках), а что нет, так как они могут влиять на характер исполнения роли, но не на её содержание. Необходимо строить отношение к той или иной должности, а следовательно и работать там, где умения сотрудника раскроются в полной мере. Процесс этот очень сложный, а порой и долговременный, но результат, который можно получить от оптимального использования ролевых качеств, будет более высоким.

Выстраивая общую схему уровней управления организации, необходимо говорить об уровне ролевых характеристик или об их общей значимости для организации. Большинство ролей управленцев различного уровня совпадают и переплетаются, но, несмотря на это, каждая из таких ролей имеет свой определённый вес. Сопоставляя их в процентном эквиваленте, надо большее внимание отводить ролевым функциям руководителей более низшего уровня (более мелких подразделений), их порядка 60%, так как их ролевой вклад носит более законченный характер.

Основанием для ролевых функций низшего звена служат ролевые функции управленцев среднего звена (их около 30%), но эти роли носят более распыленный характер. Говоря об управленцах высшего звена, необходимо отметить, что их деятельность не имеет чёткого завершения, они находятся в постоянном движении и не могут в полной мере контролировать весь ход событий в организационной структуре. Поэтому их вклад, оценивающийся в 10%, является наиболее показательным для всей организации, так как является отправ-

ной точкой для других управленцев. К тому же высшему руководству принадлежит ряд ролей, являющихся только их прерогативой, и именно они ставят занимаемую ими должность на более высокую ступень, ступень институционального уровня.

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Основные виды управленческих ролей в деятельности организаций.
2. Дайте отличие управленческих ролей «глава» и «лидер».
3. Зачем нужен в организации «распределитель ресурсов»?
4. Назовите должности управленцев, соответствующие управленческим ролям.
5. Назовите отличие понятий «инициатор» и «инноватор».

## 20. ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Важную роль в управленческой деятельности играют элементы менеджмента, которые подробно описаны в главе 7. Рассмотрим некоторые технологии по реализации элементов менеджмента.

В управленческой деятельности способность оказывать влияние на поведение и деятельность людей называется *властью* [31]. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом.

Определение власти как элемента управленческого процесса подразумевает:

что это потенциал, имеющийся у пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется:

между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;

тог, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

*Власть* может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у руководителя нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

*Власть* – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

*Власть* – это социальный по своей сути термин. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа – в отношении другой и т.п. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации. Власть используют и начальники, и подчинённые для того, чтобы достичь своих целей или укрепить своё положение. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает её структуру. Без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакция на неё в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда её пользоваться, а также способностью предвидеть последствия её использования.

Власть никогда не бывает абсолютной и неизменяющейся. Власть – это отношения в динамике, отношения, меняющиеся и ситуацию, и людей. Известно, как меняются рейтинги руководителей, проведенные в разное время. Поэтому понимание отношений власти требует уяснения конкретной ситуации и тех, кто в неё вовлечён.

Существует несколько типов власти. Приведем их краткие характеристики.

**Экспертная власть** - способность руководителя влиять на поведение подчинённых в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жёстко с определённой должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность при анализе, оценке и контроле работы подчинённых. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время для того, чтобы её обрести и эффективно использовать.

**Эталонная власть** связана со способностью управленца влиять на поведение подчинённых благодаря его привлекательности, наличия у него харизмы. Харизма – это власть, основанная на силе личностных качеств и стиля руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчинёнными себя со своим руководителем вплоть до подражания ему во всём. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше управленец является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

**Власть, основанная на принуждении**, – это способность управленца влиять на поведение подчинённых посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчинённые следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх. Следует помнить, что вообще власть чаще используется там, где поведение отклоняется от установленных образцов. Однако страх ограничивает инициативу, творчество и может вести к свёртыванию работы. Особенно это относится к предпринимательским организациям. Руководители могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчинённых.

Также существуют такие типы власти, как **власть, основанная на обязанности**, **власть убеждения**. Кроме того, руководитель в своей деятельности может использовать такие виды влияния как **манипулирование окружением другого человека и манипулирование изменением сил, которые действуют на человека**. Технологии

различных типов власти и манипулирования представлены в прил. 17-24.

Эти технологии в некоторой части похожи друг на друга, т.е. имеют схожие операции, однако отличаются методами и средствами, которые и создают, в конечном итоге, существенное отличие на практике и в результатах.

*Коммуникации или деловое общение* – один из основных элементов поведенческого менеджмента. Можно быть преуспевающим физиком-теоретиком или программистом и не уметь общаться. Однако не может быть преуспевающего руководителя, испытывающего трудности с коммуникациями [27].

Коммуникации включают в себя вербальные и невербальные каналы передачи информации. При этом информация, поступающая по невербальным каналам, может как подкреплять, так и противоречить сообщению, передаваемому при помощи слов. Невербальный язык менее контролируем сознанием, чем вербальный, а потому и более достоверен. Если информация, поступающая по невербальному каналу, противоречит информации, полученной по вербальному, то верить следует невербальной.

*Коммуникации* – двусторонний процесс, в котором восприятие чужих идей занимает в полтора раза больше времени, чем изложение своих. Поэтому умение слушать и подтверждать партнеру понимание его идей критично для установления взаимопонимания. Общение включает в себя фазы формирования идеи и облечения ее в слова, передачи и восприятия сообщения, обратной связи. В каждой фазе возможны ошибки, приводящие к потере взаимопонимания.

Сообщения имеют разные картины мира, интересы и позиции. Сообщение следует строить на основе картины мира собеседника и говорить о его проблемах, а не о своих. Слова и термины также могут иметь свой, особенный для каждого участника общения смысл. Разные смыслы приводят к различным толкованиям слов. Возможную путаницу можно предотвратить, если использовать профессиональные термины собеседника и конкретные (а не абстрактные) слова. При этом полезно согласовать значения тех слов, которые могут иметь несколько толкований.

Слова также могут иметь эмоциональную окраску, причем различную для разных собеседников. Слов, имеющих для собеседника негативную окраску, следует избегать. Взаимопониманию могут также мешать помехи при передаче сообщения. К их числу относят-

ся физические факторы, противоречивые сигналы и избыточное число посредников.

Полученное сообщение воспринимается собеседником. Восприятие сообщения могут мешать физические факторы, эмоциональное состояние, недостаток внимания. Конкуренция со стороны других сообщений также не способствует восприятию.

Получение сообщения подтверждается обратной связью, которая позволяет оценить степень восприятия и интереса аудитории.

Таким образом, для установления взаимопонимания нужно четко представлять цели сообщения и аудиторию, сконцентрироваться на сути и избавиться от лишних деталей, выделить ключевые идеи и дать им необходимую поддержку, устранить помехи, использовать обратную связь.

Коммуникативные технологии означают, прежде всего, трактовку ее процедур как управление формированием системы социальных позиций, взглядов, оценок и т.д. Каждый акт общения состоит из цепи взаимосвязанных коммуникативных действий. Структура взаимодействия, взаимная связь, взаимные изменения субъектов общения представляют собой систематическое устойчивое выполнение действий, которые направлены на то, чтобы вызвать ответную реакцию партнера. при этом вызванная реакция, в свою очередь, порождает реакцию воздействующего. Взаимодействие – это процесс, который складывается из физического контакта, совместного перемещения в пространстве, совместного группового или массового действия.

Деятельность управленца сопряжена с постоянными коммуникациями. При этом круг людей, с которыми приходится общаться, очень широк и разнообразен, так же как и формы общения. Рассмотрим наиболее часто используемые в организациях виды коммуникационных технологий.

**Совещание** представляет собой способ открытого коллективного обсуждения и коллективных решений. Регламент совещания начинается с открытия совещания в точно назначенное время, независимо от того, сколько человек ещё не подошло, соблюдается продолжительность совещания. Оптимальная длительность совещаний: оперативных – 20-30 минут; проблемных 1,5-2 часа.

Рассмотрение одного сложного вопроса должно укладываться в 40-45 минут, выступления в прениях – 5-15 минут. Рекомендуется на



совещании с десятками участников через каждые 45-50 минут делать перерыв на 10 минут, с сотнями участников – через каждые 1,5 часа объявлять перерыв на 15 минут.

Специально избранная комиссия по подготовке решения составляет проект, который зачитывается на совещании. Участники совещания вносят в проект добавления и изменения. После этого решение утверждается на совещании. Председатель совещания подводит итоги обсуждения и формулирует решение, которое обсуждается и утверждается. Технология совещания представлена в прил. 25.

**Переговоры** – это процесс выбора темы, партнера, места и времени, подготовки всех документов. Лица, участвующие в переговорах, излагают цели и проблемы, отстаивают собственные позиции и путем поиска и компромиссного решения приходят к окончательному уточнению решения по результатам переговоров.

Ведение телефонных переговоров. Основные правила:

краткость (говорить только по существу, о самом главном, без излишних подробностей);

вежливость (доброжелательный тон, употребление общепринятых форм общения, четкое произношение слов);

сдержанность (умение вести разговор терпеливо, без мимики, эмоций, спокойно).

Технология переговорного процесса представлена в прил. 26.

**Презентация** распространяется в деловом мире как средство привлечения партнеров и установления деловых отношений.

Презентации устраиваются по самым разнообразным поводам: открытие выставки, лица, колледжа; премьеры в театре; выход книги известного автора; основание нового банка, фирмы; новые правила или законы и т.д.

Презентация дает повод пригласить нужных политических и общественных деятелей, предпринимателей, банкиров, спонсоров, представителей различных фирм как для укрепления старых связей, так и для установления новых деловых контактов. Для проведения презентации определяются место и сроки проведения этого мероприятия, разрабатывается сценарий (программа). При этом тщательно продумывается список лиц, которым заранее посылают приглашения. Продолжительность презентации 1,5 - 2 часа, начало предусматривать до 15 часов.

Основные цели презентации:

оповещение о событии, достойном внимания аудитории. Результат – абстрактное знание, не связанное с интересами людей;

приобщение аудитории к деятельности, программе, целям и задачам организации, проводящей презентацию.

Таким образом, стратегия презентации – это единство оповещения, приобщения и содействия.

Неглавные цели презентации:

развлечение участников и гостей;

завоевание симпатий публики в момент выступления главного оратора:

удивление аудитории стилистическими красотами проспектов.

Без элементов развлечения презентация рискует превратиться в скучное совещание. Если вначале нравятся носители идей, то затем и сами идеи. Если команда презентации активно не нравится аудитории (небрежно одеты, плохие манеры и т.д.), ей не понравятся и цели всего мероприятия.

Не удивить чем-нибудь публику на презентации – значит не выделить это мероприятие из ряда ему подобных. Что-то должно быть неповторимое, оригинальное (сувенир, талисман, буклет, редкая книга и т.п.). Естественно, не следует сопровождать презентацию бесконечным каскадом оригинальных придумок, чтобы не превратить её в аттракцион.

В сценарии любой презентации предусматриваются беседа с публикой, диалог, ответы на вопросы. Эта часть должна быть минимальной по времени, если предусмотрен какой-то вид неформального общения в конце презентации.

В программу презентации может быть включена пресс-конференция, заранее предусмотрен обмен речами.

Необходимо включить в сценарий презентации видеоматериалы: схемы, графики, таблицы, лозунги и транспаранты, слайд-фильмы, ТВ-клипы, компьютерная графика, видеоролики пр., что воздействует на аудиторию наилучшим образом (если это подключение целесообразно). При этом не нужно стремиться к использованию максимального набора видеосредств – в каждой ситуации эффективны лишь некоторые из них.

Презентация может сопровождаться концертными и эстрадными номерами. Во второй её половине проходит прием коктейлей, фур-

шет, обед-буфет, холодный буфет. На презентациях сервировка не очень сложна, правила поведения не столь строги, как на официальных приемах – все проще и уютнее.

Главная цель – общение людей между собой, знакомство, установление контактов. Не следует жалеть своих визитных карточек, необходимо обмениваться ими с заинтересовавшимися людьми – задача будет сторицей.

После презентации по её итогам выпускаются пресс-релиз, видеосюжеты, которые дублируют основные идеи презентации.

Пресс-секретарь обращается к журналистам, договаривается о публикациях и ТВ-передачах.

Технология презентации приведена в прил. 27.

*Деловая беседа* – это речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем. Одна из главных задач беседы – убедить собеседника принять конкретные предложения. Технология деловой беседы представлена в прил. 28.

*Конференция* является наиболее известной формой коммуникационного общения в научных и профессиональных кругах. Другими подобными формами делового общения являются семинар и симпозиум. Это наиболее демократичные формы общения коллег и специалистов. Подготовка подобных мероприятий может занимать от нескольких месяцев до нескольких лет. Технология проведения конференции представлена в прил. 29 и 57.

*Дискуссия* предполагает деловое общение людей на основе доводов и аргументов на грани конфликта, нахождение решения путем сопоставления различных мнений. Иногда это может быть обмен мнениями, демонстрация и обоснование позиций по каким-либо проблемам. Дискуссия – это многоэтапный процесс, иногда с повторяющимися циклами. Технология дискуссии представлена в прил. 30.

*Групповая работа* является мыследеятельностной технологией, включающей несколько крупных процедур: группообразование, организация позиционной динамики, организация конфликта, организация сотрудничества, организация соревнования. Эта технология ориентирована на выработку коллективных решений по сложным проблемам и представлена в прил. 31.

Другие коммуникационные технологии, такие как *протокольная встреча с иностранцами и прием гостей*, представлены в работе [27]. Отметим, что представленными выше технологиями коммуникации не исчерпываются.

Эффективность всех видов деловых коммуникаций зависит от времени и места проведения, опыта специалистов, уровня затрат и других факторов.

**Мотивация** – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают ей направленность. Зная мотивы, можно разработать эффективную систему менеджмента персонала. Для этого нужно знать механизмы возникновения мотивов и приведения их в действие. Потребности возникают и находятся внутри человека, они достаточно общие для разных людей, но имеют определенное индивидуальное проявление. Устранить потребности можно по-разному: удовлетворить, подавить или не реагировать на них.

Мотив вызывает определенные действия человека, находится «внутри» человека, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Часто поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определенном отношении воздействия на человека.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем развития в нем определенных мотивов. Эффективность управления в огромной степени зависит от того, насколько успешно осуществляется мотивирование. Процесс мотивации представляется в виде шести стадий:

возникновение потребностей – проявление ощущения, что человеку чего-то не хватает;

поиск путей устранения потребностей;

определение направления действия. Появляются вопросы: что нужно сделать, чтобы устранить потребность; в какой мере можно добиться желаемого;

осуществление действий, которые должны устранить потребности. Процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию;

предварительная оценка результатов. Выясняется, насколько действия дали желаемый результат. Происходит ослабление, сохранение, либо усиление мотивации к действию;

удовлетворение потребности. Человек либо прекращает, либо продолжает осуществлять действия по устранению потребностей.

Технология процесса мотивации изображена в прил. 44. Важнейшим фактором повышения производительности и качества работ является наличие стройной системы мотивации в организации и механизмов ее доведения до каждого работника.

### **Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Назовите основные этапы технологии мотивации персонала организации.

2. Последовательность возникновения и преодоления конфликта в организации.

3. Основные виды реализации властного влияния в управленческой сфере.

4. Назовите виды деловых коммуникаций в управленческой деятельности.

5. Основные этапы технологий коммуникаций.

6. Каков процедуры подготовки и проведения переговоров?

## 21. ТЕХНОЛОГИИ ВИДОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управленческая деятельность является весьма многообразной в экономических системах типа «организация». Наиболее часто встречающиеся виды управленческой деятельности представлены в работе [6] и в первой части этого учебного пособия. Кратко эти виды деятельности представлены ниже.

**Управление объектами.** Спецификой этого вида управления является наличие фазы коррекции. При этом можно не принимать в расчет внутреннее устройство объекта. Чем более технологизирован процесс управления, чем больше диктат нормы [6, 27]. Это самый «жесткий» тип управления.

Технология управления объектами представлена в прил. 32.

**Управление жизнедеятельностью человека.** При построении воздействий на человека на «философском уровне» управленец не только производит диагностику актуального состояния и направленностей человека, но и принимает во внимание сложившиеся структуры, механизмы сознания, самосознания, самоопределения, воли, личности, а также многообразия имеющихся стереотипов человека.

Для прогнозирования и понимания реального поведения человека управленец вводит общение и мыслекоммуникацию для согласования внутренних предпочтений и внешних потребностей, проистекающих из принятого управленческого решения.

Технология управления жизнедеятельностью человека представлена в прил. 33.

**Управление противодействием.** Человек при попытке сведения его к средству оперирования, к предмету «чужой» потребности может сопротивляться. Другим источником противодействий может выступать отношение к иному человеку через отношение к предмету потребности, если предмет выступает предметом двух аналогичных потребностей разных людей.

Если основанием противостояния выступают простейшие потребности, мало подверженные корректирующему внешнему воздействию для ослабления напряжения в силу их актуальности, то использование психологических механизмов воздействия на человека не дает быстрых результатов.

Если основанием являются потребности более высоких порядков, то появляется возможность мягких корректировок. Технология управления противодействием представлена в прил. 34.

**Управление согласовательными процессами.** Согласование является одним из путей преодоления противодействия, в наибольшей степени отходящим от прямой реализации принципа жизнедеятельности. Если удастся договориться, то индивидуальные предложения заменяются принимаемым обеими сторонами соглашением, договором, которое выступает в функции нормы для измененного поведения в пределах фиксированных частей двух жизнедеятельностей.

Затруднения в согласовании, которые обусловлены закрытостью внутреннего мира партнера для участника согласования и, следовательно, невозможность придать устойчивость и надежность «еще одному» предложению, стимулирует переход от внешнего к внутренне значимому типу познания. Характер коррекционных действий управленца зависит от того, куда помещается согласовательный процесс в социокультурную систему и насколько согласуемое содержание преследует интересы системы.

Технология управления согласовательным процессом представлена в прил. 35.

**Управление мыслекоммуникацией.** В деятельности снимается основное затруднение согласования, связанное с недостатком определенного содержания договоренности. В пределах своего понимания партнера в лучшем случае каждый с искренней уверенностью реализует «соглашение» и не менее искренне удивляется возникающим отрицательным оценкам реализации и попыткам ввести «коррекции в действие».

Различные варианты воздействия друг на друга в процессе деятельности суживаются до тех, которые могут вести к однозначности понимания содержания "сообщения". В социокультурных системах управленец использует возможности мышления и деятельности для организации понимания нормы, ее принятия, реализации и выхода из деятельности, а также для преодоления многих затруднений в общении, подчиненном системе нормативных требований.

Наиболее простая форма создания коррекционного воздействия заключается в критическом соучастии. Встраиваясь в обсуждение

сначала как активный понимающий, а затем, проконтролировав свое понимание как критик, управленец влияет на осознание автором специфики своего представления и перспективы его деформации.

Таким средством и соответствующей процедурой является, например, тематизация, тематическое ограничение выдвигания противостоящих точек зрения.

Технология управления мыследеятельностью представлена в прил. 36.

**Управление исполнительской деятельностью.** Ее исходным принципом выступает реализация норм, что связано с сознательной формой отчуждения от принципа удовлетворения своих потребностей на время деятельности. Осуществляется переход к контролю за правильностью реализации нормы как системообразующей части единого, рефлексивного сопровождения реализации, которой подчинена возможность коррекционных воздействий и критики исполнительской деятельности с локальными деформациями нормативного содержания.

В реальной деятельности чистого исполнительства не бывает. Требуется полная ответственность за получение предписанного результата, но при неполноте нормы закладывается неполнота обеспечения, непредусмотренность того, что объективно приводит к результату в предписанных формах и, следовательно, не может быть у исполнителя ответственности за это.

Технология управления исполнительской деятельностью представлена в прил. 37.

**Управление кооперативными системами деятельности.** Главный принцип управления – снятие противоречий, затруднений за счет введения новых звеньев, имеющих форму деятельности. Затруднения могут касаться либо обеспечения необходимым под требования нормы, либо необходимостью членения какого-либо процесса.

Развертывание кооперации столь определенно прикреплено к фиксированному разрывам, потенциалу их повторения и к построению или привлечению тех деятельностей, которые могут обеспечить снятие фиксированного разрыва, что при исчезновении самих разрывов теряется значимость и усложнений в кооперациях. Можно



свести кооперативные отношения к содейательностным, а при сопровтивлении этому – к противодейательностным.

Технология управления кооперативными системами деятельности представлена в прил. 38.

### **Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Назовите основные этапы технологии управления согласовательными процессами.
2. Почему возникают противоречия в коллективе организации?
3. Когда возникает управление объектами в организации?
4. Основные процедуры управления объектами в организации.

## 22. ТЕХНОЛОГИИ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ

В управленческой деятельности существует достаточно много задач, которые необходимо решать для достижения целей и реализации стратегии экономических систем различного типа. Таких задач достаточно много. В настоящей работе представлены технологии менеджмента, которые разработаны авторами для решения важнейших управленческих задач.

**Организационная структура** – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных подразделений организации и отдельных должностей, выполняющих функции управления. Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование организации в целом.

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функций управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К понятию звено относят также и руководителей высшего звена управления.

Степень управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления. В последнее время в литературе можно встретить понятие департаментализация, означающее процесс организационного обособления отдельных работ, т.е. процесс деления организации на отдельные блоки (отделы, секторы или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

Отношения между звеньями управления (департаментами) поддерживаются благодаря связям (взаимоотношениям, коммуникациям), которые принято, прежде всего, подразделять на горизонтальные и вертикальные. Связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

Организационную структуру можно определить как совокупность устойчивых связей и отношений между субъектами и предметами их деятельности, необходимых для осуществления внешней и внутренней деятельности организации. С этой точки зрения технология организационного проектирования (построения оргструктуры) предполагает процедуры, представленные в прил. 39.

В больших организациях выделяют микро-, мезо-, макроуровни структуры. Эти уровни определяют, "что считать организацией". Отметим условность ответа на этот вопрос в зависимости от целей организационного проектирования. В отдельных случаях это может быть один человек (нулевая степень организации), в других даже самостоятельные группы в организациях сами организациями не являются, а рассматриваются как ее блоки.

При построении оргструктур принято выделять и учитывать ряд общих характеристик организации: размер, сложность (дифференциация), формализация, контроль, административный компонент, бюрократизация, централизация, уровни власти, традиционализм и конфигурация.

Можно встретить огромное количество названий видов организационных структур управления. Из всего многообразия организационных структур очень четко выделяются две большие группы. Это иерархические и адаптивные организационные структуры, которые, в свою очередь, включают несколько видов. Конкретный выбор оргструктуры является прерогативой высшего руководства.

**Инжиниринг функциональной структуры организации** органично содержит в себе комплекс процедур построения управляющей подсистемы, выводит на одну из самых важных технологий – создание надежной и гибкой организационной деятельности. Для этого необходимо исследование и выбор (формирование) принципов, методов, моделей объектов и процессов, алгоритмов построения менеджмента организации.

Существует весьма мало публикаций, отражающих философию, методологию и технологию построения функциональной структуры организации (ФСО). Используемые сейчас эмпирические методы создания ФСО не всегда могут привести к желаемым результатам. Необходимо определить элементы ФСО, которые составляют основную ткань всей деятельности организации. Этими элементами являются задачи и информационные связи между ними.

Разнообразие методов инжиниринга определяется не столько параметрами объектов управления, сколько уровнем и глубиной рассмотрения экономико-организационных аспектов создания различных типов организаций.

Автор взял за основу управленческие задачи, которые имеют некоторые параметры, в т.ч. обязательно вход, выход и процесс или алгоритм. Практически все задачи организации связаны между собой.

Таким образом, задачи вместе с информационными связями между ними представляют авторов, функционально-алгоритмическую структуру организации (ФАСО).

Исследование работ, обобщающих накопленный опыт в построении ФАСО, а также практические результаты, достигнутые при разработке структур ряда организаций, дали возможность выделить и сформулировать основные процедуры, которые необходимо последовательно решать в процессе инжиниринга ФСО.

Технология инжиниринга ФСО изображена в прил. 40. Она представляет собой совокупность объективно необходимых процедур построения ФАСО в различных отраслях.

Представленная технология обеспечивает с системных позиций:

- диагностический анализ элементов организации;
- выделение элементов из среды и их классификация;
- определение альтернатив взаимодействия между элементами – построение ФАСО;

- выбор факторов и показателей, исследование источников экономической эффективности, а также определение взаимосвязей решаемых задач с параметрами эффективности функционирования организации;

- определение специализации работников и параметров, связанных с реализацией задач организации;

- определение очередей разработки и эффективных комплексов функциональных задач.

Использование этой технологии, основанной на исследовании и интеграции задач различных процессов и объектов в организации, их согласовании по выходам, входам и информационным переходам для устранения повторных преобразований информации, дублирования ее в различных задачах и других дефектов, характерных для задачного подхода, позволяет исключить некоторые задачи, объединить их пары или комплексы в одну задачу или упростить ее, устранив повторяющиеся в разных задачах процедуры и информацию.

**Реинжиниринг** на философском уровне обычно представляют как фундаментальное переосмысление целей, миссии и стратегии организации и, как следствие этого, радикальную перестройку ее деятельности. Это, в первую очередь, перестроение ее менеджмента в целях улучшения таких важных показателей, как себестоимость, прибыль, доход, качество продукции, доля рынка, текучесть персонала. Однако изменить эти показатели напрямую практически не-

возможно, так как они связаны с деятельностью практически всех элементов менеджмента организации.

Главным фактором эффективной деятельности организации является качество функционирования в ней основных объектов.

Реинжиниринг -- это перестройка (перепроектирование) организационных элементов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности организации. При этом следует придерживаться следующих принципов:

отказ от устаревших правил и подходов и начало управления процессами и объектами как бы с "чистого листа". Это позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся управленческих догм и стереотипов;

критическое переосмысление действующих систем, структур и процедур организации и радикальное изменение способов ее управленческой деятельности. При этом, если невозможно изменить радикально менеджмент организации в целом, то можно изменить его отдельные элементы;

стимулирование значительных изменений деятельности.

Технология реинжиниринга ФСО представлена в прил. 41.

Реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях:

организация находится в состоянии глубокого кризиса, который может выражаться в очень высоком уровне издержек, снижении качества, отток квалифицированных специалистов, снижении конкурентоспособности и т.п.;

текущее положение организации может быть признано удовлетворительным, но прогнозы на будущее являются неблагоприятными;

организация является благополучной и агрессивной, а вследствие этого -- быстрорастущей. Основная задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

Многие организации считают, что нашли наилучшую стратегию деятельности, в которой не стоит что-либо менять. Со временем подобный подход приводит к тому, что конкуренты догоняют и перегоняют такие организации, а сами организации все хуже адаптируются к изменениям спроса и рыночной конъюнктуре в целом. Поэтому реинжиниринг -- это не только способ эффективного продвижения на рынке, но и средство выживания рыночных агентов в условиях жесткой конкуренции.

**Управленческое консультирование** – это процесс решения организационных проблем внешними специалистами. Чаще всего менеджеры обращаются к консультантам, если им нужна помощь в решении проблем. Деятельность консультанта начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и/или есть возможность его исправить; в идеальном случае она заканчивается, когда в этом условии произошло изменение, которое следует рассматривать как улучшение.

Прямо или косвенно все изменения, задуманные и осуществляемые с помощью консультанта, должны способствовать улучшению качества менеджмента и повышению эффективности работы организации. Это основные цели использования консультантов, хотя «улучшение руководства» или «эффективность работы организации» являются относительными понятиями, и их точное значение следует определять в контексте каждой конкретной организации. Технология управленческого консультирования представлена в прил. 42.

Основные практические причины обращения к консультантам:

- приобретение особых знаний и навыков;
- интенсивная профессиональная помощь на временной основе;
- беспристрастный взгляд со стороны;
- обоснование решений, принятых руководством;
- обучение посредством консультирования;
- стремление к тому, чтобы доходы превышали расходы.

Консультирование проводится по следующим основным направлениям:

общий менеджмент (структура и система управления, корпоративная культура и стиль руководства, новаторство и предприимчивость);

финансовый менеджмент (экономическая оценка, управление оборотным капиталом и ликвидностью, структура капитала и финансовые рынки, анализ капитальных вложений, бухгалтерский учет);

маркетинг (стратегии маркетинга, мероприятия по маркетингу, товародвижение, связи с общественностью);

производственный менеджмент (продукт/услуга, методы и организация производства, уровень производственного процесса);

менеджмент персонала (функции персонала, практика и анализ человеческих ресурсов, планирование человеческих ресурсов, ком-

плектование штатов и отбор, мотивация и вознаграждение, развитие кадрового потенциала, трудовые отношения между администрацией и работниками);

поведенческий менеджмент (мотивация и вознаграждение руководителей, конфликты, групповая динамика, деловое общение, уровень сплоченности и мобильности коллектива).

У консультанта может существовать несколько ролей: пропагандист, технический эксперт, инструктор и преподаватель, помощник в решении проблем, инноватор, регистратор фактов, специалист по процессам, арбитр, «надзиратель», «философ».

Выбирая роль, консультант не должен забывать, что она одновременно и роль клиента – «общающиеся сосуды». Как консультант, так и клиент должны чувствовать себя компетентными и уверенными в своих взаимозависимых ролях и верить, что сделали правильный выбор.

В своей практической деятельности консультанты используют теоретические модели в рамках системного, ситуационного, процессного подходов. В системном подходе существуют модели Мак-Кинси, «7-S» и «GAP». В рамках ситуационного подхода – это концепция управления по целям П. Друкера, горизонтальный подход (роза ветров), восьмифакторная модель [44]. В процессном подходе применяется модель Burke-Litwin деятельности организации и ее отдельных членов, система текущей оценки эффективности и т.п.

**Диагностика организации** представляет собой исследование состояния ее параметров и деятельности за определенный промежуток времени. В литературе отсутствует описание удовлетворительной технологии диагностики современной организации. В основном они сводятся к получению и исследованию основных показателей производственно-хозяйственной деятельности, изучению организационной структуры, аттестации специалистов.

Используя имеющийся опыт исследования организаций, которые активно проводились в период массовой разработки и внедрения автоматизированных систем различного назначения, авторы разработали комплексную технологию диагностики важнейших сторон деятельности организации.

Диагностику организации целесообразно осуществлять в пять этапов (прил. 43). Каждый из них можно представить в виде отдельной технологии, состоящей из нескольких процедур, выполнение ко-

торых позволит, в конечном итоге, получить необходимые и достаточные результаты.

Первый этап определяет основные направления исследования организации, которые позволяют связывать цели, результаты, сроки проведения и участников диагностики. На втором этапе необходимо выполнить комплекс мероприятий, от которых зависит успех диагностики.

Третий этап – это собственно ядро всей исследовательской деятельности. Все процедуры этого этапа выполняют специалисты организации, которые персонально отвечают за представляемую информацию, но под руководством специалистов консалтинговой организации. Именно объективная информация позволит представить всю картину деятельности организации изнутри. Поэтому многие процедуры могут повторяться по несколько раз, пока не будет достигнут необходимый уровень качества представленной информации.

Четвертый этап не представляет большой сложности, однако весь материал диагностики должен быть представлен на высоком уровне и не добавлять новых ошибок при фиксации его на носителях информации.

На заключительном этапе к работе привлекаются квалифицированные специалисты, в основном от консалтинговой организации, так как необходимо сделать глубокий анализ о состоянии организации и выработать научно-обоснованные рекомендации по выполнению реинжиниринга ее деятельности.

Таким образом, настоящая технология охватывает основные процедуры диагностики, выполняемые до, в процессе и после исследования организации. Все важнейшие процедуры представляются в виде методических материалов или оформляются в виде рабочих инструкций.

Аудит – это процесс, посредством которого компетентный работник накапливает и оценивает свидетельства об информации, поддающейся количественной оценке и относящейся к специфической, хозяйственной системе, чтобы определить и выразить в своем заключении степень соответствия этой информации установленным критериям. Целью обычной проверки финансовой отчетности независимым аудитором является выражение мнения об уровне объективности, с которым отчетность характеризует финансовое положение, результаты деятельности, а также движение денежных средств в соответствии с общепринятыми бухгалтерскими принципами.



Аудит осуществляется в шесть последовательных этапов:

- предварительное планирование;
- сбор общих сведений;
- сбор информации о правовых обязательствах клиента;
- оценка аудиторского, предпринимательского и организационного риска;
- изучение системы внутривозвратного контроля и оценка его риска;
- разработка программы аудита.

Технология аудиторской деятельности представлена в прил. 44.

Основное отличие аудита от диагностики заключается в глубине исследования и ожидаемых результатах. Это в основном работа с документами и основные результаты – это уровень платежеспособности организации и возможности ее функционирования и развития в будущем.

Любой **обмен информацией** подразумевает наличие, как минимум, несколько элементов [5]. Информационная модель представлена на рис. 48.

Человек, инициирующий обмен информацией, называется *отправителем*. Чтобы коммуникационный процесс оказался эффективным, следует помнить, что этот процесс начинается уже в тот момент, когда отправитель принимает решение о необходимости обмена той или иной информацией. Отправитель определяет содержание *сообщения* и решает, какую информацию и в каком виде следует передать получателю.

В процессе *кодирования* отправитель должен произвести некоторую оценку. Предположение относительно восприятия сообщения получателем определит и способ кодирования, и способ передачи (выбор канала передачи информации), и способ получения информации (процесс декодирования получателем). Выбор *канала передачи информации* значительно влияет на восприятие сообщения. Отправитель должен составить личное мнение насчет возможного восприятия сообщения *получателем*: именно на этом должно строиться его решение.

Сообщение должно попасть непосредственно получателю, хотя на практике зачастую происходит по-другому. Процесс *декодирования* весьма важен для понимания того, насколько адекватно получатель истолковал намерения отправителя.



Рис. 48. Модель информационного обмена

Эти шесть элементов являются основными: если исключить хотя бы один из них, обмена информацией не произойдет. Тем не менее, следует стремиться не просто к получению нашего сообщения, но еще и к пониманию его.

*Канал обратной связи* вводится для подтверждения адекватного понимания сообщения со стороны получателя. В процессе оценки *информационного фильтра* отправитель анализирует информацию, полученную по каналам обратной связи, и формирует собственное мнение о точности обмена информацией. Термин «информационные фильтры» отражает тот факт, что сообщение никогда не доходит до получателя в полном и неискаженном виде – оно всегда «просеивается» через фоновые шумы и другие помехи. Отправитель оценивает *информационные фильтры* для идентификации факторов, препятствующих правильной, ожидаемой интерпретации сообщения.

Большинство традиционных моделей включают в себя эти восемь элементов, замыкая управленческую «спираль» и посредством

канала обратной связи, и оценки информационных фильтров, создавая циклический процесс.

Однако интерес представляет не только получение сообщения и его правильное истолкование, но и достижение планируемых результатов, чтобы, в конечном счете, действие, на которое мы рассчитываем, осуществилось. Поэтому коммуникационная модель добавляет к схеме еще четыре элемента.

*Канал подтверждения принятия обязательств* позволяет убедиться не только в получении вашего сообщения и правильном его истолковании, но также и принятии получателем на себя обязательств по выполнению переданных в вашем сообщении действий.

Отправитель должен расставить *приоритеты сообщений* и при этом оценить содержание сообщения, выбранный канал передачи и процесс кодирования с учетом требований столь же высокой значимости его собственных целей, содержащихся в сообщении, как и в списке приоритетов получателя. Процесс *оценки сообщений* опирается на общие принципы управленческого цикла замкнутого типа на тактическом уровне и отдельные элементы пофазного контроля, чтобы в ходе информационного обмена убедиться в следовании коммуникации заданной схеме.

Информационный процесс должен включать в себя *корректировку информации* в ходе операции, если выяснится, что пересмотр сообщения увеличит вероятность достижения ожидаемых результатов. Технология информационного процесса представлена в прил. 46.

Конструктивное взаимодействие обязывает отправителя относиться с особым вниманием ко всем решениям на протяжении коммуникационного процесса. Следует убедиться, что каждый из перечисленных двенадцати элементов достаточно разработан, чтобы ожидаемые действия были предприняты получателем. Любой информационный обмен, вызывающий исполнение тех или иных действий, должен быть структурирован, чтобы отправитель мог рассматривать процесс с разных точек зрения и судить о соответствии ожидаемых действий уровню как отправителя, так и получателя.

**Управленческая команда** - это совокупность квалифицированных специалистов-управленцев в организации, занимающих ключевые должности, формирующих стратегические установки и обладающих соответствующими правами и обязанностями. Процесс формирования команды может быть стихийным и целенаправлен-

ным. Отбор может быть осуществлен по способностям, должностям, вкладу в организационную деятельность.

Основные черты управленческой команды: сплоченность, мобильность, взаимопомощь, творческое осмысление целей, ценностей и миссии организации, конструктивная конфликтность, преданность организации, способность к проблематизации противоречий.

Модель и несколько технологий формирования и деятельности управленческой команды представлены в прил. 47-50.

Основной упор при этом делается на способность к коллективной мыследеятельности при выработке и принятии общеорганизационных или корпоративных управленческих решений. Основные решения касаются формирования стратегии в областях: менеджмент персонала, финансовый, инновационный или инвестиционный менеджмент, организационной культуры, международных связей, маркетинга.

Деятельность управленческой команды осуществляется под руководством председателя совета, имеющего, как правило, представительские и организационные функции.

В деятельности организаций существует определенный *риск*, так как поведение рыночной среды не всегда предсказуемо. Избежать риска на рынке практически никому не дано, а уметь управлять им необходимо.

Одно из главных правил финансово-хозяйственной деятельности гласит: «Не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно более низкого уровня» [27].

Под риском следует понимать следствие какого-либо действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Прежде всего при анализе деятельности организации важна классификация рисков. Технология разрешения ситуации риска представлена в прил. 51.

Требования к классификации рисков сводятся к следующему: во-первых, в данной классификации не должно быть видов и подвидов риска, т.е. нельзя группировать риски в определенные группы. Это может быть только «виртуальным» объединением. Иначе может произойти «размывание» риска, т.е. уменьшение его значимости, и, как следствие, неправильное исследование и оценка;

во-вторых, каждый риск должен определяться и оцениваться отдельно. и чем точнее определяется риск, тем легче его оценить;

в-третьих, предлагаемая классификация не является жесткой. Каждый руководитель при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности может сам дополнять приведенный перечень рисков.

При оценке финансово-хозяйственной деятельности предлагается произвести фиксацию рисков, то есть ограничить количество существующих рисков, используя принцип «разумной достаточности». Этот принцип основывается на учете наиболее значимых и наиболее распространенных рисков для оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Рекомендуется использовать следующие виды рисков: региональный, природно-естественный, политический, законодательный, транспортный, имущественный, организационный, личностный, маркетинговый, производственный, расчетный, инвестиционный, валютный, кредитный, финансовый.

Существуют технологии самоменеджмента или, иначе, управления рабочим временем менеджмента. Одна из них – технология командировки – представлена в прил. 52.

**Деловые письма** остаются важным коммуникационным каналом для множества целей, хотя с ними соперничают альтернативные каналы – факс и электронная почта. При остановке выбора на письмах важно иметь в виду три главные особенности этого канала:

он «однонаправленный» и непрерываемый;

при его использовании существует задержка по времени между отправкой и получением;

обеспечивает постоянный письменный след сообщения.

Современные «всецело блочная» планировка страниц и «открытая» пунктуация упрощают составление писем и придают им профессиональный вид. Технология формирования и отправки письма представлена в прил. 53.

Деловые письма должны иметь заботливо выдержанную структуру, определяющую три области: установление контекста; изложение главного сообщения (сообщений); заявление какого-то требуемого действия.

Стиль и содержание любого письма должны учитывать получателя и цель сообщения. Этого особенно трудно добиться в случае стандартных писем типа уведомления о превышении кредита. Обычно приемлем деликатный, но деловой подход. Прямая почта дает возможность создавать большое количество писем, которые в

достаточной мере ориентированы на конкретных потребителей. Это достигается посредством комбинации приемов редакторской обработки и использования базы данных. Однако без тщательной целевой направленности и внимательной работы над содержанием она может оказаться бесполезной «бросовой почтой».

Дизайн канцелярских бумаг бизнеса может быть проводником позитивного облика организации. Для достижения этого важно рассматривать побудительные, практические и юридические аспекты дизайна. Поскольку исправление ошибок в этих сферах может стоить весьма дорого, имеет смысл не жалеть времени на создание фирменных шалок и других канцелярских бланков.

**Продажа** – акт передачи товара от продавца к покупателю в обмен на его оплату. Для этого организациям или лицам, занимающимся продажами, необходимо изучить спрос населения и рынок сбыта продукции/услуг, определить потребность в них, выявить источники поступления и поставщиков товаров, установить с ними связь, вести оптовую и розничную торговлю, заниматься рекламно-информационной деятельностью. Кроме этого проводится работа по формированию ассортимента и управлению запасами продукции, оказанию услуг.

**Функции продажи** во многом определены ее сущностью как формы сбыта продукции. Важнейшими функциями продаж являются:

реализация производственной и потребительской стоимости продукции/услуг (исполнение этой функции связывает производство с потреблением);

доведение предметов потребления до потребителей (при выполнении данной функции осуществляется перемещение продукции от производителей к потребителям);

поддержание баланса между предложением и спросом с одновременным активным воздействием на производство в части объема и ассортимента выпускаемой продукции.

Продажа продукции/услуг является важнейшим этапом коммерческой деятельности любых организаций. От того, насколько успешно выполнены коммерческие операции, связанные с продажей продукции/услуг, зависит эффективность их работы, а также бесперебойность снабжения розничной сети продукцией.

В настоящее время в отрасли сбыта существует четыре основных вида продаж: оптовая, мелкооптовая, розничная, мелкорозничная.

Технологические процессы оптовой и розничной торговли связаны с движением товара как потребительской стоимости от производителя к конечному потребителю. Оперативная технология торговли представляет собой комплекс взаимосвязанных торговых и технологических операций, целью которых являются доведение товаров в широком ассортименте и надлежащего качества до потребителя с наименьшими затратами труда и времени.

Осуществление технологических операций обеспечивает не только доведение продукции/услуг до потребителей, но и изучение спроса населения, формирование ассортимента, рекламу продукции. Технологические операции обеспечивают обработку товарных потоков, начиная с поступления продукции и заканчивая полной подготовкой ее к продаже.

На рис. 49 представлена модель продаж, которая состоит из девяти этапов.



Рис. 49. Модель продаж

Каждый этап может быть реализован с помощью операций технологического процесса. Подробно технологии модели продаж представлены в прил. 54.

**Реклама** – сообщение, направленное на целевую аудиторию при помощи различных средств массовой информации для представления и продвижения продукции, услуг и идей.

*Основные цели рекламы:* привлечение внимания к конкретной торговой организации; увеличение числа потенциальных покупателей; ознакомление населения с ассортиментом товаров, поступивших в продажу; широкое рекламирование одного товара с характерными признаками; создание комплексного интереса к группе товаров, связанных общностью потребления.

Реклама, доводя до населения целенаправленную информацию, способствует активизации продвижения и продажи продукции/услуг. Она оказывает на человека эмоционально-психологическое воздействие. В его сознании формируется «образ продукции/услуги», что играет определенную роль при принятии решения о покупке.

В рамках технологии продаж есть этап ведения переговоров, который имеет специфику в отличие от технологии ведения переговоров представленного технологией коммуникаций как универсального процесса на любом уровне менеджмента.

Существует достаточно много технологий по рекламной деятельности организаций, которые приведены в специальной литературе.

**Управление качеством проектирования** – система организационных, экономических, технических, технологических и правовых мероприятий, осуществляемых для удовлетворения требований к качеству в течение жизненного цикла проекта.

Первоочередными задачами по обеспечению качества являются: разработка методологического обеспечения качества, создание организационно-экономического механизма управления качеством проектов, разработка инструментальных средств оценки и управления качеством проектов, совершенствование системы социально-правовых отношений при разработке и реализации части обеспечения управления качеством проектов, субпроектов, мероприятий, создание информационного обеспечения качества объекта.

Решение поставленных задач должно базироваться на принципах приоритетности интересов пользователя (потребителя) проекта, экономичности управления созданием и применением проекта, системности, т.е. комплексности решения поставленных задач в течение всего жизненного цикла объекта, состоятельности вариантов, использовании высокоэффективных технологий разработки, изготов-



ления и сопровождения проекта. Технология оценки качества проекта представлена в прил. 55.

При решении проблемы обеспечения качества проектов необходимо учитывать следующие основные факторы, влияющие на качество: конкретный объект проектирования; соответствие организационно-экономических условий разработки; наличие средств контроля и обеспечения качества проекта на каждой стадии жизненного цикла; инструментально-технологическая оснащенность процессов создания, использования и сопровождения проекта; обеспеченность нормативно-технической документацией; направленность социально-правовых условий на создание и использование механизмов реализации проекта; человеческий фактор при создании проекта.

Управление качеством проекта должно проводиться в связи с мероприятиями по стандартизации в данной области. При этом в полной мере должны учитываться и однозначно трактоваться понятия, являющиеся объектами стандартизации и непосредственно влияющие на процесс разработки проекта. Методология оценки качества проекта базируется на интегральных результатах анализа потребительских свойств проектов с учетом конъюнктурных требований. Оценка может формироваться на применении многоуровневой системы показателей качества, построенной по принципам квалиметрии и таксономических методов анализа.

Выбор и ранжирование показателей могут производиться с учетом функциональной принадлежности и классов проектов этапов, стадий и технологических операций в жизненном цикле. Процедуры измерений показателей качества должны быть ориентированы на использование автоматизированной системы оценки. Принципы управления качеством должны соответствовать имеющимся технологиям, используемым в реализации проектов.

**Инновационное проектирование** представляет собой совокупность этапов принятия управленческих решений, которые реализуют некоторый замысел (проект). Он может быть представлен и в виде проблемно-ситуационной игры, представленной в виде десятиэтапного процесса [27]. Технология выбора инновационной стратегии (сценарий игры) выполнен в виде модельно-графовой формы и представлен в прил. 56. Каждый этап представлен в виде подробного набора операций принятия управленческих решений. Этапы «диагностики существующей ситуации» и «определение цели» при определенных обстоятельствах могут меняться местами.

**Функции управления**, описанные в главе 8 настоящей работы, могут быть реализованы в виде технологического процесса. Реализация всех функций представлена в работе [27]. В настоящей работе приведены технологии функций нормирования и контроля (прил. 58 и 59).

Существует достаточно много технологий решения задач управленческой деятельности в управлении госучреждениями, в деятельности общественных организаций, в корпоративном управлении.

Таким образом, выше представлены только некоторые технологии, которые достаточно часто используются в управленческой деятельности. Это своего рода образцы технологий для дальнейшей разработки и адаптации в аналогичных управленческих процессах.

### **Вопросы для повторения и обсуждения**

1. В чем отличие построения организационной структуры и ее реинжиниринга?
2. Какие основные процедуры реализуют технологию диагностики организации?
3. Приведите содержание технологии управленческого консультирования.
4. Основные процедуры технологии информационного обмена.
5. Основные этапы технологии продаж.
6. Назовите основные этапы деятельности управленческой команды.

### 23. ТЕХНОЛОГИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ ЧЕЛОВЕКА

В управленческой деятельности необходимо учитывать психологию людей. Это достаточно тонкая и деликатная область поведенческого менеджмента. Тем не менее, следует внимательно относиться к потребностям работников организации, их ожиданиям и амбициям.

Страх перед агрессивными импульсами окружающего мира вызывает у личности разнообразные защитные реакции, помогающие ему подавить и связать свои желания, побуждения и потребности.

Защитные реакции или, лучше сказать, защитные технологии в современной культуре можно наблюдать у всякого человека, но они первые симптомы душевного расстройства. Частые же попытки полностью подавить импульсы должны неизбежно привести к неврозу. Описание этих процессов является центральным в работе [71], в которой, кроме того, дается попытка найти ответ на вопрос, действительно ли люди нуждаются в защитных реакциях или же этот самообман следует разоблачить.

А. Фрейд выделила и проанализировала десять защитных технологий, в т.ч. интроекцию, проекцию, аутизм (обращение к собственной персоне), подавление, регрессию, образование реакций (симптомов), изоляцию, отрицание, реверсию, сублимацию [71]. Впоследствии эти классические защитные технологии были дополнены следующими: оглушение (анестезия, усыпление), отгораживание (экранирование), игра ролей, притупление чувств (образование «коры»), блокада, рационализация (объяснение при помощи сознания).

Эти синдромы могут быть рассмотрены не только как защитные технологии, но могут расцениваться как процессы создания зрелой личности. Однако это тема другого научного исследования. Кроме того, следует отметить, что общество непрерывно меняется и тем самым провоцирует развитие новых защитных реакций от личности, которые затем можно выделить и представить в виде технологии.

Рассмотрим подробнее технологии психологической защиты человека от окружающего мира.

**Идентификация (интроекция).** Новорожденный ребенок имеет, прежде всего, аморфное Оно. Благодаря идентификации и интроекции возникает Супер-Эго, в создании которого принимают участие родители, преподающие моральные нормы, знакомые, учителя, на-

чальники. образцы и нормы жизни, герои и т.д. Супер-Эго есть внутриспсихическая репрезентация моральных установок данного общества. Рядом с Супер-Эго должно находиться Унтер-эго (снизу-Эго). Супер-Эго требует: ты обязан, должен или не смеешь, нельзя, неприлично. Унтер-Эго оправдывает и снимает вину с себя: я все пробовал, но ничего не получается, не могу.

Если Супер-Эго занимает главенствующее положение в психике, человек находится на прямом пути к неврозу. В индивидуальной психотерапии речь идет о том, чтобы перестроить строгое Супер-Эго и освободить Эго. Описанная выше интроекция норм возможна благодаря идентификации с всемогущим авторитетом. Переживаемая слабость и бессилие перед требованием авторитета и возникающий страх перед силой ведут к формированию защитной реакции – идентификации с авторитетом. Вместо того, чтобы бороться против требований, отвергать их человек из-за страха перед наказанием оправдывает эти требования, стремится их исполнить.

Ребенок, а впоследствии и взрослый, учатся перерабатывать опасности, угрозы и одновременно сами становятся тиранами (угрожающими). Взрослый в дальнейшем постепенно перенимает черты и свойства, которые он в детстве ненавидел, идентификация заходит так далеко, что собственного ребенка воспитывает так же авторитарно и с наказаниями, как обращались когда-то с ним. Речь идет об идентификации с существующим высоким статусом и соответствующей властью, вызывающей страх.

Переход от нормальной реакции идентификации к патологическому процессу незаметен. Идентификация с агрессором может перейти в принцип: что сделали мне, я сделаю другим в удвоенном размере. Пережитая агрессия в дальнейшем переносится в деструкцию. Тенденцию к обострению можно часто наблюдать: в то время как вышестоящий босс временами подает себя как непринужденного и гибкого, нижестоящий исполнитель вплоть до садистской жестокости насаждает его нормы.

Становится понятным, почему в нижних слоях общества практикуют более жестокое авторитарное воспитание детей, чем в средних и высших.

**Вытеснение.** Мотив Оно (например, желание сексуального удовлетворения посредством онанизма) поступает в сознание и запрещается контролирующим Супер-Эго и поэтому должен быть вытеснен из сознания в подсознание.

Вытесненный в подсознание мотив часто не поддается полному уничтожению и стремится вновь проникнуть в сознание. Подобные прорывы Оно проявляются в ошибочных действиях, оговорках, описках. Чем больше человек вытесняет свои побуждения и желания, тем больше энергии он употребляет для этого. Эти затраты душевной энергии проявляются в скованной способности к деятельности, ослаблению активности.

Из-за вытеснения область подсознательного у большинства людей западной цивилизации гораздо больше области сознательного. Эта защитная реакция широко распространена и может рассматриваться как нормальная. Но вытеснение нельзя рассматривать как нечто оптимальное. Например, вытеснение сексуальных потребностей считалось нормальным и к нему стремились. Кто не хотел придерживаться этого положения расценивался как грешник. Но такое вытеснение не морально, так как вызывает психические нарушения. Защитная реакция вытеснения используется не только исключительно для вытеснения влечений, но всегда, когда человеку в лицо отсвечивает неприемлемая или страшная правда. Часто подвергается вытеснению то, что вызывает осознанный страх или чувство вины. Поэтому вытеснение, которое поражает страх, часто проявляется в ситуации самоутверждения вопреки авторитетам.

Путь к свободному самоутверждению против авторитета разрушен. Благодаря принципу вытеснения появляются миллиарды приспособляющихся людей, не способных больше к открытому справедливому протесту. Вытесненный протест однако не превращается в Ничто. Содержание протеста может вновь проникнуть в сознание в виде идентификации с авторитетом и интроекции его наказующего, подавляющего поведения.

Вытесненные содержания могут просцироваться на близкое окружение: не я протестую против подавления, а другие являются скопищем обремененных агрессией людей, которых нужно держать в ежовых рукавицах, чтобы они не устроили хаос.

Вытеснение как метод защиты хорош тем, что вытесняющий уже не содержит в бодрствующем сознании то, что он таким же способом вытеснил. Психические страдания тоже подлежат вытеснению. Человек охотнее допускает, что страдает язвой желудка и идет к терапевту, хотя никаких органических основ для этого нет, так как это последствия нарушений в психике. Так происходит не из-за того,

что лечение у невропатолога недоступно, а из-за страха быть признанным психически больным.

**Проекция.** Проекция есть защитная реакция, являющаяся следствием вытеснения. Вытесненные в подсознание содержания проецируются на другую личность и в ней горячо осуждаются, подвергаются искоренению. Ревнивец видит в других проекцию собственных сексуальных желаний. Подавленные сексуальные желания у чопорных личностей со строгой моралью проецируются на внешний мир и эти личности фанатично борются с другими.

Наряду с проекцией вытесненных содержаний и истин имеется еще одна форма, основанная не на вытеснении. Симпатия или антипатия окрашивают суждение о каком-то человеке. Симпатичной личности (например, с высоким профессиональным престижем) приписываются позитивные качества и установки. Преступника, напротив, обесценивают, приписывают негативные качества, которыми он на самом деле не обладает.

Этот «эффект иллюзии» обозначается как галозффект. Незавершенный образ завершается до целого: позитивный образ наполняется позитивными элементами, негативный – негативными.

Проекция появляется также в результате знаний и переживаний прошлого. Негативный опыт контактов в дальнейшем переносится на всех принадлежащих к данному типу. Настроения также приводят к проекции. Пугливый везде видит опасности, например, вздрагивает при громком шуме.

**Образование симптомов.** Эта защитная реакция ведет к созданию страдания, потому что пережитое вытеснение обращается против собственной персоны, которое она не может отреагировать вполне и экстравертным способом изжить. Пережитая фрустрация не проходит бесследно. Фрустрация подавления, например, у низших слоев чиновничества очень многообразна: недостаточность движения, рутинная работа, подавление сексуальных погрешностей, терпимость – со скрежетом зубов – к своему низкому рангу. Эти факторы действуют ежедневно и к ним невозможно не приспособиться, значит чувство подавления необходимо вытеснять.

Отреагирование фрустрации удастся чаще не полностью, так как растет чувство вины, когда внутреннее возбуждение срывают на близком «козле отпущения», и чувство страха, когда отреагирование производится на равных или старших по рангу. Здесь отреагирование значительно ограничено, безмолвное вытеснение не удается, че-

ловек обращает агрессию на самого себя и образует внутренние симптомы.

Особенно часто встречаются следующие физические симптомы: холодные руки и ноги вследствие нарушения кровообращения, потливость и приступы потливости, сердечные колики, приступы головокружения, повышенное или пониженное кровяное давление, дрожание пальцев ног и рук, гастрит, судороги, скованность мышц шеи.

Психические симптомы могут быть следующие: повышенная внутренняя тревога, беспокойство, чувство напряженности, легкая возбудимость, недостаток концентрации, склонность к депрессивному настроению, недостаток беспечности и легкости, утрата энергии.

Если на первый план выступают лишь психические симптомы, например внутреннее беспокойство, то человек ищет возможности самолечения при помощи фармакологических средств или алкоголя. Если добавляются телесные симптомы, о психической причине следует сразу подумать, однако эта причина вытеснена.

Обращение против собственной личности и образование симптомов нельзя понять, если Супер-Эго выстраивает оборону перед осознанием закономерностей. Возникает речевой барьер, недостает возможностей вербализировать свои трудности и конкретно установить положение дел. Вербальный барьер тесно связан с финансовыми барьерами для низших слоев населения. Поэтому раскрепощение симптомов можно считать привилегией очень малого количества людей и, таким образом, уже привилегированного класса.

**Перенос.** При описании образования симптомов было сказано, что они представляют собой более не вытесняемые психические нагрузки, подавления, ограничения, обращение против собственной персоны. Это и есть перемещение на внутренний мир вегетативной системы. Человек освобождается от заблокированных целей при помощи переноса на замещающий объект внешнего мира, чтобы на замещающем объекте отреагировать импульсы.

Если агрессивные импульсы отреагируются на замещающем объекте (супруга, ребенок, животное) и эта реакция потом приносит отреагировавшему субъекту освобождение и действует на него охранительно, она, однако, социально вредна, так как может пострадать слабый. Она вследствие этого вновь побуждает к переносу на замещаемый объект или обращению на собственную личность. Отреагирование или задержка агрессии одинаково ведут к нарушению в своей собственной психике или другого человека. Психологиче-

ский совет таков: отреагирование предпочтительнее задержки, если при этом принимается во внимание, что его следует направлять не на «козла отпущения», а на фрустрирующий фактор – агрессивного шефа, бюрократический аппарат. Благодаря борьбе агрессия перерабатывается и позитивно используется.

Если же система слишком сильна и болезнь, вызванная агрессией, не может решиться через активность, следует перенос ее направить не вниз, а вверх – в активный спорт. В качестве социально позитивной сублимации подходит политическая активность. Стремление к власти, направленное на возможность быть властителем масс и невозможное в определенных обстоятельствах, может быть перенесено на педагогическую деятельность.

Профессия учителя дает возможность на замещающих объектах апробировать действие собственного авторитета. Стремление к высокому рангу, заблокированное из-за невысоких возможностей продвижения в профессии, может вылиться в борьбу за статус в малой группе. В качестве объектов в статусной иерархии принимается повышение статуса.

Агрессия есть биологический принцип, основанный на самоутверждении. Разрушительные аспекты агрессии являются деструкцией. Деструкция возникает тогда, когда вытеснение привело к наплыву агрессии и поэтому требует разрушающего освобождения от нее. Потребность утвердить себя в социальном окружении, найти свое место как партнера – это стремление завоевать позитивную оценку общества. Стремление к власти есть желание управлять окружающими, желание подавлять и переживать наслаждение от власти, и его можно рассматривать как чувство неполноценности.

**Сублимация.** Сублимация агрессивных импульсов в спортивную игру уже упомянута. Импульс, который невозможно изжить непосредственно, удовлетворяется на замещающем объекте. Подобное удовлетворение импульсов допускается, даже требуется и расценивается как социально ценное. Но сублимация не может удовлетворить сексуального влечения или заместить его. Отгородившись деятельностью, человек не может ею заменить сексуальные потребности. Сублимация является защитным механизмом, который в широких слоях общественности довольно медленно искореняется.

**Образование реакции.** Это защитная реакция, которая провоцирует строгое Супер-Эго. Против импульсов Оно вызывает страх и здесь вступает в действие защитная сила – реактивное образование.



Образование реакций против запретного чувства ненависти – демонстрация дружелюбия. Демонстрируемое чувство нередко достигает крайности – вместо естественной дружелюбия выявляется напряженная, искусственная дружелюбия.

Защитная реакция образования реакций наглядно проявляется в лживости. Это – обман себя и близких. Защита – это всегда защита против неприемлемой пугающей правды. Чем больше отвергается истина, тем в большие психические перегрузки впадает человек. Психическое заболевание возникает из-за его склонности к лжи. Человек – единственное из существ, которое может лгать себе самому.

**Бегство, уход.** Бегство является очень простейшей реакцией защиты: всего того, что порождает страх, неудовлетворенность, опасность фрустрации, следует просто избегать. Человек стремится любыми способами к дистанции по отношению к реальности. Одной из возможностей бегства является принятие роли наблюдателя. Наблюдатель уменьшает активное взаимодействие с действительностью и тем самым избегает опасности фрустрации.

Однако при бегстве нарушается процесс созревания личности. В угол наблюдателя не проникает ветер критики, там строятся мнимые суждения, и так защищаемое чувство собственной ценности стоит на нетвердых ногах. В роль наблюдателя укрываются люди от деятельного общества. Стресс постоянного сравнения достижений деятельности выдерживает лишь очень осознающий себя человек.

Уход появляется тогда, когда индивидуальность не принимается окружением. Защитная реакция бегства во взрослом состоянии практикуется дальше, когда человек должен выполнять работу, к которой еще не готов. Уход приводит к отходу от требований реальности и к сравнению деятельности. Личность, склонная к уходу, выбирает попроще, не протестует, когда с ней несправедливо, довольна рутинной работой. Человек радуется, когда его оставляют в покое. Психология такова – пусть другие пачкают руки. Уходящий отказывается от собственной позиции, действуя по принципу: спокойствие – это моя гражданская обязанность. Такое воспитание поддерживается школой, противопоставляющей уходу наказания и суровость, чем еще больше его усиливает.

Таким образом, государству выгодно иметь огромное число верноподданных и как можно меньше – деятельных, способных, которые в системе деятельности могли бы продвигаться без защитных

реакций ухода. Упорные, мечтающие, любознательные будут фрустрированы и вынуждены уйти.

Второй вид ухода наряду с принятием роли наблюдателя – бегство в другую область. Если самопроявление в интеллектуальной сфере не удастся, человек ищет ухода в другую область (спорт, хобби). Например, большинство женщин бежит в брак и семейную жизнь потому, что их признание в профессиональных областях затруднено, им отказано в этом. Но этот выход скоро превращается в тупик, опять-таки из-за неожиданных фрустраций.

Из брака бегство возможно чаще всего в психическую болезнь, алкоголь, депрессию. Лишь немногие находят в себе энергию бороться за эмансипацию. Среднестатистическая женщина больше не борется за это, потому что ей мешают ее собственные защитные технологии. Она сама стоит у себя на дороге и не может делать то, что ей хочется. Люди должны быть спасены от бегства и ухода (от роли наблюдателя и бегства в симптомы). Вместо защиты должно возникнуть наступление (поворот лицом к врагу).

**Рационализация.** Эта защитная реакция означает доступное пониманию оправдание какого-то поступка какой-нибудь удовлетворительной основой, чтобы тем самым затушевать истинные основы и причины этого поступка. Настоящие мотивы, которые осуждаются Супер-Эго, маскируются за пустыми, неубедительными отговорками, а неверные, ненастоящие мотивы, выдвигаются на первый план, так как они разрешены Супер-Эго.

Технология рационализации служит защите и укрыванию истинных мотивов. Этим способом устраняется страх и утверждается господство Супер-Эго над Эго. Самооценка зависит от успехов в деятельности и продвижении. При этом после «неуспеха» самооценка сохраняется прежней, заменяясь рационализацией. Рационализация сохраняет внутреннее равновесие, но уменьшает фактическое взаимодействие с проблемой. Но именно благодаря этому в данный момент сохраняется психическое равновесие. Разветвленная и изощренная рационализация применяется также для оправдания собственного эгоизма. Без эгоизма невозможно никакое продвижение. Рационализация, собственные стремления к продвижению оправдываются как естественные, несмотря на их негативные последствия.

**Оглушение, анестезирование.** Оглушение при помощи алкоголя – очень опасная технология защиты. Бегство от реальности есть защитная технология против непереносимой реальности. Алкоголь в

данный момент делает человека беззаботным, необремененным. Попытка контролировать трудности повседневной жизни привела к колдованному кругу: необходим возрастающий прием алкоголя, чтобы справиться с трудностями. Пьянство – защитное поведение, позволяющее забыть то, что ежедневно травмирует. Поначалу алкоголь творит такое чудо, но затем требуются все большие и большие дозы.

**Отгораживание, экранирование.** То, что не может сделать алкоголь (самопрояснение), не делает также и психофармакия. Лекарства лишь отгораживают, смягчают симптомы, однако те не исчезают, а главное не устраняются их причины. Психофармакия (использование транквилизаторов) – это химическая субстанция, действующая на центральную нервную систему.

Психофармакия иногда творит чудо – вытаскивает депрессивных из глубин депрессии. Благодаря правильной дозировке лекарства регулируется покой и стабильность души. Хорошее функционирование восстанавливается после приема таблетки. Медикаментозное отгораживание человека от реальности, которая его пугает, беспокоит, делает нервным, имеет преимущество – человек остается работоспособным. Психофармакия имеет позитивный эффект, предоставляя покой, но симптомы пациента – это выражение протеста против общества.

Когда пациент узнает, что делает его больным, он сможет вооружиться против защиты и активно поработать над изменением того, что его страшит.

**Защита бессилием.** Эта технология утверждает, что человек не может бороться против болезни, он бессилён и, в конце концов, безвинно отдан на растерзание трудностям. Обращение к пассивности имеет свои основания: дальнейшие занятия с проблемой не выгодны для себя, так как они не помогают найти выход из положения.

Ссылка на бессилие – удобный метод, спасение от дальнейших занятий проблемой. Первая капитуляция Эго в истории его жизни – капитуляция перед авторитетом. «Я» восстает против всемогущего Я родителей, хотя власть и сила неравноценны. Противостояние юного Я подавляется. Таким образом, очень рано формируется безволие: непокорность стоит дорого. Бессилие и покорность востребуются системой воспитания.

Для отдельных людей с сильным Сверх-Я повседневность приносит следующие последствия – человек приспосабливается к заданным нормам при помощи интроекции таких мыслей: это уж так есть,

эти требования нужно исполнять. Сейчас имеется атомная угроза, угроза загрязнения окружающей среды, эксплуатация развивающихся стран и бюрократическое злоупотребление властью, против которых не предпринимается ничего из-за чувства бессилия. Некоторые не могут защититься от власти со стороны учителей, начальников, супругов. Они чувствуют себя бессильными, полагая это нормальным.

**Игание ролей.** Ролевое поведение служит оправданию бессилия. Аргументы гласят: «Это не входит в мою роль, я не могу выпасть из роли». Ролевое клише дает безопасность и уверенность, но с другой стороны, возникает чувство, что человек застегнут в глухой мундир. Пока индивидуальная роль акцентируется личностью и поддерживается окружающими, игра может протекать без трений. Но если кто-то захочет выйти из роли и вступить в противоречие с окружающими, получает большое число фрустраций, но также свободу.

Ограничение ролюю дает безопасность. Это порой более сильная потребность, чем стремление к свободе. Т. Харрис описал развитие личности как развитие Родительского Я, Детского Я и Взрослого Я. Личность, таким образом, имеет три ступени ролевого поведения. Наряду с этими специфическими для каждой личности состояниями Я-реакций есть еще и роли маски: профессиональная, половая, статусная роль. Статусная роль указывает носителям их места в контакте. Указание на принятые статусные роли – одна из технологий защитного поведения. Тот, кто отбрасывает свои ролевые путы и протестует, испытывает трудности и репутацию испорченного игрока.

**Притупление чувственности.** Свобода личности невозможна в мундире роли. Игание роли и окаменение чувств взаимосвязаны. Большинство людей заботливо контролируют и подавляют чувства. Чувства выглядят архаизмом, их нельзя показывать, лучше их игнать. Разумное, рациональное поведение расценивается в качестве идеала. Каждый человек играет самообладание, не возбуждается и придерживается правила не иметь никаких проблем.

Такое поведение представляется как некоторый идеал, однако осуществимый только тогда, когда человек владеет собой, не показывает возбуждения и чувств. Куда, однако, девать чувства, которые нельзя подавить? Они не исчезают, а заставляют напрягаться тело, мускулы и органы. Напряжение можно снять при помощи массажа,

теплой ванны, алкоголя. Но лучшим методом была бы профилактика через отреагирование чувств и душевных движений.

Оценка одежды задевает лишь внешний вид. Осуждение личностных качеств и чувств задевает личность куда жестче, потому что они интимны. Так медленно, но верно взращивается панцирь вокруг чувств (толстая шкура).

Смысл вышеописанных защитных технологий для индивида заключается в уменьшении страха. Реальность непереносима, поэтому должна быть искажена или отторгнута при помощи наиболее приемлемого способа. Преимуществом использования подобных способов является моментальное устранение страха, неуверенности, а недостатком – дальнейшее сохранение проблем, появление иллюзий, мнимых решений, лжи и психических нарушений.

Таким образом, недостатки защитных технологий не превышают их преимуществ. Анализ содержания и использования защитных технологий – предпосылка для понимания их вреда и их активного преодоления. В табл. 14 представлены основные способы преодоления защитных механизмов.

Таблица 14

*Способы преодоления защитных механизмов*

Защитный механизм	Способ преодоления
1. Идентификация	1. Протест, сопротивление против подавляющих авторитетов и норм.
2. Вытеснение	2. Бдительность, осознание
3. Проекция	3. Самокритика
4. Образование симптомов	4. Исследование причин, внешняя активность, самозащита, здоровая агрессивность
5. Перенос	5. Сохранение (но не фиксация) первичной роли
6. Сублимация	6. Раскрепощение сексуальности, раскрепощение поддерживающей жизнь агрессивности (самозащита)
7. Образование реакций	7. Честность и выражение правдивых чувств и мыслей
8. Уход	8. Принятие реальности, активное вступление в контакт
9. Рационализация	9. Признание истинных мнений, желаний и чувств; интуиция, медитация
10. Оглушение	10. Бдительность, открытый анализ болезней и фрустраций

11. Экранирование	11. Работа с причинами. Приведение симптомов к их причинам
12. Объяснение бес- силием	12. Доверие к своей собственной силе, надежды
13. Игнорирование ролей	13. Освобождение от ролевых клише, мужество быть разрушителем игры
14. Скрывание чувств	14. Эмоционализация

Описанные технологии используются для защиты собственного Я от трудностей и конфликтов, страха и проблем. Благодаря подобной защите уменьшается страх, однако при этом имеется опасность, что эти технологии потребуются снова и снова, но в еще большем объеме, давая временный эффект и не решая проблем человека.

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Зачем нужна психологическая защита в процессе управленческой деятельности?
2. Основные виды психологической защиты.
3. Зачем люди прибегают к психологической защите?
4. Основные способы преодоления психологической защиты.

## 24. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Под эффективностью применения технологий менеджмента понимается степень достижения поставленных целей, соотношение полученных результатов с планировавшимися, а также масштаб позитивных изменений каких-либо параметров в организации относительно их исходного состояния [27].

При определении эффективности применения технологий менеджмента необходимо иметь в виду, что эта характеристика может иметь разное значение для различных категорий участников управленческого процесса (менеджеров, специалистов, консультантов, преподавателей), поскольку у этих трех групп помимо некоторых совпадающих, общих целей, могут быть и цели специфические. Эти цели обычно определяются преимущественной ориентацией на решение конкретных профессиональных целей, задач, заданий и проблем.

С помощью технологий менеджмента решаются задачи различных классов. Так, типовые задачи деятельности можно отнести к классу организационных (финансовых, производственных, инновационных и т.д.), на решение которых и ориентированы, в основном, управленцы. Групповые задачи относятся к поведенческому или персональному менеджменту и являются, в основном, социальными или социально-психологическими. А профессиональные задачи специалистов – к классу личностных или предметных (возможно также социальных и психологических).

Преподаватели всегда заинтересованы, помимо интереса к задачам управленцев и специалистов, в развитии технологий менеджмента как эффективных средств учебного процесса. Однако при этом появляются методологические, но чаще всего методические задачи. В конечном счете в ходе учебного процесса все участники расширяют исходное поле деятельности, выявляя, рассматривая и разрешая проблемы четырех классов.

Необходимо также отметить, что результаты освоения технологий менеджмента могут быть как непосредственными, так и перспективными.

Непосредственные результаты – это идеи и решения, найденные в ходе применения средств мышления, деятельности и коммуникаций; улучшение сплоченности и мобильности; освоение нового ин-

формационного или знаниевого поля с приобретением способностей решать профессиональные задачи, умением решать проблемы, пониманием своего места в их решении и другие.

К перспективным результатам можно отнести внедрение найденных решений, использование новых методов деятельности в своей организации, развитие новых направлений деятельности специалистов, т.е. то, что проявится в течение некоторого периода времени уже после освоения. Эти результаты фиксировать намного труднее.

Прототипом данной методики является методика определения инновационной игры [32]. Основным содержанием настоящей методики являются процедуры определения эффективности использования технологий менеджмента по избранным параметрам. Общая логика методического процесса состоит в следующем:

- фиксация исходного состояния ситуации, проблемы, а также затрат на обучение, освоение и применение;

- фиксация целевых, планируемых результатов по видам;

- фиксация реальных результатов по видам и ожидаемой экономии от использования технологий менеджмента;

- соотнесение затрат на использование технологий менеджмента и ожидаемой экономической эффективности при решении профессиональных задач;

- соотнесение реальных и планируемых результатов;

- оценка на этой основе весомости реальных результатов по видам.

Определение эффективности работы с людьми всегда представляло большую сложность. Поэтому акцент в данной методике делается на использование, в основном, оценок качественных, субъективных и экспертных.

Методика определения эффективности использования технологий менеджмента может быть использована в следующем качестве:

- как средство качественного и быстрого решения профессиональных и предметных задач;

- как вспомогательный материал при обсуждении процесса использования технологии менеджмента или принятия решения ее применения;

- как средство оценки эффективности учебного процесса;

- как инструмент обратной связи с управленцами и специалистами.



Итогом использования технологий менеджмента может быть получение содержательных, социальных, психологических, педагогических и методологических результатов. Рассмотрим типовые показатели этих результатов.

*Содержательные результаты могут быть следующие:*

понимание сущности возникшей проблемы или ситуации, четкое определение понятийного аппарата: умение дать правильную оценку происходящему, сделать правильные выводы и предложить пути выхода из сложившейся ситуации; способность уяснить самое главное, дать по возможности исчерпывающий (точный) ответ по вопросам данной проблемы и использовать накопленный опыт при анализе других аналогичных проблем. В области понятийного аппарата: определение основных концепций, понятий и характеристик; умение оперировать данными понятиями и анализировать их (прил. 61, 1.1);

освоение методов представления существующей и желаемой ситуации: использование приемов анализа, оценки; способность выявить положительные и отрицательные стороны существующей ситуации; умение убедить в необходимости преобразования, его преимуществах (прил. 61, 1.2);

проблематизация имеющихся затруднений: умение дать ответ на вопрос – в чем заключается сущность проблемы, определить ее границы с целью облегчения работы над ее исследованием и поиском ее решения; предложение возможных вариантов решения (прил. 61, 1.3);

перевод существующей проблемы в плоскость известных предметных или профессиональных задач: умение конкретизировать проблему, ставить определенные цели в ее решении; перевод проблемы в ту плоскость, где ее решение будет облегчено (прил. 61, 1.4);

формулирование или идентификация существующих проблем (задач): использование четких характеристик, формулировок, понятий, ясное изложение сути задачи; определение основных средств и способов ее решения; понимание основных причин возникновения данной проблемы (прил. 61, 1.5);

умение находить альтернативы и сравнивать их между собой. осуществление выбора критериев отбора альтернатив: четкое понимание желаемого результата, предложение как можно большего количества наиболее приемлемых путей (альтернатив) его достижения. выбор и анализ наиболее важных параметров этих альтернатив. сравнение их по этим параметрам между собой; способность выбрать критерий, который был бы наиболее важен при достижении

результата, умение правильно его сформулировать; в конечном итоге выбор наиболее предпочтительного пути достижения результата (прил. 61, 1.6);

освоение методов разработки программ, планов, проектов реализации проблем (задач): формулировка общих и конкретных целей, определение путей и средств их достижения; контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими; способность анализировать полученную информацию и использовать ее в дальнейших аналогичных разработках (прил. 61, 1.7).

*Социальные результаты могут выглядеть следующим образом:*

освоение средств организации коллективной мыследеятельности: организация дискуссий, споров, дебатов; стимулирование к выдвижению новых идей, к объективным рассуждениям; способность концентрировать мыследеятельность вокруг сути проблемы с целью скорейшего достижения желаемых результатов (прил. 61, 2.1);

формирование мотивации к эффективному участию каждого человека в групповой работе: способность по возможности проанализировать потребность каждого участника; умение доказать важность достижения конечной цели для каждого; использование различных средств стимулирования (прил. 61, 2.2);

умение управлять конфликтом, стрессом, умение определять и выдвигать лидеров: понимание причин, сути возникшего конфликта, стрессовой ситуации; применение адекватных мер воздействия к виновникам возникновения нарушений; умение вести анализ и оценить позиции всех конфликтующих сторон и выработать компромиссное решение; способность оценить профессиональные, личностные, деловые качества потенциального лидера, показать все преимущества предлагаемого выбора (прил. 61, 2.3).

*Некоторые психологические результаты представлены ниже:*

понимание состояния людей в процессе профессиональной деятельности : понимание трудностей, с которыми сталкиваются люди, степень их заинтересованности в своей деятельности; умение правильно оценить их способности, склонности, и а также видеть то, что может являться негативным фактором в их профессиональной деятельности (прил. 61, 3.1);

освоение средств эффективного воздействия и влияния на людей: умение правильно оценить потребности и желания людей; освоение методов мотивации, стимулирования, нахождения индивиду-

ального подхода к людям; способность воздействовать на людей с помощью авторитета лидера (прил. 61, 3.2).

*Педагогические результаты могут быть следующие:*

осмысление возможностей решать собственные проблемы: способность оценить склонность к каким-то определенным путям выхода из сложившейся ситуации. осмысление трудностей в решении проблемы (прил. 61, 4.1);

освоение средств организации мышления и деятельности людей для решения проблем (прил. 61, 4.2);

освоение средств организации коллективной мыследеятельности (прил. 61, 4.3);

повышение восприимчивости к инновациям: осознание потребности в введении инноваций; умение быстро и квалифицированно их внедрять; способность быстро перестраиваться в связи с внедрением инноваций (прил. 61, 4.4);

разрушение стереотипов мышления, осмысление средств видения себя, других, окружающей действительности: способность прислушиваться к мнению и правильно оценивать позиции других, иметь объективный взгляд на себя, на других, на окружающую действительность и, опираясь на это, выстраивать свою позицию (прил. 61, 4.5).

*Некоторые методологические результаты:*

приобретение способности ориентироваться в поле имеющихся средств мышления, деятельности и коммуникаций и умение их применять в своей профессиональной деятельности (прил. 61, 5.1);

приобретение способности "модифицировать" имеющиеся методологические средства и (или) создавать новые подобные средства (прил. 61, 5.2);

освоение способности обучать применению методологических средств других людей (прил. 61, 5.3).

Следует отметить, что регистрация указанных результатов может представлять значительные сложности, так как иногда их непросто отделить друг от друга, а тем более зафиксировать. Однако этим непростым делом следует заниматься для понимания, какая технология менеджмента дает соответствующие результаты. Это может помочь в стремлении освоить как можно больше технологий менеджмента и четко представлять как и когда их следует применять.

Главная цель этих процедур – определить качественные и количественные показатели использования технологий менеджмента вообще, а особенно при решении профессиональных управленческих задач.

*Задачи - технологии.* Назначение – определение эффективности технологий менеджмента с точки зрения влияния их использования на решение профессиональных задач:

заполнение карточки консультантом и менеджером (специалистом) перед использованием технологии менеджмента (прил. 60);

заполнение анкет консультантом и менеджером (специалистом) после использования технологии менеджмента (прил. 60);

определение на основе веса организационных задач и качества применяемых технологий менеджмента в баллах средневзвешенного показателя качества решения профессиональных задач;

заполнение дополнительной карточки в случае возникновения в ходе применения управленческой технологии новых, значимых для менеджера профессиональных задач.

*Экономическая эффективность.* Экономические результаты использования технологий менеджмента определяются следующими операциями:

расчет финансовых затрат на использование технологии менеджмента при решении профессиональной задачи (заработная плата специалистов, оплата технических средств, стоимость материалов, оплата консультантов и технических работников);

выделение весомых задач, решаемых в организации при использовании технологии менеджмента и подсчет ожидаемой от их внедрения экономии;

подсчет после реализации профессиональных задач реальной экономии;

вычет из ожидаемой и реальной экономии затрат на реализацию технологии. Полученную сумму считать показателем экономической эффективности.

*Примечание.* Для оценки ожидаемой и реальной экономии от реализации выполненных задач при использовании технологии менеджмента целесообразно пользоваться экспертным методом.

*Динамика интеллектуального потенциала.* Назначение процедуры – приобретение способности качественно решать профессиональные задачи. Основные операции процедуры следующие:

предложение менеджерам ежедневно в конце работы фиксировать качество решения одной профессиональной основной задачи или деловой ситуации;

определение по окончании работы у каких управленцев число и качество решенных профессиональных задач и их новизна наращивались;

определение того, в какой мере возрастает по дням согласованность решенных задач в подразделениях и среди всех менеджеров организации;

определение, насколько отстоят количество и качество решенных задач последнего дня экспертизы от этих же показателей первого.

Повышение компетенции, рост качества, новизны, согласованности решений и их дистанция от первоначальных вариантов как показатель эффективности работы.

**Субъективные оценки.** Назначение – определение эффективности применения технологий менеджмента по субъективным оценкам самих менеджеров. Основные операции следующие:

сбор менеджеров для проведения установки;

обучение менеджеров новой технологии менеджмента;

предложение до начала использования технологии всем будущим участникам эксперимента заполнить Анкету 1 (прил. 60);

предложение через месяц использования технологии менеджмента всем участникам заполнить Анкету 2 (прил. 60);

качественный и количественный анализ ответов;

обработка результатов;

доведение этих результатов до сведения всех менеджеров и руководства.

**Развитие менеджеров.** Назначение – определение эффективности применения технологии менеджмента. Основные операции:

предложение ежедневно после рабочего дня менеджерам сделать рефлексивный анализ того, что происходило в течение дня. Примеры вопросов для рефлексивного анализа:

что нового и полезного дал лично мне сегодняшний день?

как сегодня работало подразделение в целом?

что изменилось в представлениях о ситуации, проблеме, практических возможностях что-то изменить?

что мне сегодня больше всего не понравилось?

как я себя сейчас чувствую?

определение в конце работы менеджеров у кого имела место динамика представлений, рост нового и полезного, снижение неудовлетворенности;

определение по ответам на второй вопрос, как работало подразделение в позитивном направлении, возможности дать синергетический эффект.

**Развитие технологии менеджмента.** Назначение – определение эффективности применения технологии с точки зрения ее развития. Основные операции следующие:

проведение консультантами ежедневно совместной рефлексии реализации какой-либо технологии менеджмента (например, ведения переговоров), фиксируя новые идеи, приемы и формы работы, развивающие технологию;

сбор в конце работы всех новых идей, относящихся к технологии менеджмента как к методу деятельности, классификация их, оценка с точки зрения значимости для других технологий менеджмента;

квалификация количества и качества новых идей, возникших при использовании технологий менеджмента, как показатель ее эффективности.

Количество и содержание процедур, позволяющих исследовать и оценить эффективность применения технологий менеджмента, не исчерпывается приведенными выше процедурами.

Основная цель методики в данном случае – оценить, использование каких технологий менеджмента дает наибольшие результаты.

Суть методики заключается в следующем: в группу вносится предложение заполнить карточки оценки получения возможных результатов после использования технологий менеджмента. Каждому участнику предоставляется возможность проставить наиболее приемлемые (на его взгляд) оценки результатов, использования технологий менеджмента (оценивание производится по 10-балльной шкале).

Консультант вносит пояснения по заполнению: дает краткую характеристику технологий менеджмента, подлежащих оцениванию, если отсутствует глоссарий, и групп возможных результатов. На заполнение экспертного листа отводится около 1,5 часа. По окончании работы подсчитываются средние оценки по листам всех участников и делаются соответствующие выводы. В частности, может потребо-

ваться проведение курсов (тренинга) для повышения качества использования или освоения новых технологий менеджмента.

В результате проведенных исследований были апробированы вышеуказанные методики. Образец карточки оценки, подлежащей заполнению каждым участником эксперимента, представлен в табл. 15.

По результатам заполнения анкет менеджерами была составлена табл. 16. В ней отражены только количественные оценки.

Отметим, что данный эксперимент дает возможность более глубокого освоения технологий менеджмента, возможностей и способов их применения. Для оценки результатов использования технологий менеджмента также была проведена экспертиза на основе Президентской программы. Итоговые результаты оценки группой экспертов представлены в прил. 61.

Как отмечалось ранее, данная методика позволяет оценить результаты использования технологии и определить значимость применения конкретных технологий менеджмента для получения результатов. Как видно из прил. 61, такие сложные технологии как, например, технология проведения дискуссии и групповой работы дают наибольшие результаты по всем показателям.

Таблица 15

*Карточка оценки качества используемых технологий менеджмента*

А		Б
Технологии	Вес технологий от 7 до 1	Качество от 10 до 1
1. Совещания	5,2	7,3
2. Переговоры	6,3	6,2
3. Дискуссия	5,3	7,4
4. Групповая работа	6,1	5,7

Возможности применения технологий менеджмента в различных управленческих процессах безграничны. Тем не менее, на сегодняшний день их использование достаточно ограничено и не всегда эффективно. Ограниченность использования технологий менеджмента объясняется отсутствием нормативно-методического материала по данному разделу менеджмента.

Представляется целесообразным привлечение специальных консультантов по применению технологий менеджмента. Высокая ква-

дификация и положительный опыт управленческих консультантов позволяют повысить эффективность менеджмента организации.

Необходимо остановиться на взаимосвязи отдельных технологий менеджмента и их объединении в технологические системы. Например, для проведения совещания руководителем организации используется основная технология -- технология проведения совещаний, состоящая из набора процедур и функций, необходимых для достижения цели. Однако наряду с этой технологией используются и другие.

Таблица 16

**Характер ответов по использованию технологий менеджмента**

Вопросы	Распределение ответов								
<b>Анкета 1</b>									
1. Ваше отношение к осваиваемой технологии	Очень отрицательное	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Очень положительное
		0	0	2	2	7	4	1	
2. Можно ли решить задачу, для которой используется технология?	Да	Отчасти						Нет	
	5	8						3	
<b>Анкета 2</b>									
1. Ваше отношение к используемой технологии	Очень отрицательное	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Очень положительное
		0	0	1	2	8	2	3	
4. Изменилось ли в результате тренинга Ваше представление об используемой технологии?	Да	Отчасти						Нет	
	8	5						3	
5. Намерены ли Вы использовать что-либо полученное при освоении технологии (идеи, методы, опыт) в своей практической работе?	Да	Отчасти						Нет	
	7	7						2	
6. Оцените, пожалуйста, в баллах:									
6.1. свою работу	7	6	5	4	3	2	1		
	3	3	5	4	1	0	0		
6.2. работу коллег	7	6	5	4	3	2	1		
	6	6	3	1	0	0	0		
6.3. работу консультанта	7	6	5	4	3	2	1		
	4	6	2	2	2	0	0		
<i>Пример ответа на другие вопросы</i>									
<b>Анкета 1</b>									
7. Что Вы ожидаете получить от применения технологии?	Содержательные результаты, понимание сущности проблемы.								
<b>Анкета 2</b>									
8. Что дала Вам технология в содержательном плане? Какие новые идеи, подходы, решения и т.д. Вы можете отметить?	Понимание сущности проблемы, определение типичного аппарата, освоение методов представления существующей и желаемой ситуации								



Так, в процессе подготовки совещания применяются технологии мыслекоммуникаций, управления противодействием, управления согласовательным процессом и др. В процессе проведения совещания также работают технологии некоторых управленческих ролей, власти, влияния, дискуссий.

Возникает система технологий менеджмента, где определяется необходимость использования и вес той или иной конкретной технологии менеджмента. В систему включается базовая технология, непосредственно регулирующая управленческий процесс, и ряд других технологий, обслуживающих базовую. Определив время их включения и важность для процесса, составляется технологическая система, комплексно описывающая выполнение управленческого процесса.

Освоение управленцами технологий менеджмента позволит значительно сократить величину предпринимательского риска. Это достигается за счет регламентации действий в ходе выполнения технологии, оценочных показателей и системы технологической поддержки принятия управленческих решений.

Необходимо отметить, что разработка и использование технологий менеджмента позволит значительно повысить качество подготовки менеджеров в высших учебных заведениях и на специальных программах по повышению квалификации существующих управленцев.

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Основные виды результатов, возникающие при реализации управленческих технологий.
2. Приведите некоторые содержательные результаты использования технологий менеджмента.
3. В чем заключается эффективность использования технологий менеджмента?
4. Основные процедуры определения эффективности технологий менеджмента.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Аистова, М.Д.* Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / *М.Д. Аистова.* – М.: Альпина Паблишер, 2002. 287 с.
2. *Акофф, Р.* О целеустремленных системах: пер. с англ. / *Р. Акофф, Ф. Эмери.* – М.: Сов. радио, 1974. 272 с.
3. *Албастова, Л.Н.* Технологии эффективного менеджмента: учеб.-практ. пособие / *Л.Н. Албастова.* – М.: ПРИОР, 1998. 258 с.
4. *Аникин, Б.А.* Высший менеджмент для руководителя: учеб. пособие / *Б.А. Аникин.* – М.: ИНФРА-М, 2000. 136 с.
5. *Анисимов, О.С.* Принятие управленческих решений: методология и технология / *О.С. Анисимов.* – М., 2004. 504 с.
6. *Анисимов, О.С.* Основы общей и управленческой акмеологии: учеб. пособие / *О.С. Анисимов, А.А. Деркач.* – М.; Новгород: СЕТ, 1995. 272 с.
7. *Армстронг, М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем: пер. с англ. / *М. Армстронг.* – Ростов н/Д: Феникс, 1998. 512 с.
8. *Армстронг, М.* Как стать еще лучшим менеджером: пер. с англ. / *М. Армстронг.* – М.: Баланс-клуб, 2003. 350 с.
9. *Бекман, А.* Само-менеджмент. Искусство владения повседневностью: пер. с нем. / *А. Бекман.* – Калуга: Духовное познание, 2002. 132 с.
10. *Беляев, А.А.* Системология организации: учеб. / *А.А. Беляев, Э.М. Коротков.* – М.: ИНФРА-М, 2000. 182 с.
11. *Бовыкин, В.И.* Новый менеджмент (управление предприятиями на основе высших стандартов: теория и практика эффективного управления) / *В.И. Бовыкин.* – М.: Экономика, 1997. 368 с.
12. *Богданов, А.А.* Тектология. Всеобщая организационная наука / *А.А. Богданов.* – М.: Малая энциклопедия, 1989. Кн. 1. 305 с. Кн. 2. 350 с.
13. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / *Н.П. Бондарь, О.В. Васюхин* [и др.] – СПб.: Бизнес-пресса, 1999. 416 с.
14. *Бурков, В.Н.* Основы математической теории активных систем / *В.Н. Бурков.* – М.: Наука, 1977. 255 с.

15. Бурков, В.Н. Модели и методы управления организационными системами / В.Н. Бурков, В.А. Ириков. – М.: Наука, 1994. 270 с.
16. Бусленко, Н.П. Моделирование сложных систем / Н.П. Бусленко. – М.: Наука, 1968. 356 с.
17. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент: учеб. / А.В. Бусыгин. – М.: Финпресс, 2000. 1056 с.
18. Введение в управление / Н.В. Антоненко [и др.] – М.: Академия социальных технологий и местного самоуправления, 2002. 360 с.
19. Винер, Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине / Н. Винер. – М.: Советское радио, 1968. 327 с.
20. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 1996. 416 с.
21. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учеб. / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2000. 296 с.
22. Гейн К., Сарсон Т. Структурный системный анализ: средства и методы: пер. с англ. / К. Гейн, Т. Сарсон. – М.: Эйтэкс, 1993. Ч.1. 186 с. Ч. 2. 214 с.
23. Герасимов, Б.Н. Операционный менеджмент: содержание, структура, процессы: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов. – Пенза: МАКУ, ПДЗ, 2004. 196 с.
24. Герасимов Б.Н. Развитие функциональной структуры организации / Б.Н. Герасимов. – Самара: СГЭА, 2003. 164 с.
25. Герасимов, Б.Н. Менеджмент маркетинга: содержание, структура, процессы: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, К.Б. Герасимов, В.В. Морозов. – Самара: УДЦ, 2002. 164 с.
26. Герасимов, Б.Н. Менеджмент качества: содержание, структура, процессы: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов. – Самара: СГТУ, 2002. 152 с.
27. Герасимов, Б.Н. Технологии менеджмента / Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов. – Самара: СГТУ, 2001. 182 с.
28. Герасимов, Б.Н. Управленческие решения: понятие, методы, психология: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов. – Самара: СГТУ, 2001. 107 с.
29. Герасимов, Б.Н. Теория организации: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов, А.А. Никитин. – Самара: СГТУ, 2004. 172 с.

30. Герасимов, Б.Н. Корпоративное управление: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.В. Сероногов. – Самара: СГАУ, 2004. 248 с.
31. Герасимов, Б.Н. Поведенческий менеджмент организации: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак. – Самара: СГАУ, 2003. 376 с.
32. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д, Феникс, 2003. 445 с.
33. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учеб. / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 1997. 500 с.
34. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. / Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннели мл. – М.: ИНФРА-М, 2000. XXVI, 662 с.
35. Гиг Дж. ван. Прикладная общая теория систем: пер. с англ. / Гиг Дж. ван. – М.: Мир, 1981. 733 с.
36. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам организаций и консультантам по управлению: учеб. пособие / Л.Д. Гительман. – М.: Дело, 1999. 496 с.
37. Головин, О.Д. Экономика производства и его параметры / О.Д. Головин // Вест. ГУУ, 2000. №1. С. 108-114.
38. Граждан, В.Д. Теория управления: учеб. пособие / В.Д. Граждан. – М.: Гардарика, 2004. 416 с.
39. Грейсон, Дж. К. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ. / Дж. К. Грейсон мл., К. О'Делл. – М.: Экономика, 1991. 319 с.
40. Дафт, Р. Организации: учеб. для психологов и экономистов: пер с англ. / Р. Дафт. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. 352 с.
41. Дружинин, В.В. Системотехника / В.В. Дружинин, Д.С. Канторов. – М.: Радио и связь, 1985. 200 с.
42. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. 272 с.
43. Друкер, П.Ф. Практический менеджмент: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2003. 398 с.
44. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2004. 432 с.
45. Дункан, У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте: пер. с англ. / У.Д. Дункан. – М.: Дело, 1996. 342 с.
46. Дэвис, Р.С. Основы топ-менеджмента: пер. с англ. / Р.С. Дэвис. – М.: Экономика, 1999. 120 с.

47. *Егоров, А.Ю.* «Пульсирующий» менеджмент / *А.Ю. Егоров, И.Ф. Никулин.* – М.: РЭА им. Плеханова; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 226 с.
48. *Егоршин, А.П.* Управление персоналом: учеб. / *А.П. Егоршин.* – Нижний Новгород: НИМБ, 1997. 607 с.
49. *Ефремов, В.С.* Семь граней современного менеджмента / *В.С. Ефремов* // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. № 4. С. 3-13.
50. *Жабин, А.П.* Функциональный подход в управлении организацией / *А.П. Жабин, Б.Н. Герасимов* // Изв. Самар. науч. центра РАН: Актуальные проблемы экономики, спец. вып., 2003, май. С. 245-255.
51. *Жданов, С.А.* Основы теории экономического управления предприятием: учеб. / *С.А. Жданов.* – М.: Финпресс, 2000. 384 с.
52. *Желтенков, А.В.* Самоорганизующаяся система управления: организация и методология создания / *А.В. Желтенков.* – М.: ГУУ, 2001. 120 с.
53. *Иванов, В.Н.* Управленческая парадигма XXI века: учеб. пособие / *В.Н. Иванов, А.В. Иванов, А.О. Доронин.* – М.: МГИУ, 2002. Т. 1. 180 с.
54. *Иващенко, Н.П.* Трансформация производственно-экономических систем в промышленности России (теория и практика): Дис. ... докт. экон. наук / *Н.П. Иващенко.* – М.: МГУ, 2000. 298 с.
55. *Иновационный менеджмент: учеб. пособие / П.Я. Завлин [и др.]* - СПб.: Наука, 2000. 560 с.
56. *Картавый, М.А.* Методологические принципы формирования российского менеджмента / *М.А. Картавый, А.Н. Нехамкин* // Менеджмент в России и за рубежом, 1999. № 3. С. 11-28.
57. *Кезин, А.В.* Менеджмент: Теория управления организацией: учеб.-метод. пособие / *А.В. Кезин.* – М.: Гардарики, 2002. 270 с.
58. *Кей, М.* Турбо-менеджмент. Эволюция управления, поведения в неопределенной среде и инструментальной психологии: пер. с англ. / *М. Кей.* – М., 2003. 277 с.
59. *Кемпбелл, Э.* Стратегический синергизм: пер. с англ. *Э. Кемпбелл, К.С. Лачс.* – СПб.: Питер, 2004. 416 с.
60. *Клейнер, Г.Б.* Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований в России / *Г.Б. Клейнер* // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 6. С. 104-109.

61. *Клок, К.* Конец менеджмента и становление организационной демократии: пер. с англ. / *К. Клок, Дж. Голдсмит.* – СПб.: Питер, 2004. 368 с.
62. *Кнорринг, В.И.* Теория, практика и искусство менеджмента: учеб. / *В.И. Кнорринг.* – М.: ИОРМА-ИНФРА-М, 1999. 528 с.
63. *Кнорринг, В.И.* Основы искусства управления / *В.И. Кнорринг.* – М.: Дело, 2003. 328 с.
64. *Колпаков, В.М.* Методы управления: учеб. пособие / *В.М. Колпаков.* – Киев: МАУП, 2003. 268 с.
65. *Коротков, Э.М.* Концепции российского менеджмента / *Э.М. Коротков.* – М.: ДеКа, 2004. 896 с.
66. *Кравченко, В.Ф.* Организационный инжиниринг: учеб. пособие / *В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин.* – М.: ПРИОР, 1999. 256 с.
67. *Красовский, Ю.Д.* Организационное поведение: учеб. пособие / *Ю.Д. Красовский.* – М.: ЮНИТИ, 1999. 472 с.
68. *Крейнер, С.* Ключевые идеи менеджмента: пер. с англ. / *С. Крейнер.* – М.: ИНФРА-М, 2002. XVIII, 347 с.
69. *Крыжановский, В.Г.* Реструктуризация предприятия: комплект лекций / *В.Г. Крыжановский.* – М.: ПРИОР, 1998. 48 с.
70. *Лафта, Дж.К.* Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие / *Дж.К. Лафта.* – М.: Рус. дел. лит., 1999. 320 с.
71. *Лейстер, П.* Не дайте себя в обиду: искусство продвижения. пер. с нем. / *П. Лейстер.* Вена, Дюссельдорф: Экон Фериаг, 1976. 196 с.
72. *Майнер, Дж.* Процесс менеджмента: пер. с англ. / *Дж. Майнер.* – М.: Дело, 1998. 195 с.
73. *Мазур, И.И.* Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / *И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Т. Ольдерроге.* – М.: Высшая школа, 2003. 1077 с.
74. *Эффективный менеджмент: учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.]* – М.: Высшая школа, 2003. 565 с.
75. *Макаренко, О.Г.* Проблемы экономической безопасности региона и предприятия / *О.Г. Макаренко, О.П. Чечин.* – Самара: СГЭА, 2000. 178 с.
76. *Макхем, К.* Управленческий консалтинг: пер. с англ. / *К. Макхем.* – М.: Дело и сервис, 1999. 208 с.

77. *Мастенбрук, Э.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. / *Э. Мастенбрук.* – М.: ИНФРА-М, 1996. 256 с.
78. *Медынский, В.Г.* Реинжиниринг инновационного предпринимательства: учеб. пособие / *В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменко.* – М.: ЮНИТИ, 1999. 414 с.
79. *Голенко, В.П.* Менеджмент: учеб. пособие / *В.П. Голенко, А.И. Рахманов, О.А. Страхов.* – СПб.: Питер, 2003. 324 с.
80. Менеджмент: Век XX – век XXI: сб. статей / под ред. *О.С. Виханского, А.И. Наумова.* – М.: Экономистъ, 2004. 336 с.
81. *Мерсер, Д.* ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира: пер. с англ. / *Д. Мерсер.* – М.: Прогресс, 2001. 456 с.
82. *Месарович, М.* Теория многоуровневых иерархических систем: пер. с англ. / *М. Месарович, Д. Мако, И. Такахага.* – М.: Мир, 1973. 344 с.
83. *Мескон, М.Х.* Основы менеджмента: учеб.; пер. с англ. / *М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.* – М.: Дело, 1992. 701 с.
84. *Мехонцева, Д.М.* Самоуправление и управление: вопросы общей теории систем / *Д.М. Мехонцева.* – Красноярск: КГУ, 2000. 248 с.
85. *Мильнер, Б.З.* Теория организации: учеб. / *Б.З. Мильнер.* – М.: ИНФРА-М, 2000. 480 с.
86. *Минцберг, Г.* Структура в кулаке: пер. с англ. / *Г. Минцберг.* – СПб.: Питер, 2002. 416 с.
87. *Минцберг, Г.* Стратегический процесс: концепция, проблемы, решения: пер. с англ. / *Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал.* – СПб.: Питер, 2000. 688 с.
88. *Михайлов, Я.В.* Эффективный менеджмент: учеб.-практическое пособие для управленческого персонала / *Я.В. Михайлов.* – М.: ГЕЛАН, 2001. 372 с.
89. *Моргенстерн, Дж.* Тайм менеджмент: Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / *Дж. Моргенстерн.* – М.: Добрая книга, 2002. 264 с.
90. *Наумов, А.И.* Качества менеджмента XXI века / *А.И. Наумов* // Менеджмент сегодня. 2003. №6. С. 3-6.
91. *Некрасов, В.И.* Управление развитием хозяйственной организации: методология познания, формирование, оценки / *В.И. Некрасов.* – Ижевск: УдГУ, 1997. 272 с.

92. Организационное управление: учеб. пособие / *Н.И. Архипов* [и др.]. – М.: ПРИОР, 1998. 448 с.
93. *Оуэн, Дж.* Голая правда о ... менеджменте: пер. с англ. / *Дж. Оуэн*. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. 368 с.
94. *Пашкус, В.Ю.* Современные теории управления: Теории менеджмента на пороге XXI века: учеб. пособие / *В.Ю. Пашкус, П.Ф. Пашкус, З.А. Савва*. – СПб.: Бизнес-пресса, 2003. 272 с.
95. *Питерс, Т.* В поисках эффективного управления: пер. с англ. / *Т. Питерс, Р. Уотермен*. – М.: Прогресс, 1985. 357 с.
96. *Прохоров, А.П.* Русская модель управления / *А.П. Прохоров*. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002. 376 с.
97. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: учеб. / *Б.В. Прыкин* [и др.]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. 415 с.
98. *Пудич, В.С.* Основы системологии менеджмента науки: учеб. пособие / *В.С. Пудич*. – М.: ГУУ, 2004. 291 с.
99. *Пью, Д.С.* Исследователи об организациях: Хрестоматия: пер. с англ. / *Д.С. Пью, Д.Дж. Хиксон*. – М.: МЦДО "Линк", 1997. 248 с.
100. *Райс-Джонстон, У.* Тактический менеджмент: методы управления в меняющемся мире: пер. с англ. / *У. Райс-Джонстон*. – СПб.: Питер, 2001. 672 с.
101. *Райченко, А.В.* Прикладная организация. Руководство по действиям для продвижения менеджмента / *А.В. Райченко*. – СПб.: Питер, 2003. 304 с.
102. *Резник, С.Д.* Персональный менеджмент: учеб. / *С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов* [и др.]. – Пенза: ИГАСА, 2000. 546 с.
103. *Робсон, М.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: пер. с англ. / *М. Робсон, Ф. Уллах*. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1997. 224 с.
104. Российский менеджмент: технологии успеха: учеб. пособие для вузов / *Б.Н. Герасимов, В.Н. Иванов, С.Б. Мельников* [и др.]. – М.: Муниципальный мир, 2005. 400 с.
105. *Рубцов, С.В.* К вопросу построения общей теории менеджмента / *С.В. Рубцов* // Менеджмент в России и за рубежом, 2000. № 6. С. 14-21.
106. *Рубцов, С.В.* Уточнение понятия бизнес-процесс / *С.В. Рубцов* // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. № 6. С. 27-33.



107. *Румянцева, З.П.* Общее управление организациями: принципы и процессы: модульная программа для менеджеров / *З.П. Румянцева, Н.Б. Филинов, Б.Н. Шрамченко.* Мод. 3. – М.: ИНФРА-М, 1999. 336 с.

108. *Саймон, Г.* Менеджмент в организации: пер. с англ. / *Г. Саймон.* – М.: Экономика, 1995. 335 с.

109. *Салмон Р.* Будущее менеджмента: пер. с англ. / *Р. Салмон* – СПб.: Питер, 2004. 298 с.

110. Управление по результатам: пер. с фин. / *Т. Санталайнен* [и др.]. – М.: Прогресс, 1993. 320 с.

111. Новые технологии управления персоналом / *Г.Н. Сартан* [и др.]. – СПб: Речь, 2003. 240 с.

112. *Сацков, Н.Я.* Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов / *Н.Я. Сацков.* – Киев.: Ин-т праксеологии, 1993. 400 с.

113. 7 нот менеджмента / *А. Бочкарев, В. Кондратьев* [и др.] – 5 изд. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001. 424 с.

114. *Сенге, П.* Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации: пер. с англ. / *П. Сенге.* – М.: ВАО «Олимп-Бизнес», 1999. 408 с.

115. *Смирнов, Э.А.* Основы теории организации: учеб. / *Э.А. Смирнов.* – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. 375 с.

116. *Смолкин, А.М.* Менеджмент: основы организации: учеб. / *А.М. Смолкин.* – М.: ИНФРА-М, 2001. 248 с.

117. Социальный менеджмент: учеб. / под ред. *Д.В. Валового.* М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 384 с.

118. *Сунь-цзы.* Искусство управления: пер. с англ. / *Сунь-цзы, Г. Галиарди.* – СПб.: Нева, 2003. 180 с.

119. *Тарасов, В.К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / *В.К. Тарасов.* – Л.: Машиностроение, 1989. 368 с.

120. Теория организаций и организационное проектирование (пособие по неклассической методологии): учеб. пособие / *Т.П. Фокина* [и др.]. – Саратов: СГУ, 1997. 239 с.

121. Теория системного менеджмента: учеб. / под ред. *П.В. Журавлева* [и др.]. – М.: Экзамен, 2002. 512 с.

122. Теория управления / *Ю.П. Алексеев* [и др.]. – М.: РАГС, 2003. 558 с.

123. *Тихомиров, В.П.* Теория и практика деловой деятельности: учеб.-практ. пособие / *В.П. Тихомиров, О.С. Разумов.* – М.: МГУ ЭСИ, 1996. 90 с.

124. Тихомирова, А.В. Менеджмент (теория и методология): учеб. пособие / А.В. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2000. 128 с.
125. Тренин, В.Н. Реформирование и реструктуризация предприятий: методика и опыт / В.Н. Тренин [и др.]. – М.: ПРИОР, 1998. 308 с.
126. Тренин, Ю.Н. Менеджмент и проектирование фирм: учеб. пособие / Ю.Н. Тренин, Ю.С. Масленников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 425 с.
127. Тьетар, Р.-А. Менеджмент: пер. с фр. / Р.-А. Тьетар. – М.: Нева, 2003. 96 с.
128. Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента: пер. с англ. / К. Уолш. – М.: Дело, 2001. 360 с.
129. Управление персоналом: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. 512 с.
130. Управление организацией / А.Г. Поршнев [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 1999. 669 с.
131. Управление современной компанией / под ред. Б. Мильнера и Ф. Лиуса. – М.: ИНФРА-М, 2001. XVIII, 586 с.
132. Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]: пер. с англ. – М.: Республика, 1992. 351 с.
133. Фарсон, Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства: пер. с англ. / Р. Фарсон. – Киев: София, 2001. 240 с.
134. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента: учеб.-практ. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. 248 с.
135. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях рынка: Экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002. 892 с.
136. Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. / под ред. Е.С. Стояновой: 4 изд. – М.: Перспектива, 1999. 656 с.
137. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: СПбГУ, 1997. 352 с.
138. Храброва, И.А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции / И.А. Храброва. – М.: Альпина, 2000. 198 с.
139. Хиценко, В.Е. Эволюционный менеджмент / В.Е. Хиценко // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 4. С. 12-23.
140. Холл, Р.Х. Организации: структура, процессы, результаты: учеб. пособие: пер. с англ. / Р.Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001. 532 с.

141. Цвиркун, А.Д. Основы синтеза структуры сложных систем / А.Д. Цвиркун. – М.: Наука, 1982. 200 с.
142. Цлаф, В.М. Реформирование промышленного предприятия: метод. пособие / В.М. Цлаф. – Самара: Самар. шк. бизнеса, 1999. 124 с.
143. Цлаф, В.М. Методология современного менеджмента: метод. материалы / В.М. Цлаф. – Самара: СГЭА, Самар. шк. бизнеса, 2004. 124 с.
144. Шепель, В.М. Человековедческая компетентность менеджера / В.М. Шепель. – М.: Народное образование. 1999. 432 с.
145. Щедровицкий, Г.П. Избранные труды / Г.П. Щедровицкий. – М.: Школа культурной политики, 1995. 800 с.
146. Эшби, Р.У. Введение в кибернетику: пер. с англ. / Р.У. Эшби. – М.: Изд-во иностр. лит., 1959. 432 с.
147. Янг, С. Системное управление организацией: пер. с англ. / С. Янг. – М.: Сов. радио, 1992. 456 с.
148. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. – СПб.: Питер, 2003. 272 с.
149. Adair, J. Effective Leadership / J. Adair. – L.: Gower, 1983. 327 p.
150. Ackoff, R.L. A Concept of Corporate Planning / R.L. Ackoff. – N. Y.: John Wiley and Sons, 1979. 326 p.
151. Aquilano, N. J. Fundamentals of operations management / N. J. Aquilano, R. B. Chase, M. M. Davis. – Chicago: Irwin. 1995. 667 p.
152. Branstetter, L. Vertical keiretsu and knowledge spillovers in Japanese manufacturing: An empirical assessment / L. Branstetter // Journal of the Japanese and International Economics. 2000. №14. P. 76-83.
153. Carr, C. Chice, Chance and Organizational Gange / C. Carr. – New York: Amacom, 1996. 421 p.
154. Davenport, T.H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Sloan Management Review. 1990. P. 27-45.
155. Deming, W.E. Quality, productivity, and competitive position / W.E. Deming. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
156. Gabriel, Y. Organizing and organization: an introduction. / Y. Gabriel. – London: SAGE, 2000. 285 p.
157. Chisholm, R.F. Developing network leaning from practice and theory / R.F. Chisholm. – Harlow: Addison Wesley, 1998. 367 p.

158. *Grant, R.* Contemporary Strategy Analysis / *R. Grant* // Blackwell Business, 3rd ed., 1998. P. 461-480.
159. *Guth, W.D.* Personal Values and Corporate Strategi / *W.D. Guth, R. Tagiuri.* – Harvard Business Review, 1965; vol. 43. P. 117-129.
160. *Hachstein, R.* Einfuhrung in die technische Ablauforganisation. 2, uberbearb. Aufl. Vunchen. / *R. Hachstein.* -- Wien: Hansetr, 1988. 285 p.
161. *Hammer, M.* Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution / *M. Hammer, J. Champy.* – New York.: HarperBusiness, 1993. 223 p.
162. *Harrington, J.* Business Process Improverment / *J. Harrington.* New York: McGran Hill, 1991. 324 p.
163. *Martin, J.* Rapid aplication development: Marbleahid / *J. Martin.* – Massachusetts, 1994. 364 p.
164. *Pinhot, G.* The Intelligent Organization / *G. Pinhot* [et al.]. – S.F.: B. K. P., 1996. 259 p.
165. *Scott G.* Formal Organization / *G. Scott* [et al.]. – S.F.: 1992. 321 p.
166. *Smischich, L.* Concepts of culture and organizational analysis, Administrative Sciense Quarterly, 28:-New York, 2000. P. 339-358.
167. *Tompson, A.A.* Strategic Management / *A.A. Tompson, Jr. A. Strickland.* - Boston: Irwin, 1990. 453 p.
168. *Zaltman, G.* Innovations Organizations / *G. Zaltman* [et al.]. - New York, 1995. 342 p.

## СООТВЕТСТВИЕ МЕНЕДЖМЕНТА МЕНТАЛИТЕТУ

№ п/п	Черты менталитета	Обусловленные ими особенности управления
1	Индивидуализм	Ориентация на личность; оплата по личному вкладу; личные способности – двигатель карьеры
2	Стремление к обособленности	Формальные отношения на производстве; формирование рабочих мест, учитывающее независимость работника; управленческое решение зависит от чувства собственного достоинства работника
3	Прагматизм	Целеустремленность руководителей и подчиненных; выбор главного направления для достижения цели; личные взаимоотношения подавляются, когда это мешает достижению поставленной цели
4	Практицизм	Формирование нестандартной системы управления, приведенное ее в соответствие с конкретными целями и заданиями
5	Рационализм	Выбор оптимального решения; формирование оптимальной структуры производства; рациональные отношения в коллективе; отсутствие излишеств и нагромождений в системе управления
6	Стремление к богатству (алчность)	Дисциплина и рост в карьере определяются уровнем заработной платы; управленческие решения основаны на выгоде; основной мотив управленческих решений – деньги
7	Пунктуальность	Облегченные формы контроля за рабочим процессом; скрупулезность в выполнении порученных заданий; высокий уровень дисциплины; слаженность систем управления
8	Консерватизм	Неприемлемость нововведений; почитание руководителя; высокое качество; поддержка существующей организации труда, установившейся производственной структуры
9	Леность	Необходимость пресс-давления; низкая производительность труда, в т.ч. и управленческого; стремление к изменению в производстве, тогда когда это обеспечивает минимум затрат
10	Трудолюбие	Высокая производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по персоналу
11	Аккуратность	Высокое качество, высокая культура управления; выборочные формы контроля; высокая исполнительность; управленческая установка на непрерывный рост качества
12	Бережливость	Максимальная экономия на системе управления; имеет место установка на экономию ресурсов; внедрение безотходных технологий
13	Группизм	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективная ответственность и контроль; ориентация управления на группу; оплата труда по показателям работы группы
14	Патернализм	Неформальные отношения с подчиненными; продвижение по службе по старшинству и стажу; замедленная оценка работы и служебный рост; определяющие качества руководителя: быть отцом коллектива, координировать и контролировать деятельность подчиненных
15	Приспособляемость к новизне	Восприимчивость нововведений, быстрое их внедрение
16	Христианство -- протестантизм	Альтруизм сочетается со стремлением к деньгам, поклонением богатству; возможно достижение целей любыми средствами
17	Христианство православие	Стремление к трансцендентному; осуждение богатства, аскетизм
19	Ислам	Авторитет руководителя по возрасту; религия первична, производство вторично; опора на общину, дисциплина

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

№ блока	Характерные черты менталитета	Предпосылки использования данных форм менеджмента	Особенности менеджмента в зависимости от черт менталитета
1	Группизм	Там, где преобладает коллективизм	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективная ответственность; коллективный контроль, ориентация управления на группу; оплата труда по показателям работы группы
	Индивидуализм	Регионы с более развитой рыночной экономикой	Ориентация на личность; индивидуальный контроль; оплата по личному вкладу, личные способности - двигатель карьеры
2	Трудолюбие	Наличие трудолюбивого контингента	Высокая производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу
	Леность	Контингент людей, не желающих работать	В управлении необходимы пресс-давление; низкая производительность труда, в т.ч. и управленческого; стремление к изменению в производстве тогда, когда это обеспечивает минимум затрат
3	Преобладание авторитарных форм мышления	Производственная необходимость	Авторитарный стиль управления, строгий контроль, ограничение самостоятельности
	Анархизм	Недоверие к управляющим работникам	Форма управления без четко выраженной власти, стимулирование развития личностного фактора
4	Практицизм	Наличие практичных работников	Формирование нестандартной системы управления; рациональность системы управлений; неформальные отношения между управляющими и работником
	Устремленность к трансцендентному	Коллективы ученой интеллигенции	Мягкость (мечтательность) в управлении; попустительство в отношении работника; расплывчатость (неопределенность) системы управления
5	Стремление к новому	Коллектив творческих людей	Предоставление свободы действия творческим личностям, поощрение неординарных поступков
	Догматизм	Религиозная среда	Затрудненное восприятие нового; отрицание достижений НТП, трудности с их внедрением
6	Настойчивость	Контингент настойчивых людей	Стремление к достижению цели; поиск новых путей для достижения поставленной цели
	Расхлябанность	Контингент "расхлябанных" людей	Отсутствие ясных целей, воли и желания их осуществлять
7	Атеизм, нигилизм	Среда неверующих	Почти полное отсутствие моральных ценностей в формах и методах управления
	Христианство - православие	Религиозная среда	Осуждение богатства; пуританство; презрение грязных денег; учет общественного мнения

## ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Наименование	Содержание	Основные реципиенты
1	2	3
Производственная	Производство товаров, услуг, работ для удовлетворения потребности экономики	Юридические и физические лица, являющиеся реальными или потенциальными потребителями продукции организации (потенциальные потребители, чтобы стать реальными, должны знать, что интересующая их продукция производится в данной организации; реальные должны знать, «по эта продукция будет производиться и далее»)
Реализационно-маркетинговая	Маркетинг и реализация произведенной продукции	Потенциальные и реальные потребители реальной или потенциальной продукции организации. Рынок данной продукции в целом (он в какой-то степени нуждается в данной организации)
Ресурсно-спросовая	Спрос на трудовые, материальные, финансовые, информационные и интеллектуальные ресурсы, технологии и способы организации операционной деятельности	Организации-поставщики сырья, материалов, комплектующих, торгово-посреднические организации граждане. Учебные заведения, готовящие кадры для работы в организации. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации, внедряющие свои разработки в организации. Потенциальные работники организации
Финансово-инвестиционная	Генерация финансовых потоков, в том числе связанных с взаимным кредитованием, инвестированием, приобретением, владением и эмиссией ценных бумаг	Финансово-кредитные организации, кредитующие данную организацию и осуществляющие ее депозитарное обслуживание, индивидуальные и институциональные инвесторы (акционеры)
Бюджетная	Наполнение местного, регионального и федерального бюджета	Бюджеты и внебюджетные фонды всех уровней, органы управления всех уровней
Градообразующая	Участие в формировании и развитии городской экономики, местной инфраструктуры, обеспечение занятости жителей данного населенного пункта	Населенный пункт, где находится организация, его жители
Социальная	Обеспечение граждан работой в соответствии с образованием и склонностями. Обеспечение работников и членов их семей средствами к существованию, воспитание навыков коллективной работы. Реализация потребности в принадлежности к коллективу, в оценке личности	Занятые в организациях: бывшие работники предприятия, вышедшие на пенсию; потенциальные работники организации

1	2	3
Познавательная	Изучение в процессе деятельности особенностей рынков товаров и ресурсов, технологий, технических систем, наиболее эффективных способов операционной деятельности и взаимодействия с рынком, акционерными и т.п. Закрепление, накопление и передача следующим поколениям соответствующих знаний	Работники данной организации, приобретающие знания, навыки и опыт работы. Другие организации, становящиеся обладателями накопленных данной организацией знаний через обмен информацией и ресурсами (в том числе – через трудовую миграцию), а также через наблюдение за поведением данной организации
Образовательная	Получение отдельными работниками и коллективами операционных (в том числе – технологических, организационно-экономических) знаний, навыков, опыта работы	Работники организации: работники, перешедшие на другую работу и использующие знания, полученные в организации. Организации, привлекающие бывших работников данной организации
Воспитательная	Создание, закрепление и развитие корпоративной культуры	Работники предприятия, новое состояние самой организации (в будущем)
Инновационная	Генерация, фильтрация, инкубация и распространение инноваций среди организаций, связанных партнерскими и/или конкурентными отношениями	Предприятия-реципиенты передаваемых через данную организацию (или созданных в данной организации) инноваций. Авторы и распространители инноваций
Институциональная	Генерация, фильтрация и инкубация социально-экономических институтов	Государство, общество в целом
Информационно-сигнальная	Распространение информации об особенностях тех или иных секторов и фрагментов рынка с помощью формирования цен предложения, цен (и других условий)	Участники рынка продукции, производимой организацией, инвесторы, участники рынка ценных бумаг
Консолидирующая	Обеспечение единства экономики путем проведения межсубъектных и межотраслевых трансакций, организации и поддержания товарно-финансовых потоков, связывающих экономических агентов в различных секторах рынков и на различных территориях	Государство в целом
Стабилизирующая, антикризисная	Обеспечение бескризисного поступательного социально-экономического развития путем создания «островков стабильности»	Органы федерального, регионального и муниципального управления и власти, население



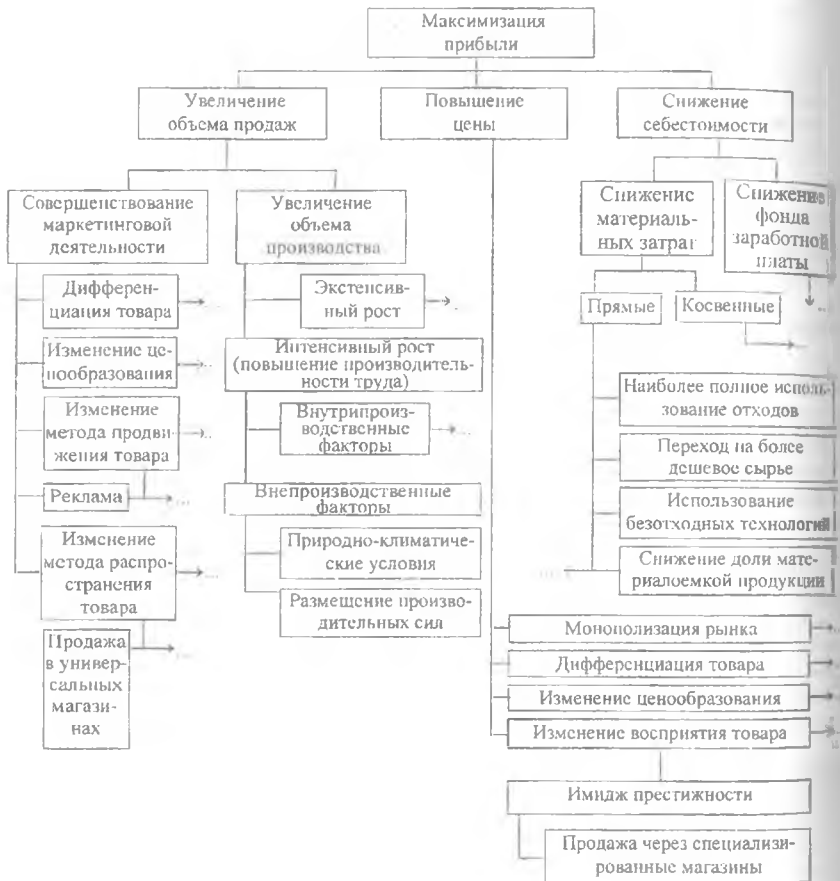
## КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Критерий классификации	Состав функций менеджмента
1. Содержание управленческой деятельности	1.1. Предвидение (планирование) 1.2. Организация 1.3. Активизация (мотивация, стимулирование) 1.4. Контроль 1.5. Координация 1.6. Регулирование 1.7. Исследование
2. Организационная роль функции	2.1. Функции интеграции (объединения) 2.2. Функции дифференциации (разделения, выделения, обособления, специализации)
3. Направление деятельности	3.1. Интрафункции 3.2. Интрафункции (направленность на внешнюю среду)
4. Сферы развития объекта управления	4.1. Управление экономическими процессами (финансы, инвестиции и др.) 4.2. Управление социально-психологическими процессами (удовлетворенность трудом, атмосфера и др.) 4.3. Управление организационными процессами (изменения в организации, перераспределение обязанностей и др.) 4.4. Управление технологическими процессами (использование техники, новые технологии и др.)
5. Этапы производственного процесса	5.1. Управление подготовкой производства 5.2. Управление процессом производства 5.3. Управление обеспечением производства 5.4. Управление процессами реализации продукции
6. Тип производства	6.1. Функции управления разнообразными блоками диверсифицированного производства
7. Масштаб времени	7.1. Стратегическое управление 7.2. Текущее (тактическое) управление 7.3. Оперативное управление
8. Этапность процесса управления	8.1. Целеполагание 8.2. Определение ситуации 8.3. Определение проблемы 8.4. Решение
9. Основные факторы производственного процесса	9.1. Управление продуктом 9.2. Управление персоналом 9.3. Управление информацией

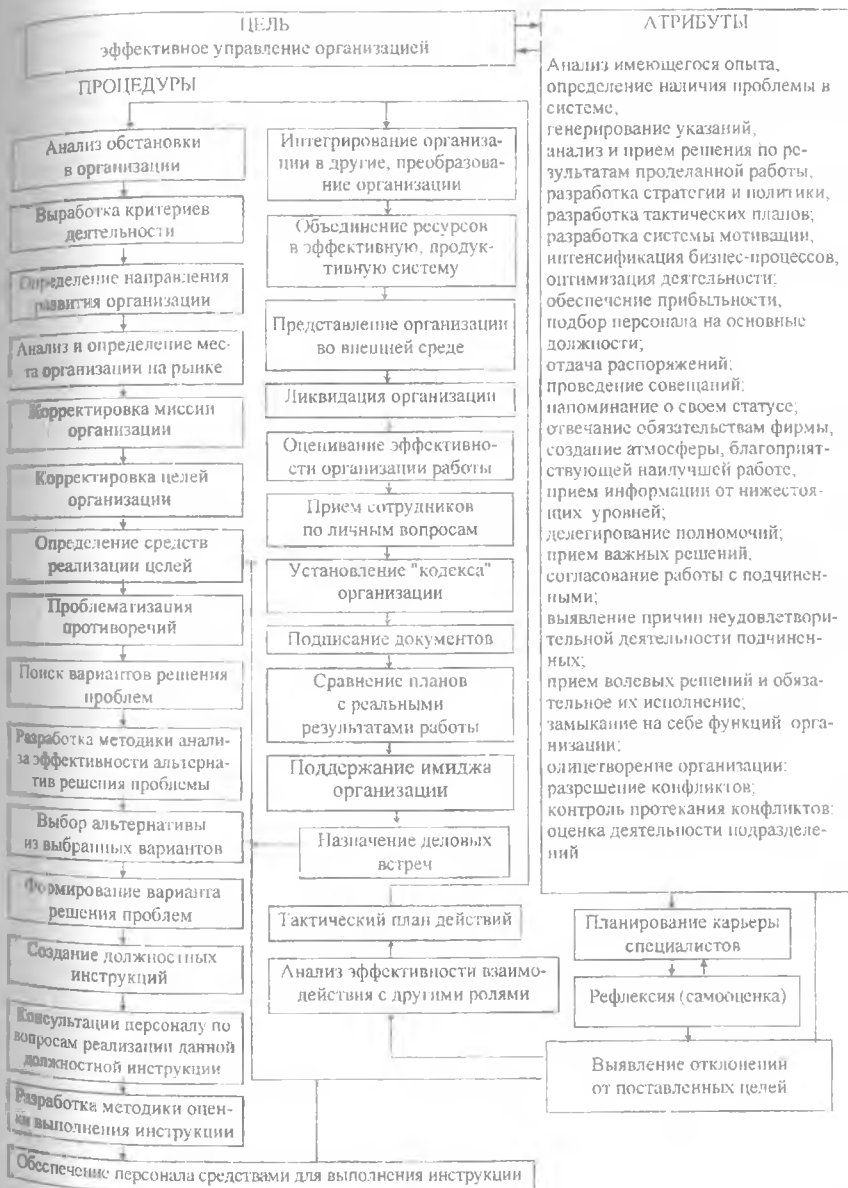
УРОВНИ МЕТОДОЛОГИИ

Уровень	Общие принципы познания, категории науки в целом	Роль функции
1. Философская методология (высший уровень)	Функционирование в качестве системы предпосылок и ориентиров познания деятельности	Вся система философских знаний осуществляет роль конструктивной критики существующего научного знания с точки зрения условий и границ применения и адекватности его методологии, общих тенденций развития; дает мировоззренческую интерпретацию результатов науки; стимулирует внутринаучную рефлексию и способность постановки новых проблем, концептуальных подходов к объектам научного исследования
2. Уровень общенаучных принципов и форм исследования	Создание общенаучных концепций, выполняющих роль функции воздействия, теории кибернетики, прикладной математики, моделирования	Воздействует на фундаментальные научные дисциплины, формирует разработку и теорию, связанную с широким применением
3. Уровень конкретно-научной методологии	Совокупность методов, принципов исследования процедур, применяемых в той или иной специальной научной дисциплине, которая в условиях дифференциации представлений сталкивается с трудностями предметной интерпретации и разработок	Обеспечивает разработку правил и условий проведения научного эксперимента, требований к результатам и данным, способам обработки; рассматривает возможности привлечения методологических средств более высоких уровней
4. Уровень методических и технических исследований содержания и сфер использования	Набор процессов и методов, обеспечивающих получение достаточного эмпирического материала и его первичную обработку и обуславливающих проведение объективного научного анализа и экспериментов	Осуществляет регламентацию научной деятельности четко выраженными нормативными характеристиками

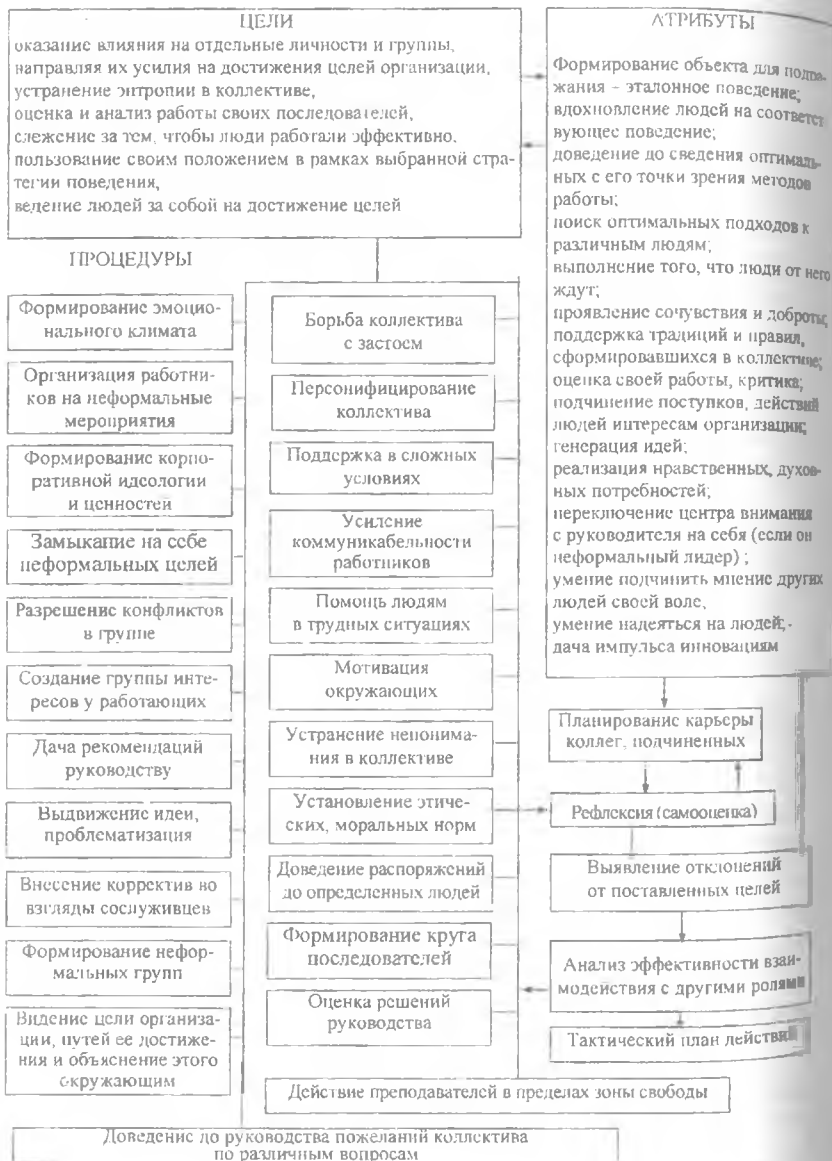
МОДЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



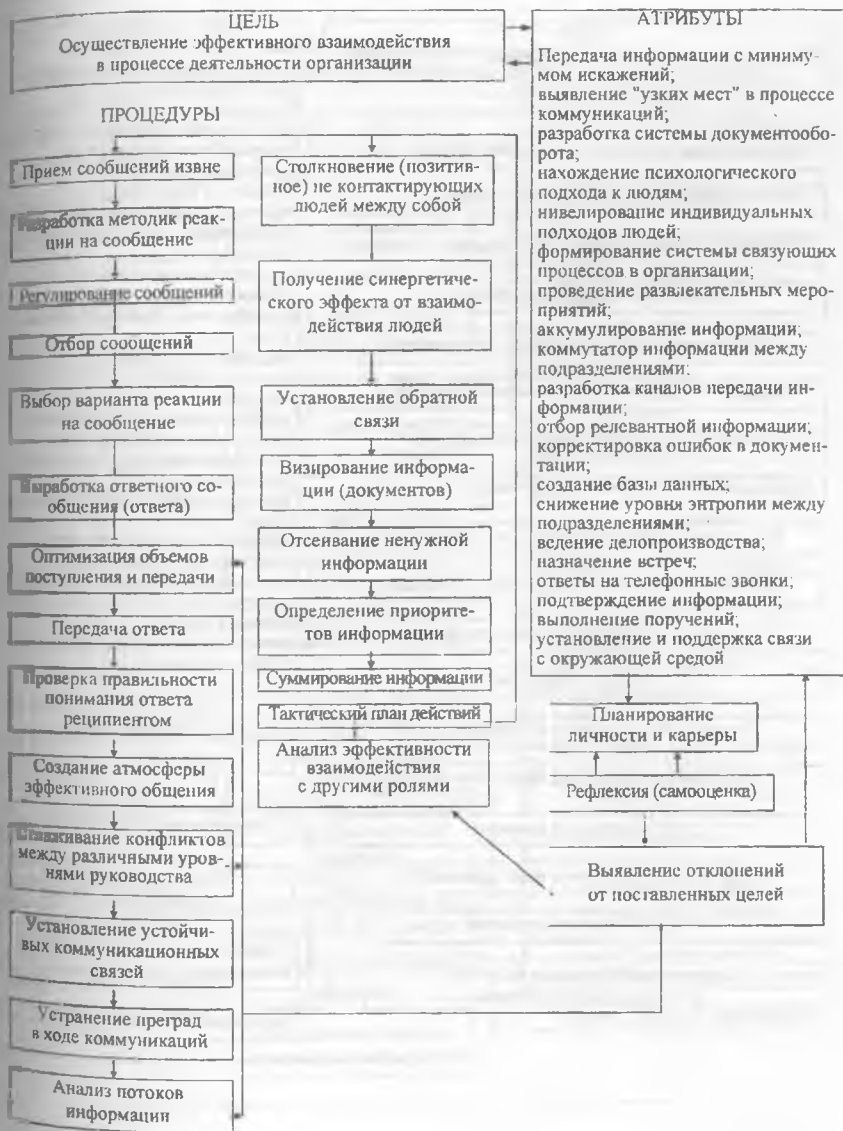
ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ  
«ГЛАВА»



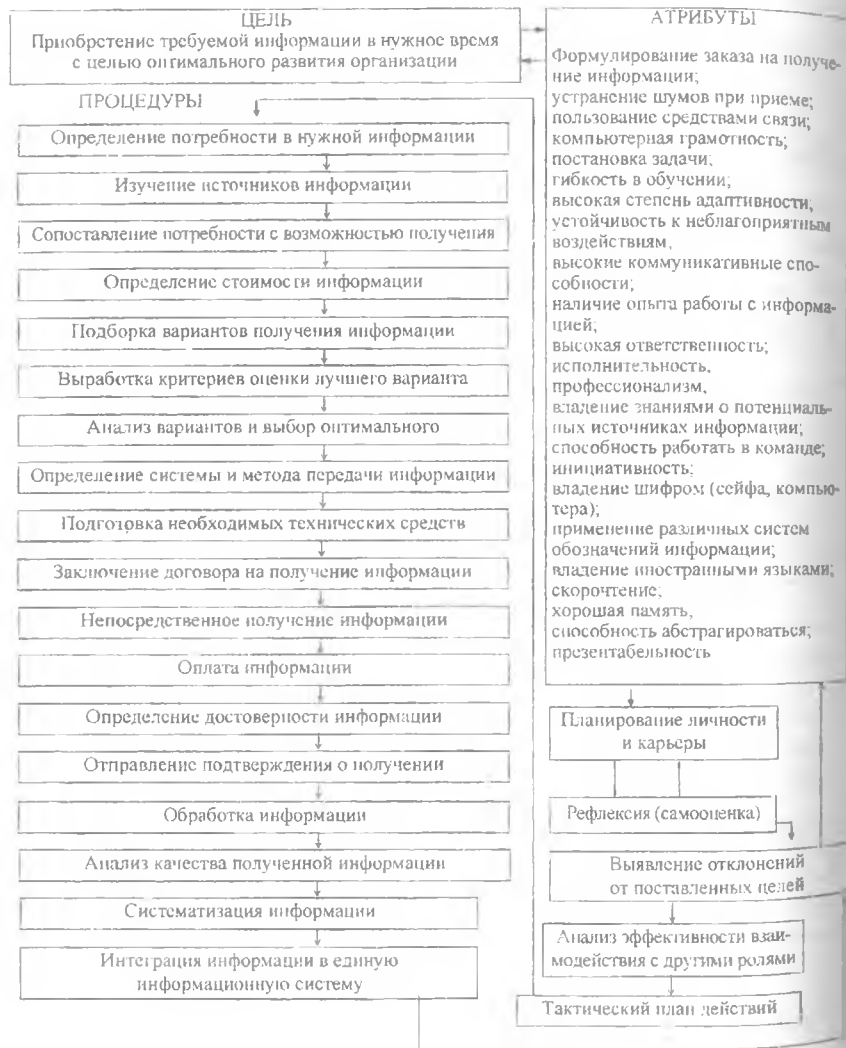
## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ «ЛИДЕР»



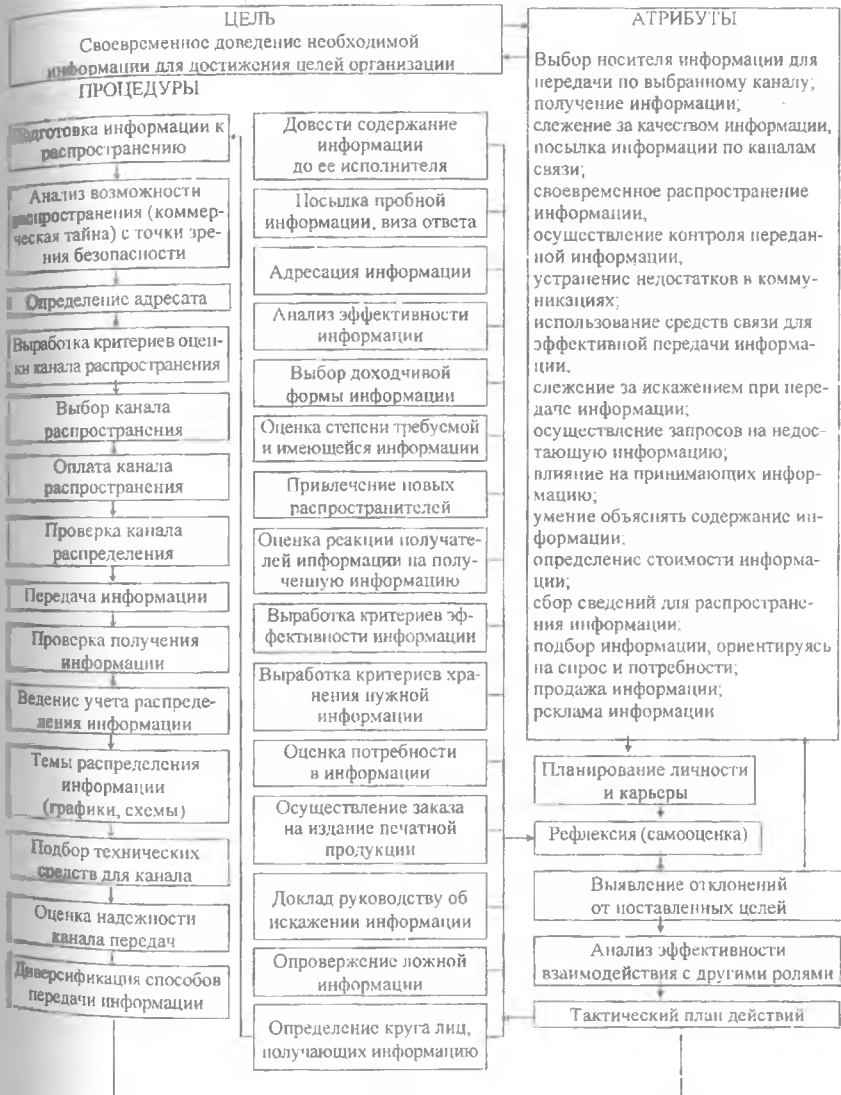
## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ «СВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО»



## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ «ПОЛУЧАТЕЛЬ ИНФОРМАЦИИ»

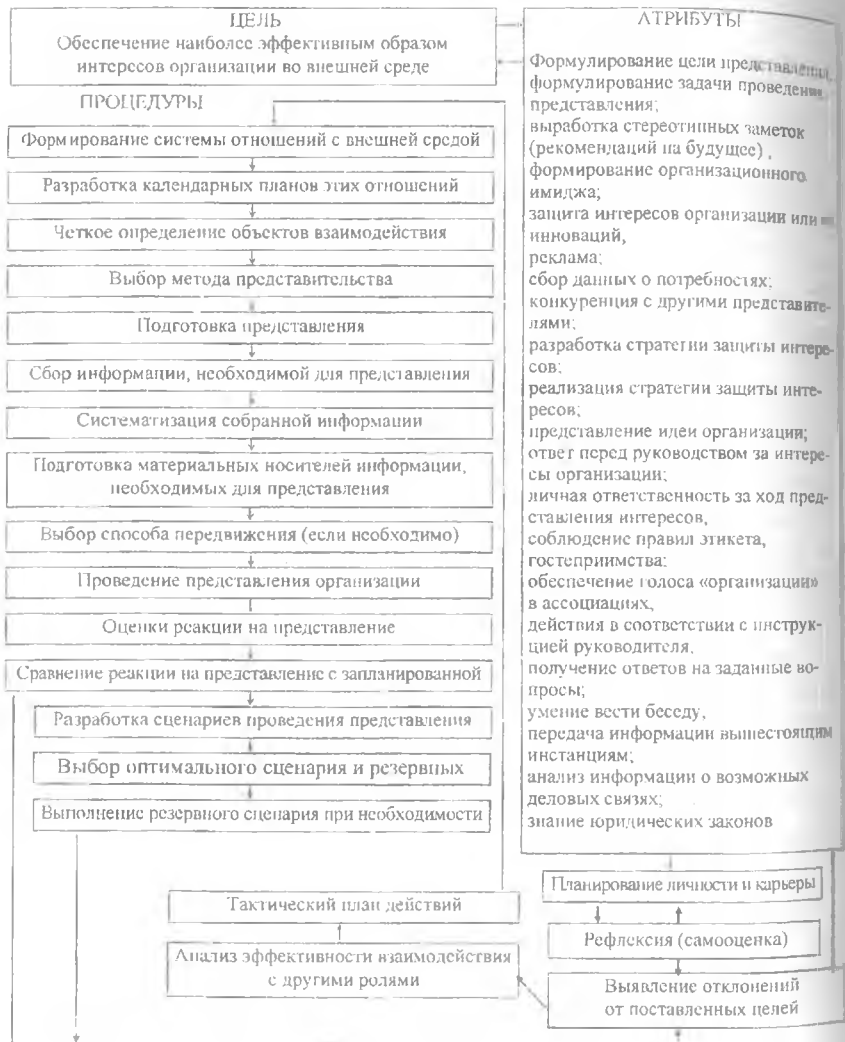


## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ «РАСПРОСТРАНИТЕЛЬ ИНФОРМАЦИИ»

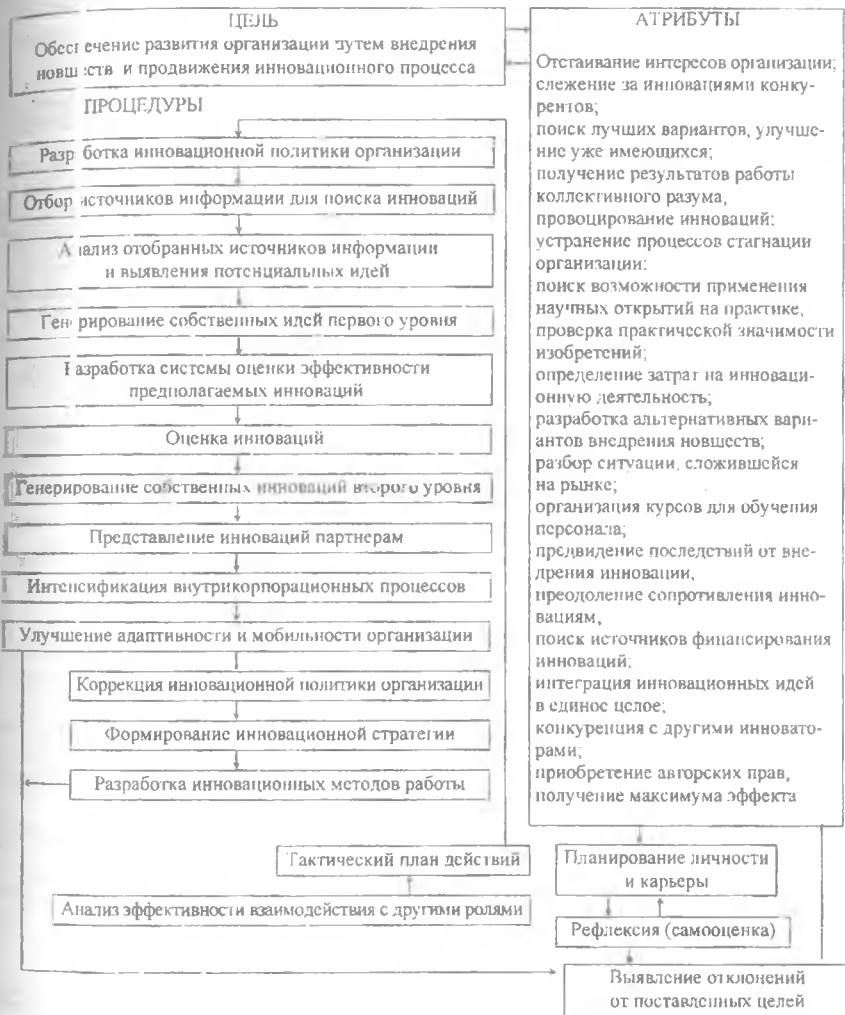




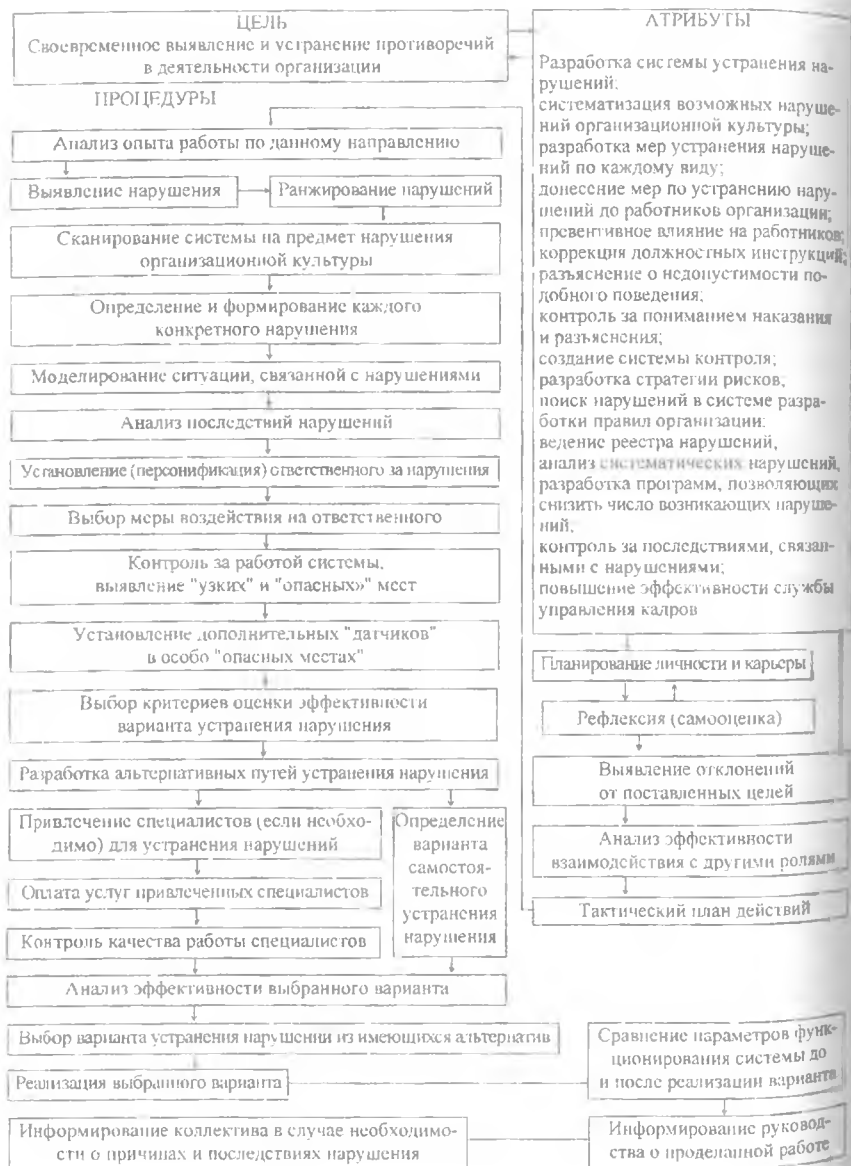
## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ «ПРЕДСТАВИТЕЛЬ»



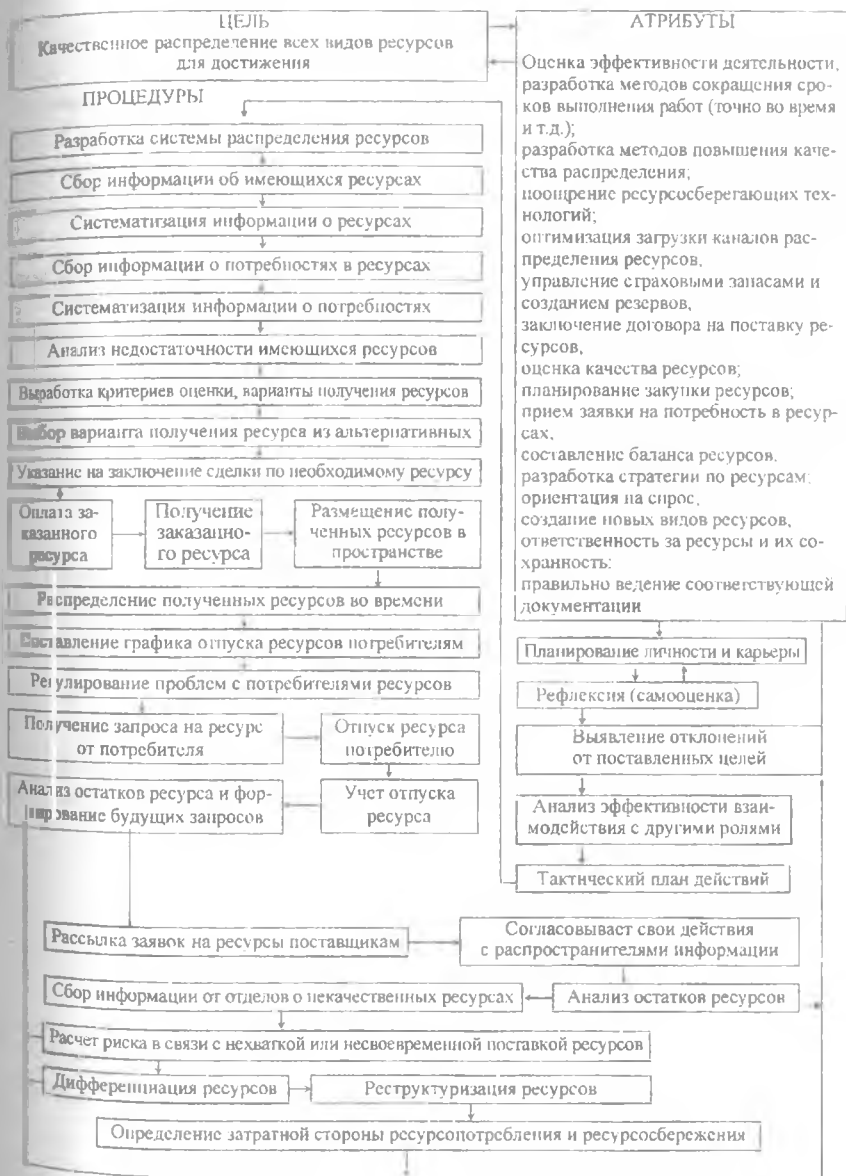
**ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ  
«ИННОВАТОР»**



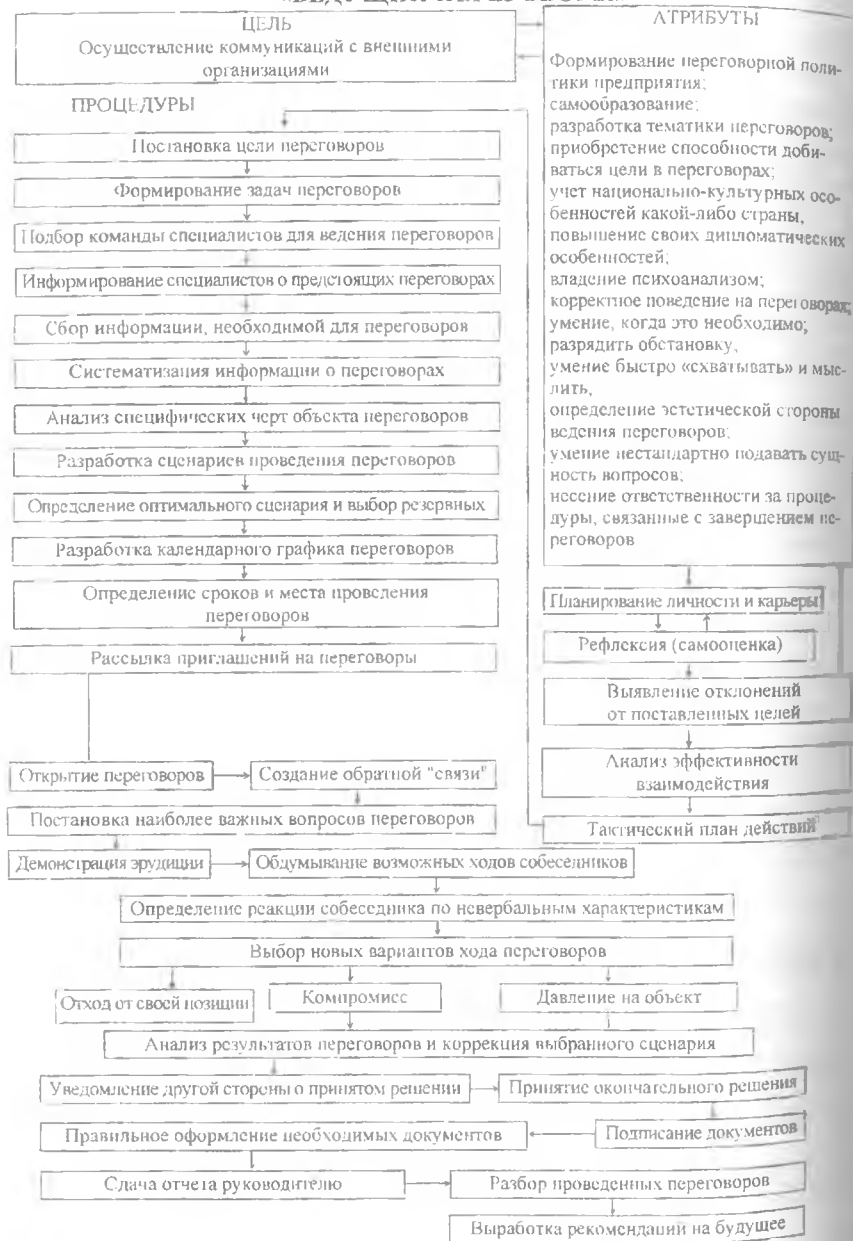
## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ «УСТРАНЯЮЩИЙ НАРУШЕНИЯ»



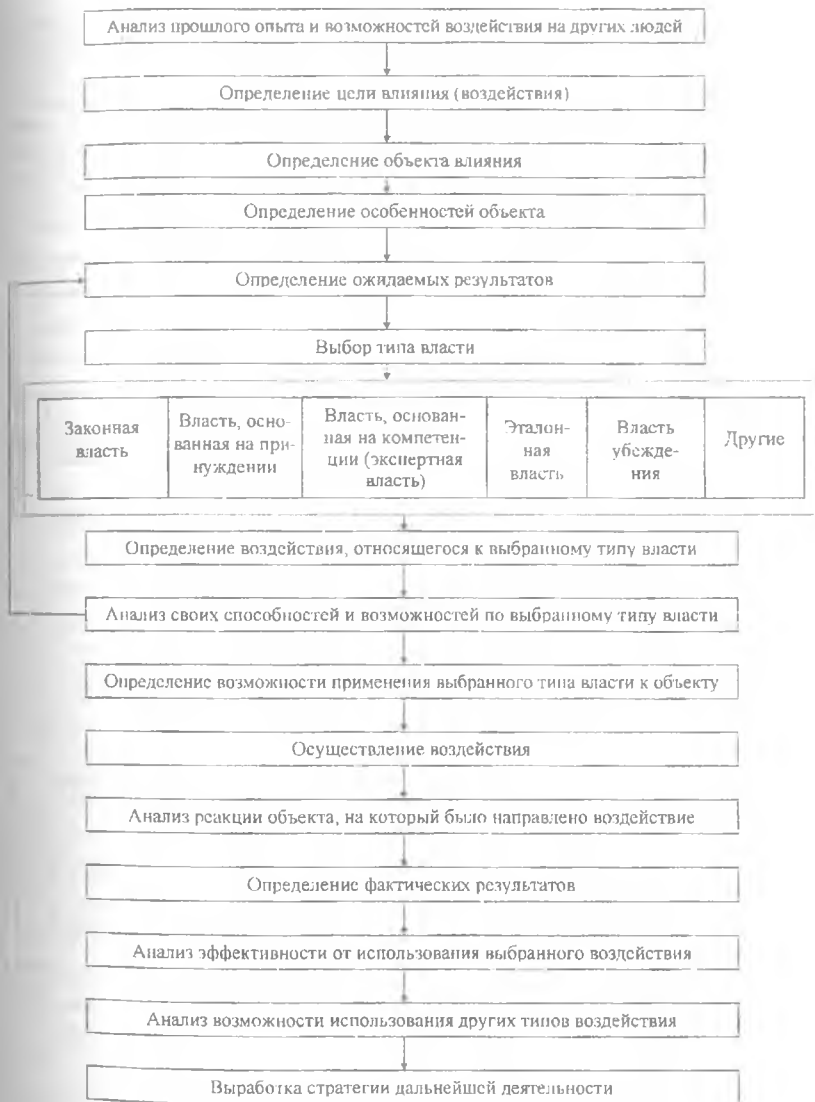
**ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ  
«РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬ РЕСУРСОВ»**



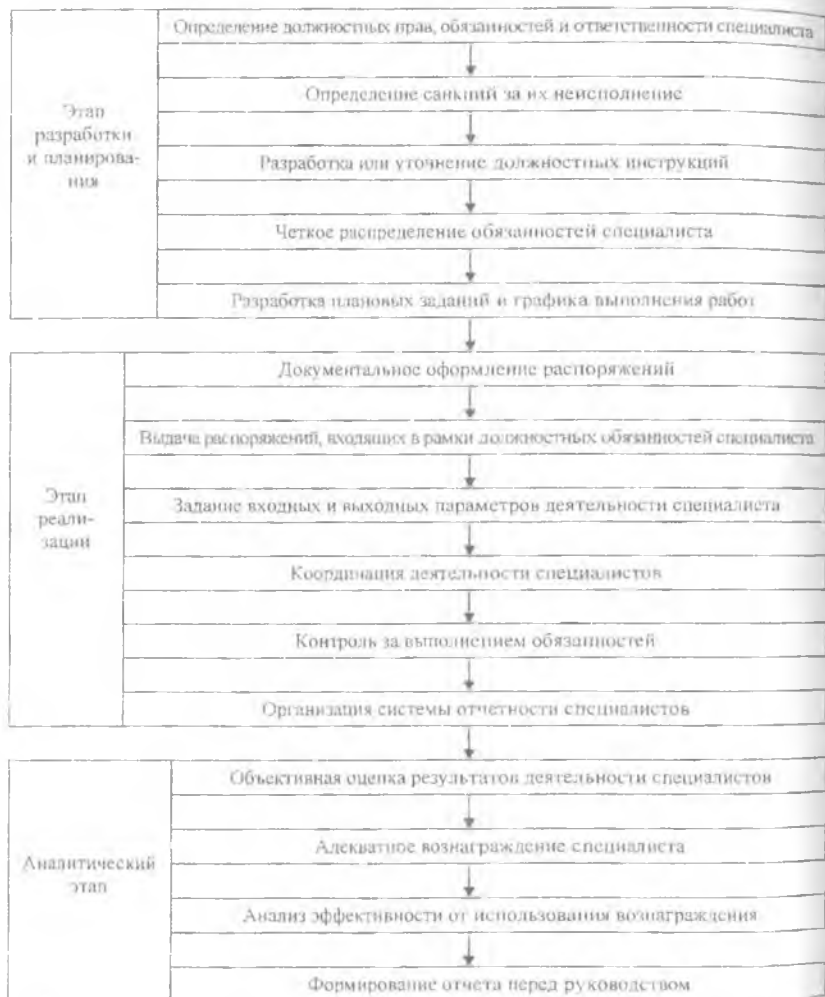
## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ «ВЕДУЩИЙ ПЕРЕГОВОРЫ»



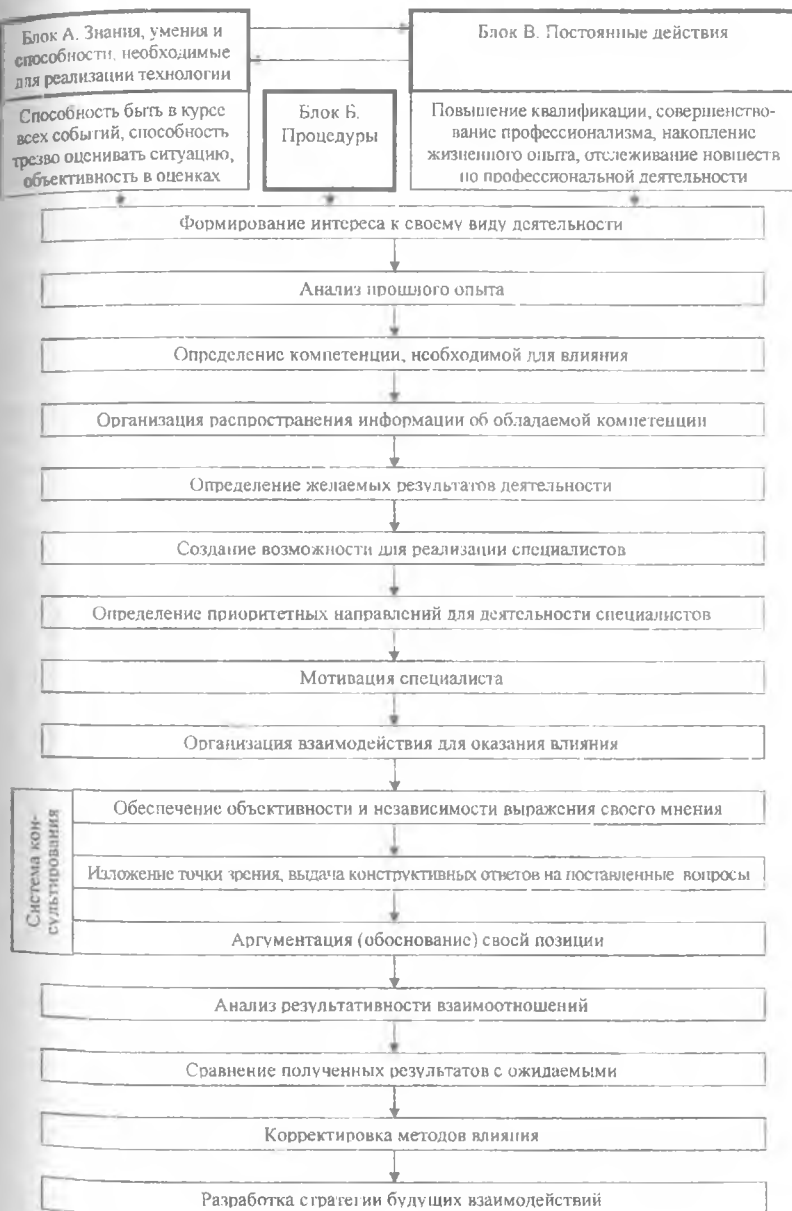
**ТЕХНОЛОГИЯ ВЛАСТИ**



ТЕХНОЛОГИЯ ЗАКОННОЙ ВЛАСТИ

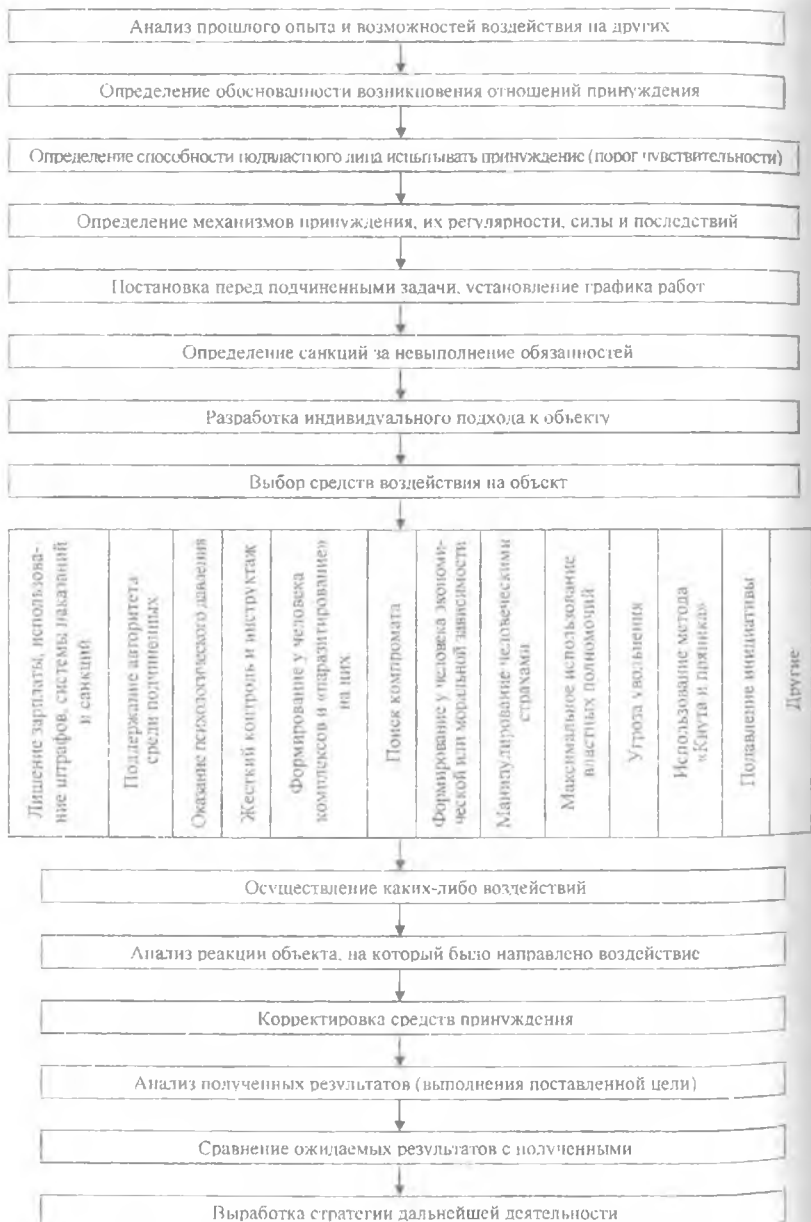


## ТЕХНОЛОГИЯ ЭКСПЕРТНОЙ ВЛАСТИ

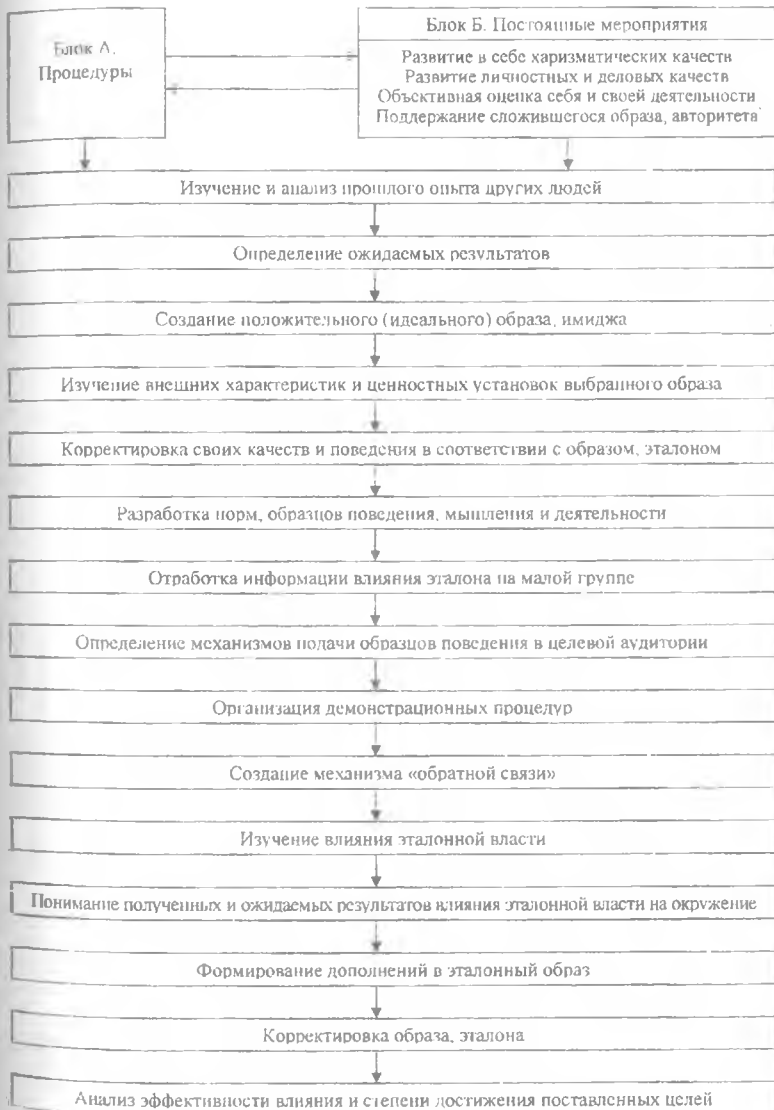




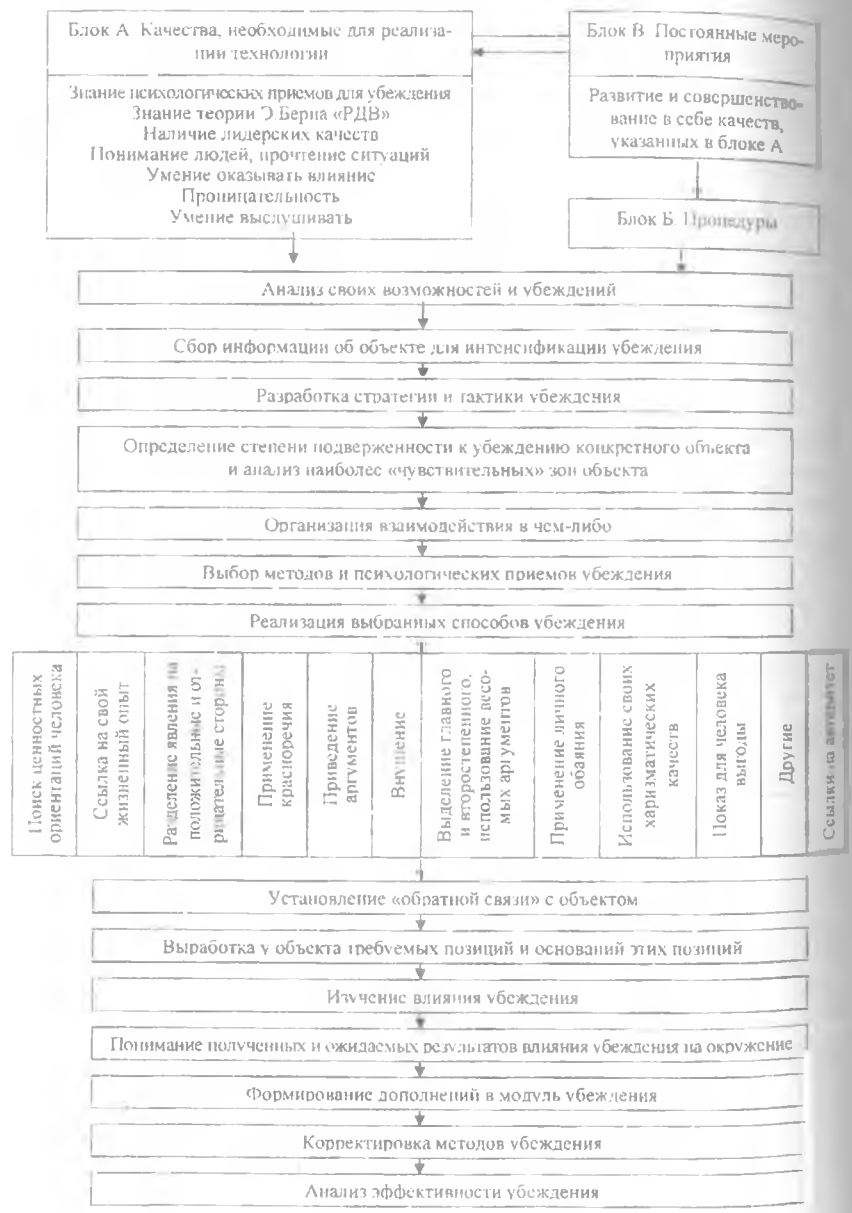
## ТЕХНОЛОГИЯ ВЛАСТИ, ОСНОВАННОЙ НА ПРИНУЖДЕНИИ



ТЕХНОЛОГИЯ ЭТАЛОННОЙ ВЛАСТИ



## ТЕХНОЛОГИЯ ВЛАСТИ УБЕЖДЕНИЯ



## ТЕХНОЛОГИЯ МАНИПУЛИРОВАНИЯ ОКРУЖЕНИЕМ ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА

Блок А Знания, умения и навыки, необходимые для реализации технологии

Знание психологических рычагов воздействия  
Знание связей объекта и окружения  
Способность заинтересовать людей своими действиями  
Понимание людей, окружающих объект  
Умение оказывать влияние  
Способность определить отношения в группе, выявлять лидера  
Знание типов личности и др

Блок Б Процедуры

Определение цели воздействия на человека

Определение и изучение окружения человека

Определение отношений между объектом и его окружением

Определение состава окружения с позиции их подверженности влиянию, убеждению и т.п. и с позиции их влияния на индивида

Определение способов воздействия для каждой группы окружения

Разработка стратегии и тактики манипулирования

Моделирование ситуации по форме «Если - то» для различных вариантов развития событий (метод сценариса)

Определение критериев, по которым виден результат манипулирования

Определение риска неудачи манипулирования

Выбор метода или способа манипулирования

Минимальное стимулирование	Формирование у окружения необходимости воздействия на объект	Создание необходимых условий труда	Создание психологического климата	Развитие организационной культуры	Формирование норм поведения в коллективе	Организация зависимости от руководителя	Распространение информации, которая отражает эффект	Использование различных слухов, слухов, слухов	Использование конфликтов	Другие
-------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--	---	---	--	--------------------------	--------

Реализация манипулирования в соответствии с разработанной стратегией, тактикой и методами

Анализ поведения объекта

Изучение влияния манипулирования окружением

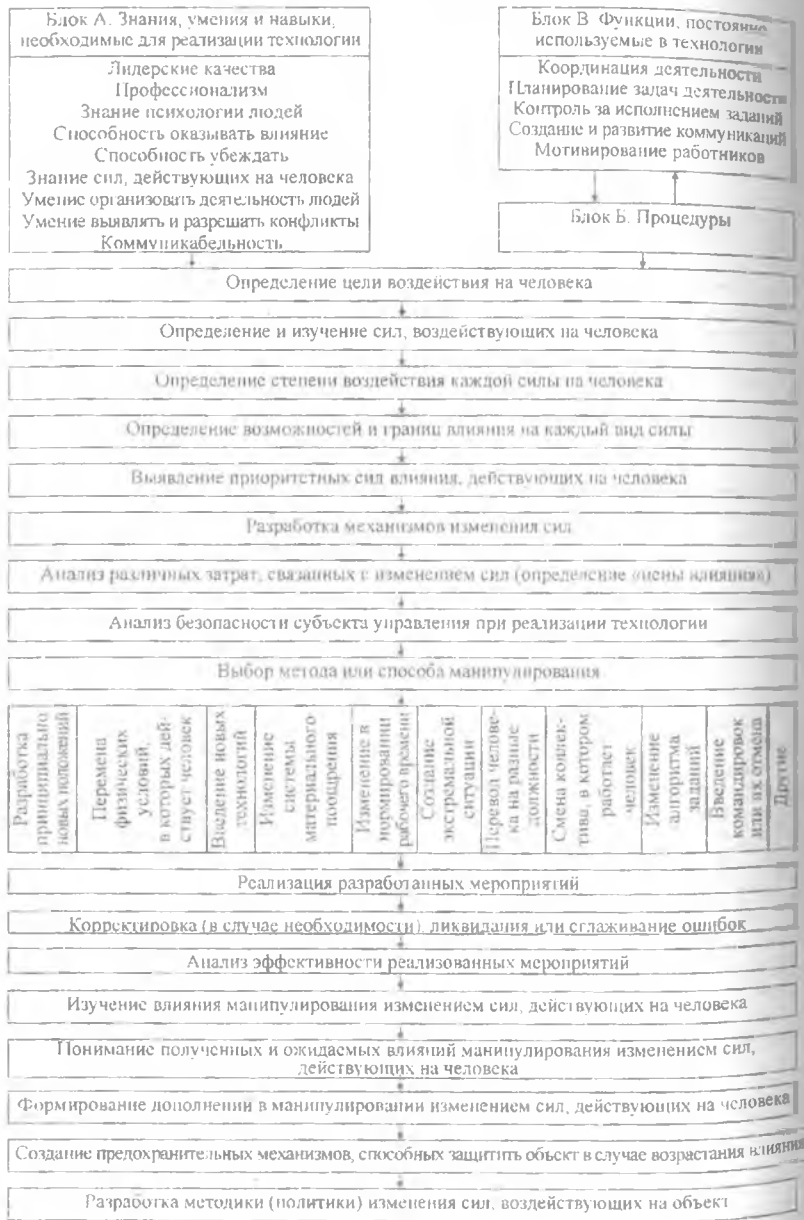
Понимание полученных и ожидаемых результатов влияния манипулирования окружением

Формулирование дополнений в процесс манипулирования окружением

Корректировка методов манипулирования окружением

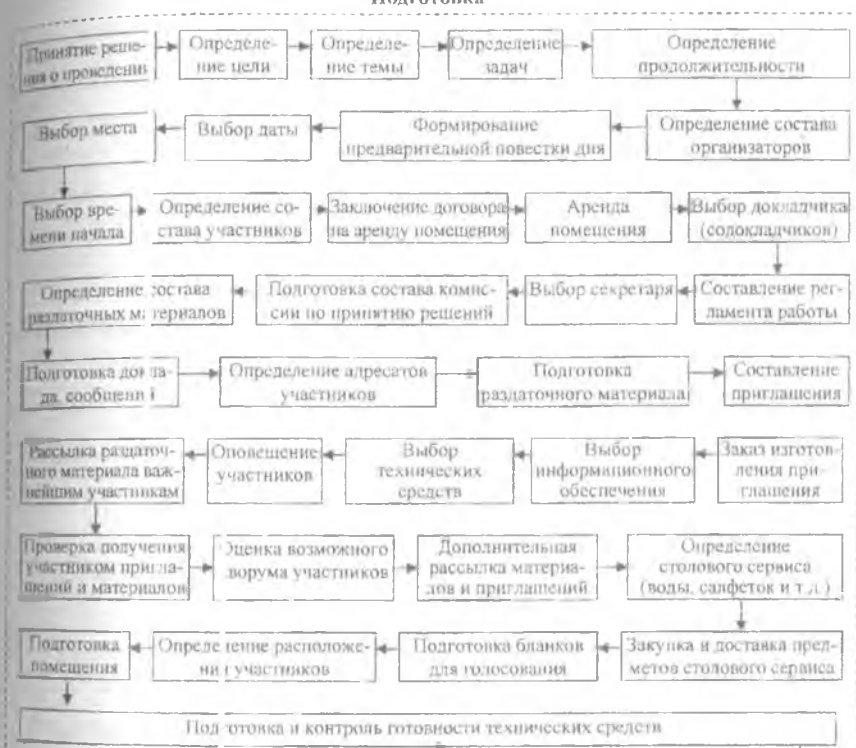
Анализ эффективности реализованных мероприятий

## ТЕХНОЛОГИЯ МАНИПУЛИРОВАНИЯ ИЗМЕНЕНИЕМ СИЛ, КОТОРЫЕ ДЕЙСТВУЮТ НА ЧЕЛОВЕКА



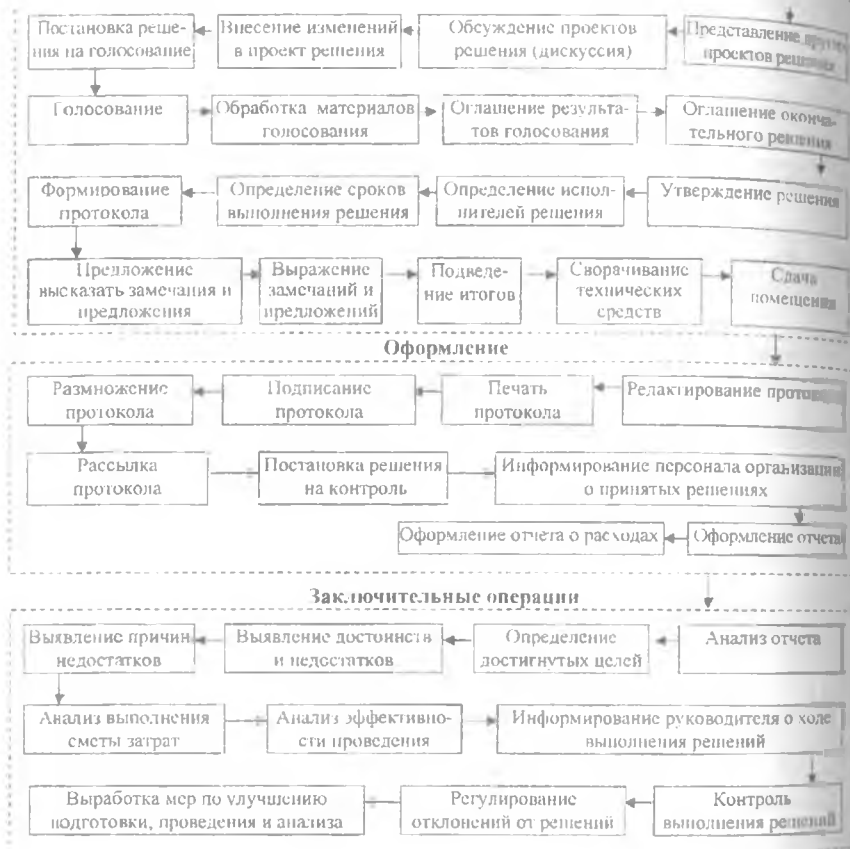
## ТЕХНОЛОГИЯ СОВЕЩАНИЯ

## Подготовка



## Проведение





## Примечание

1. Время проведения не должно быть слишком ранним или поздним
2. Обеспечение взаимодействия в группе организаторов и внешнего вида организаторов.
3. Использование иллюстративного материала, примеров, юмора.
4. Создание атмосферы непринужденности, установление обратной связи с участниками.
5. Удержание внимания аудитории различными приемами.
6. Проявление терпимости к нестандартным и эмоциональным высказываниям.
7. Регулирование процесса в случае выхода его за рамки темы, времени или характера.
9. Если в повестке дня несколько вопросов, то процедуры принятия решений повторяются.
10. Выражение благодарности участникам и персоналиям за участие и активность.

ТЕХНОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

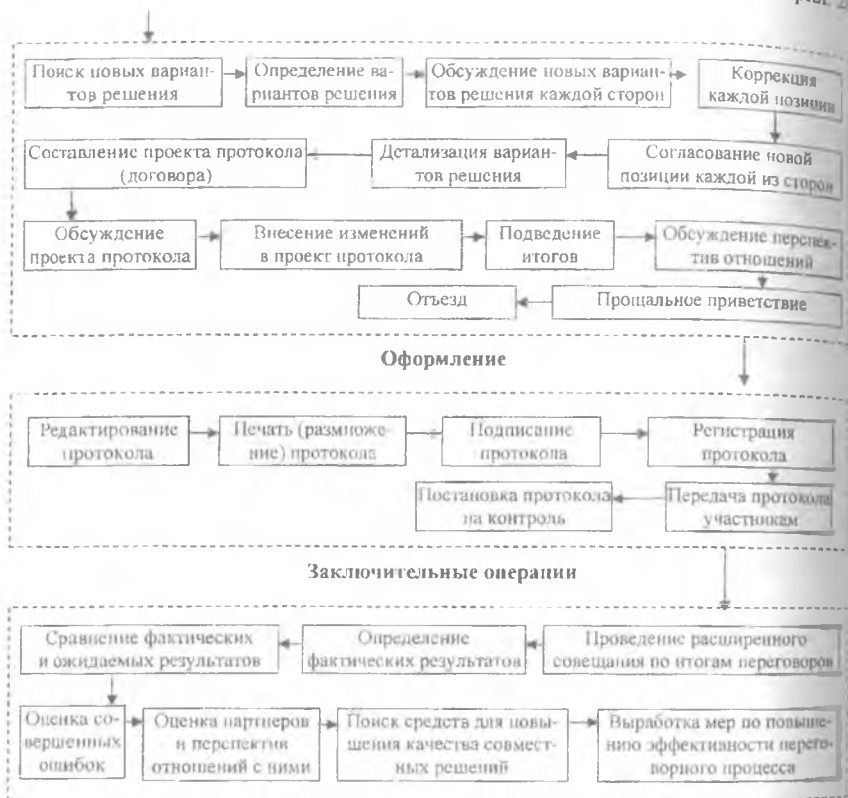
Подготовка



Проведение







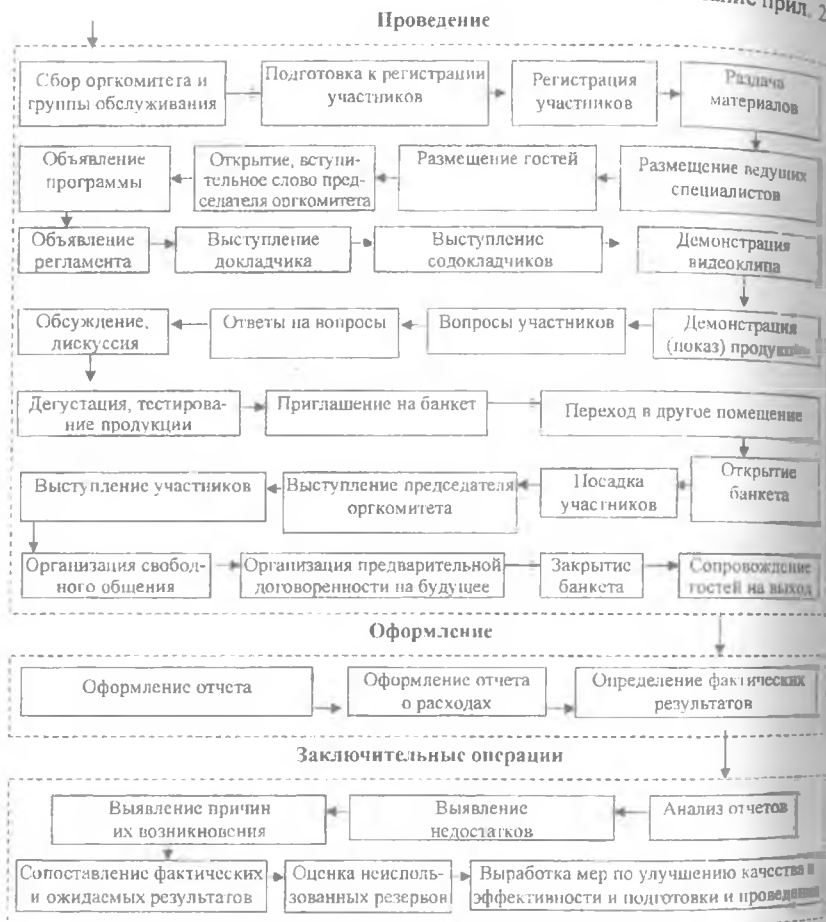
#### Примечание.

1. Методы ведения переговоров: интеграции, вариационный, уравновешивания, компромиссный.
2. Поддержание постоянного контакта с участниками (партнерами) до самого начала
3. Формирование благоприятного представления о себе.
4. Использование иллюстративного материала.
5. Создание атмосферы непринужденности.
6. Создание условий для максимальной концентрации участников.
7. Проявление терпимости к нестандартным и эмоциональным высказываниям.
8. Регулирование процесса в случае выхода его за рамки темы, времени или характера.
9. Если в повестке дня несколько вопросов, то некоторые процедуры повторяются.
10. Выражение благодарности участникам и персоналиям за участие, а особенно за продуктивность.

ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Подготовка



**Примечание**

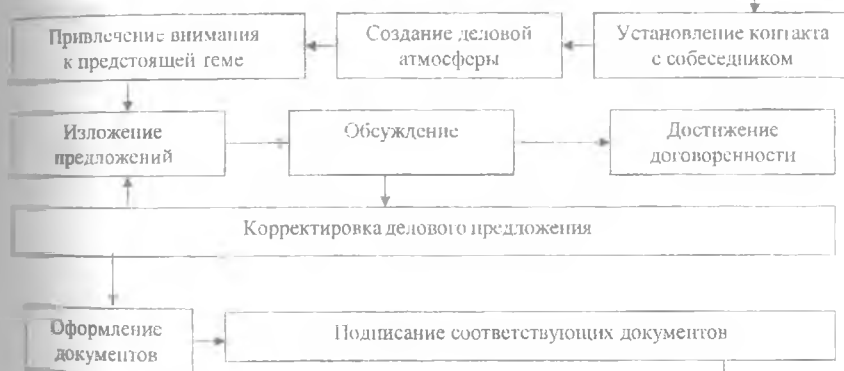
1. Время проведения не должно быть слишком ранним или поздним.
2. Обеспечение взаимодействия в группе организаторов.
3. Обеспечение соответствующего внешнего вида организаторов.
4. Максимальное использование иллюстративного материала.
5. Создание атмосферы непринужденности, установление обратной связи с участниками.
6. Максимальная концентрация участников.
7. Проявление терпимости к нестандартным и эмоциональным высказываниям.
8. Регулирование процесса в связи с выходом его за рамки темы, времени или характера.
9. Если в повестке дня несколько вопросов, то процедуры принятия решений повторяются.
10. Выражение благодарности участникам и персоналиям за участие.

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

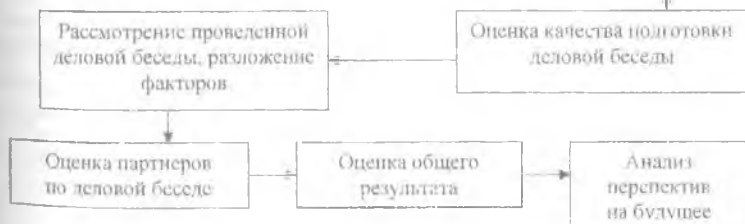
Подготовка



Проведение



Анализ

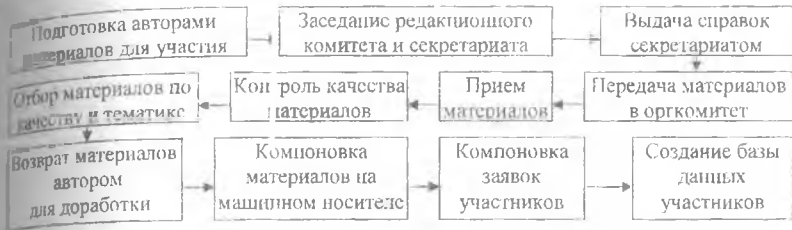


ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНФЕРЕНЦИИ

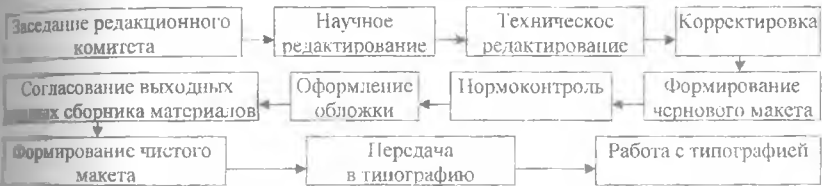


↓ А

**Сбор и подготовка материалов**



**Подготовка сборника материалов**



**Подготовка пригласительного билета**

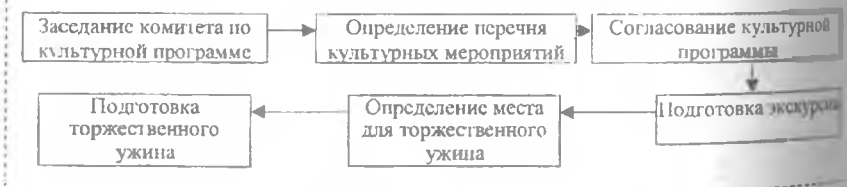


↓ В

Б



**Подготовка культурной программы**



Г

↓ В

**Финансовое обеспечение**



↓

**Подготовка к проведению**



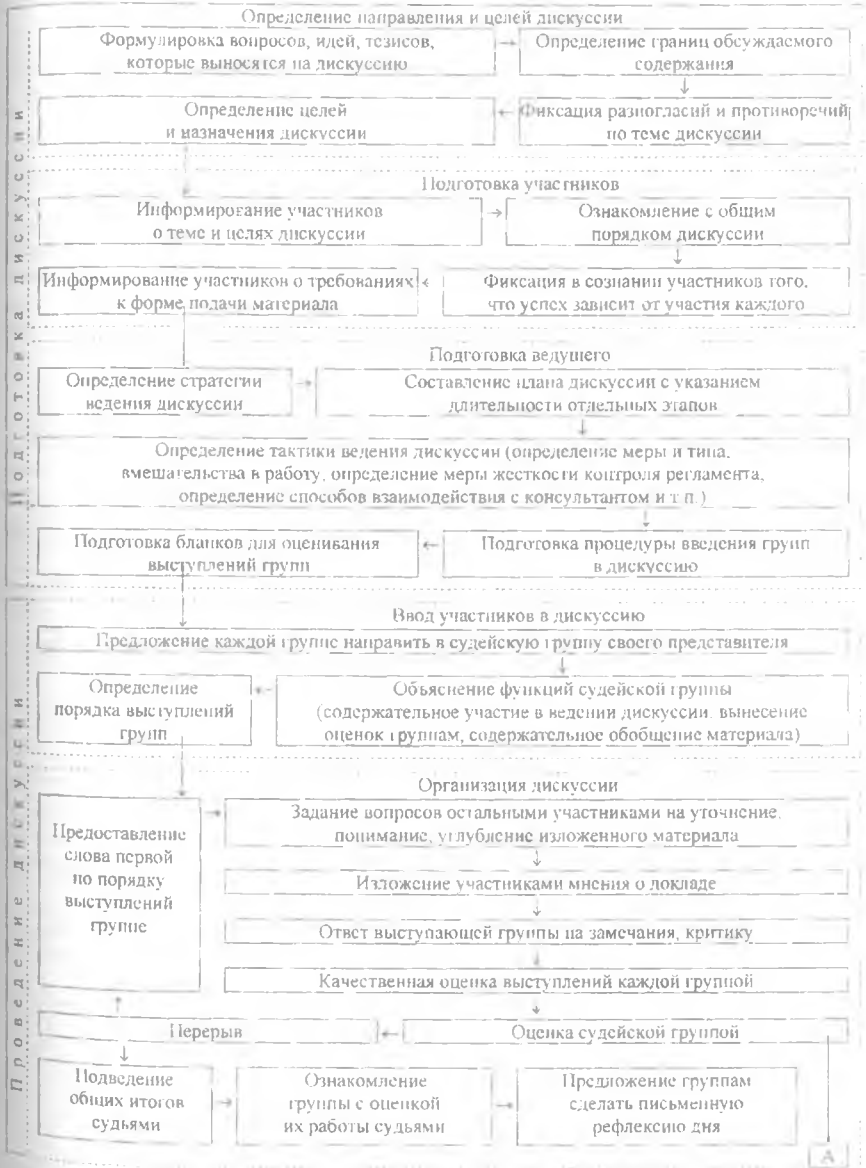
↓ Д

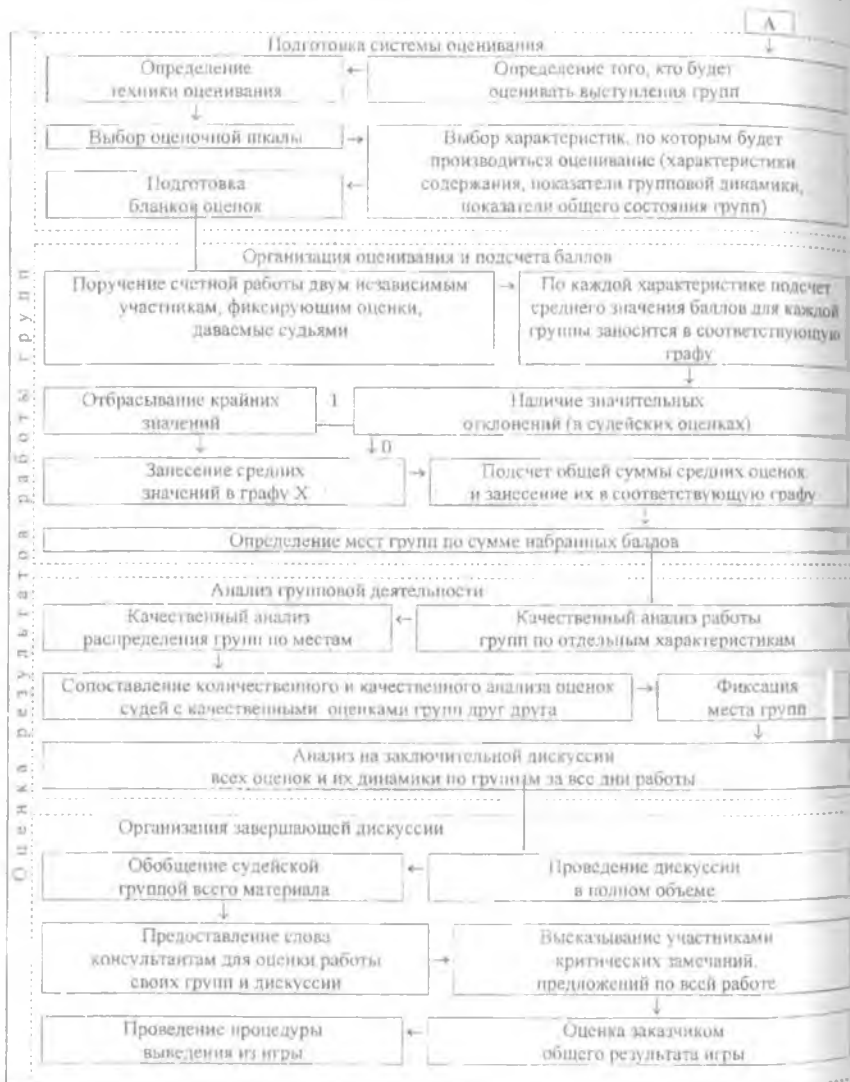


↓ Г

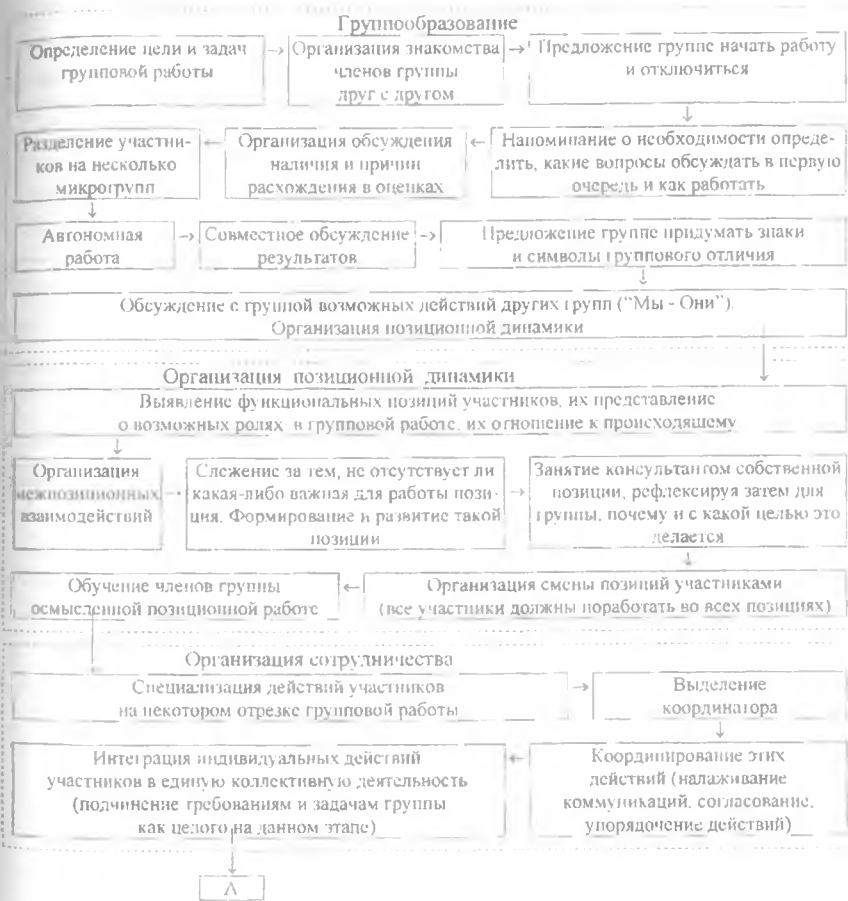


ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДИСКУССИИ





ТЕХНОЛОГИЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ





ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ



## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЧЕЛОВЕКА

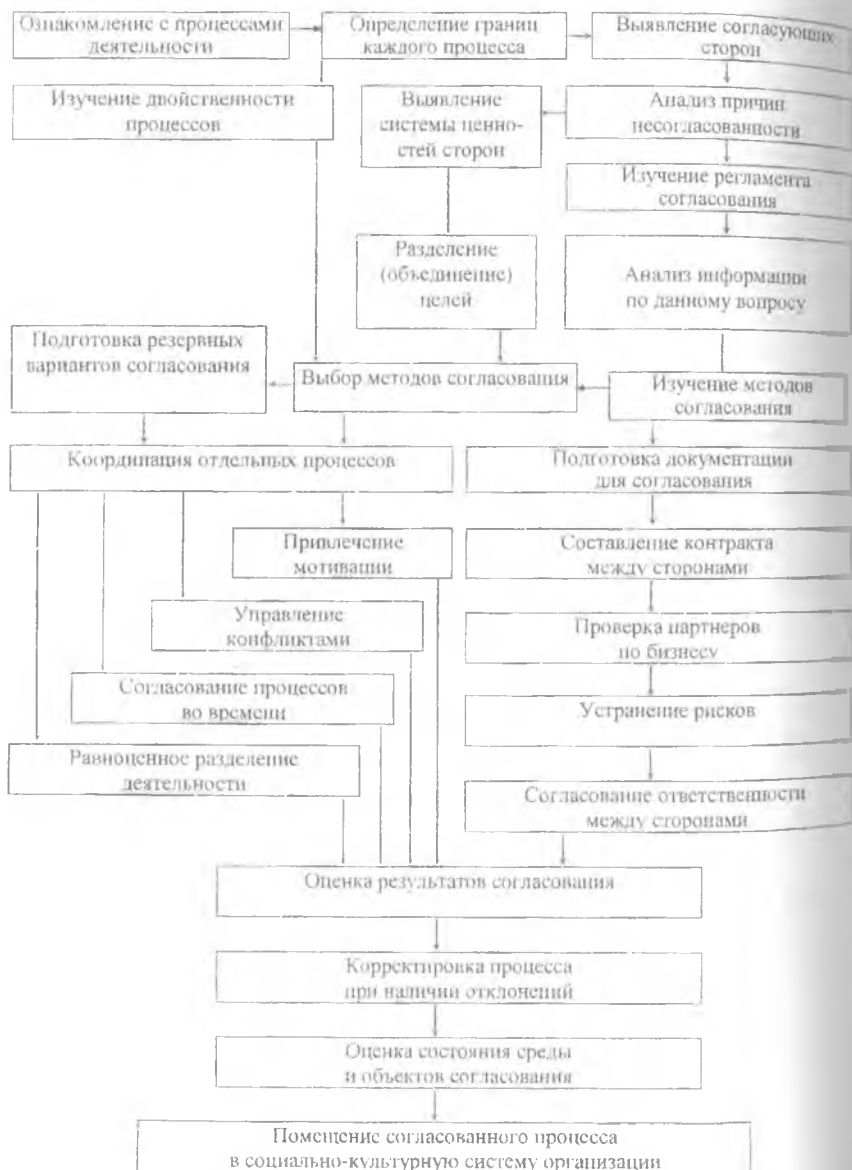


ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЕМ

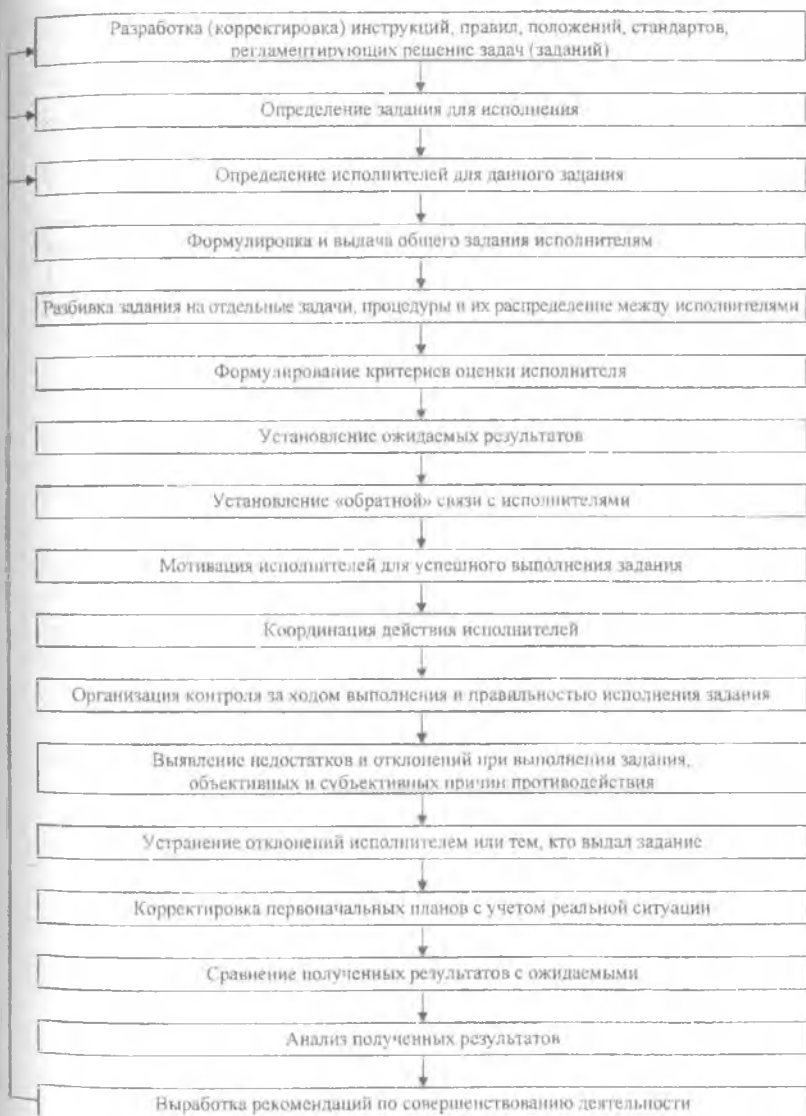




## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОГЛАСОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ



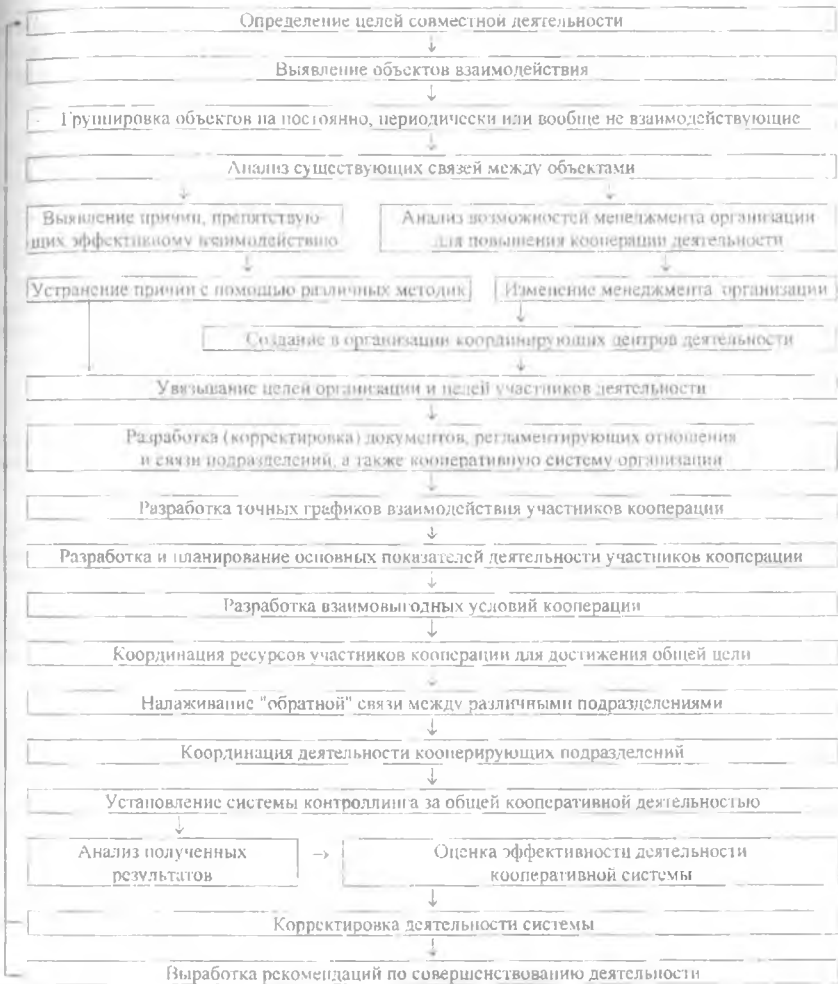
## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ



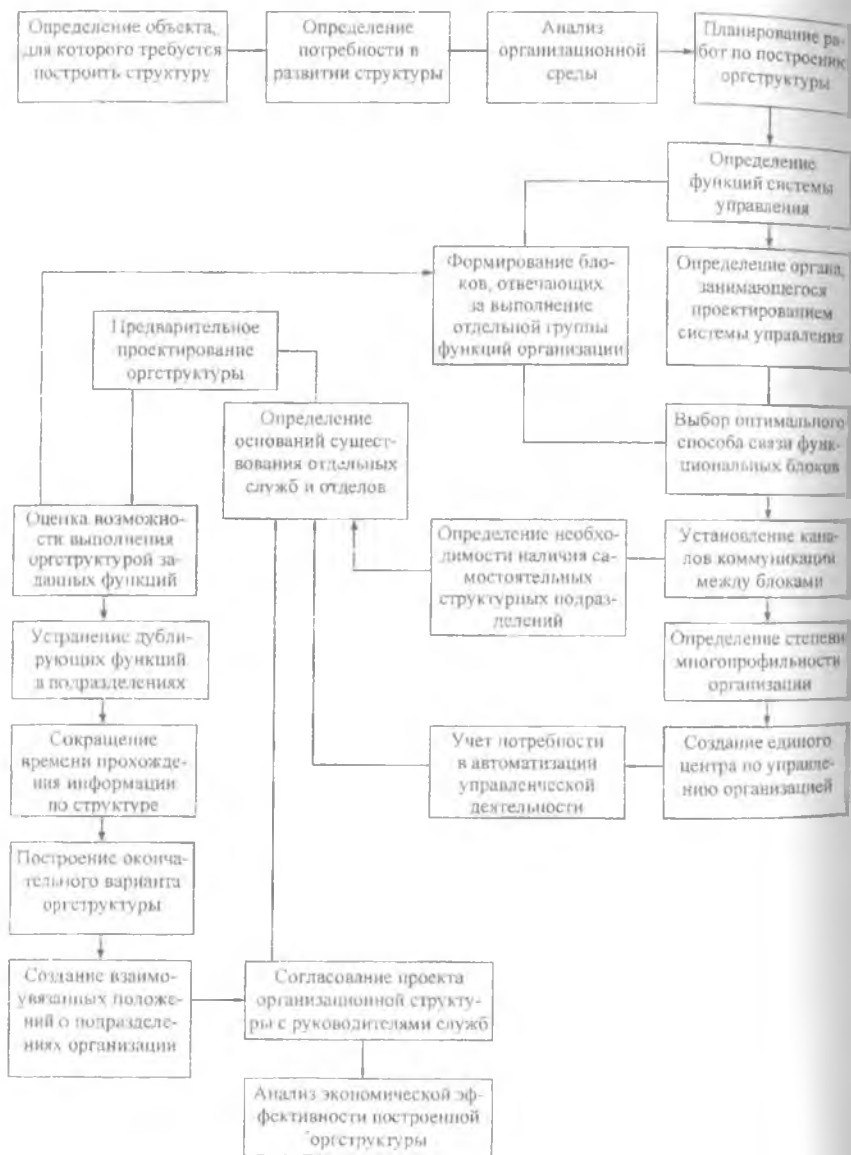
## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ МЫСЛЕКОММУНИКАЦИЕЙ



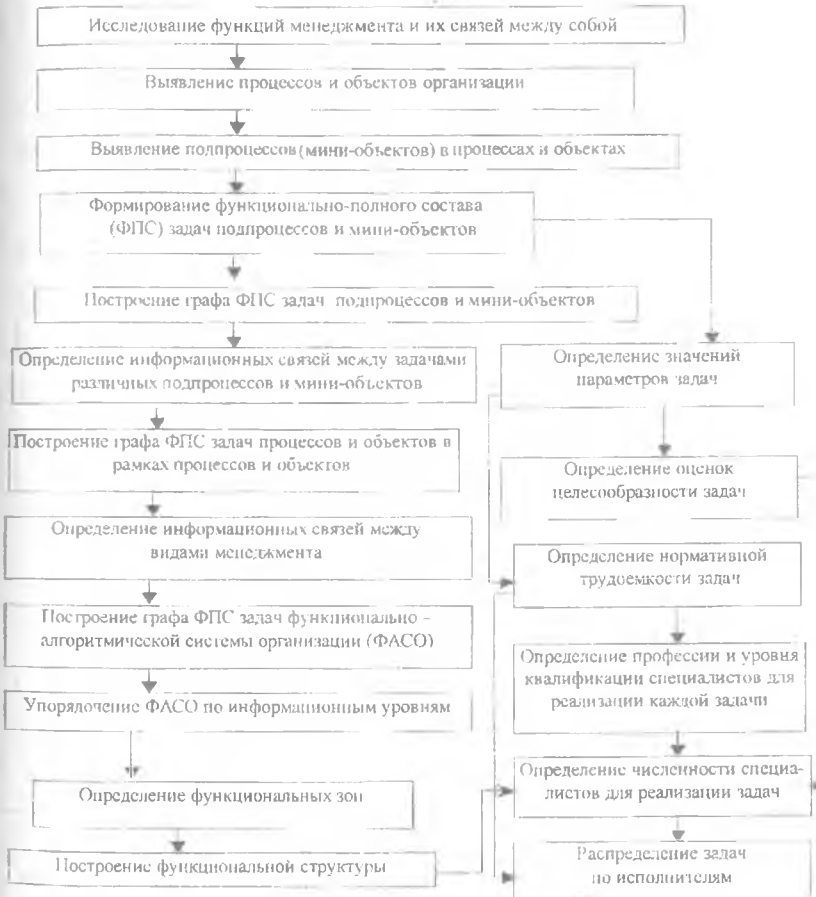
## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КООПЕРАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ



ТЕХНОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



## ТЕХНОЛОГИЯ ИНЖИНИРИНГА ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ



## ТЕХНОЛОГИЯ РЕИНЖИНИРИНГА ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ



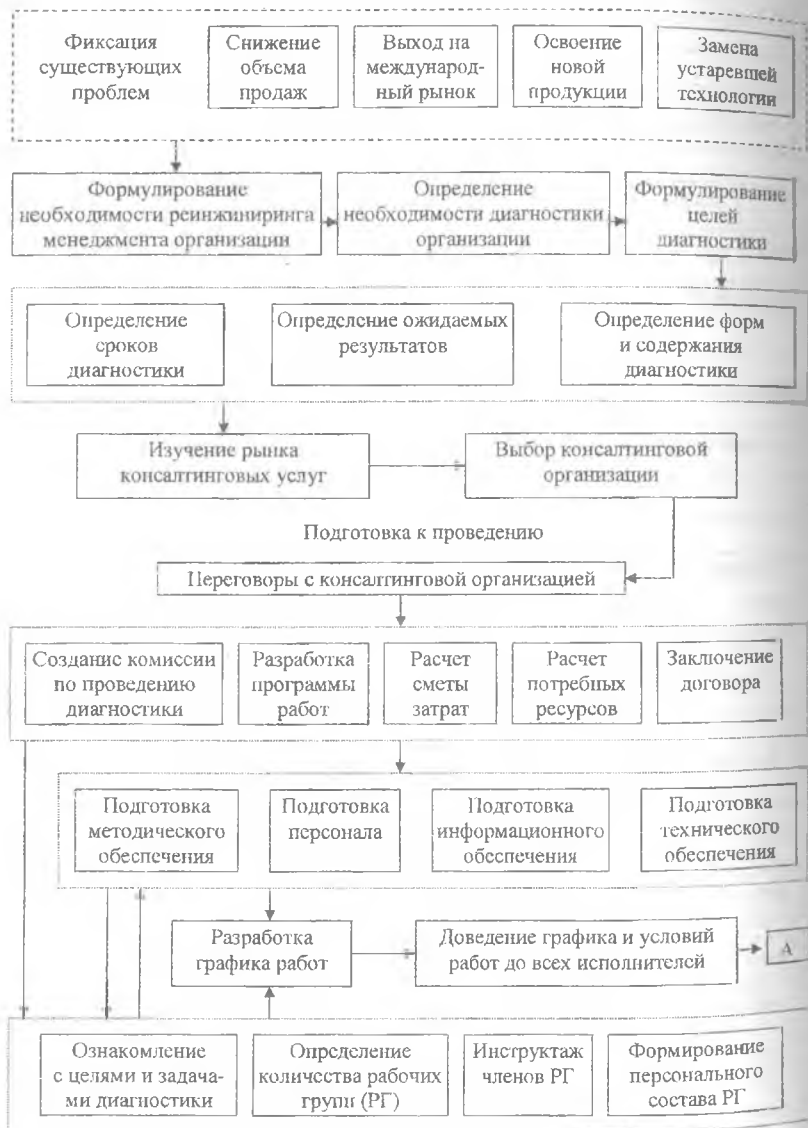
ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

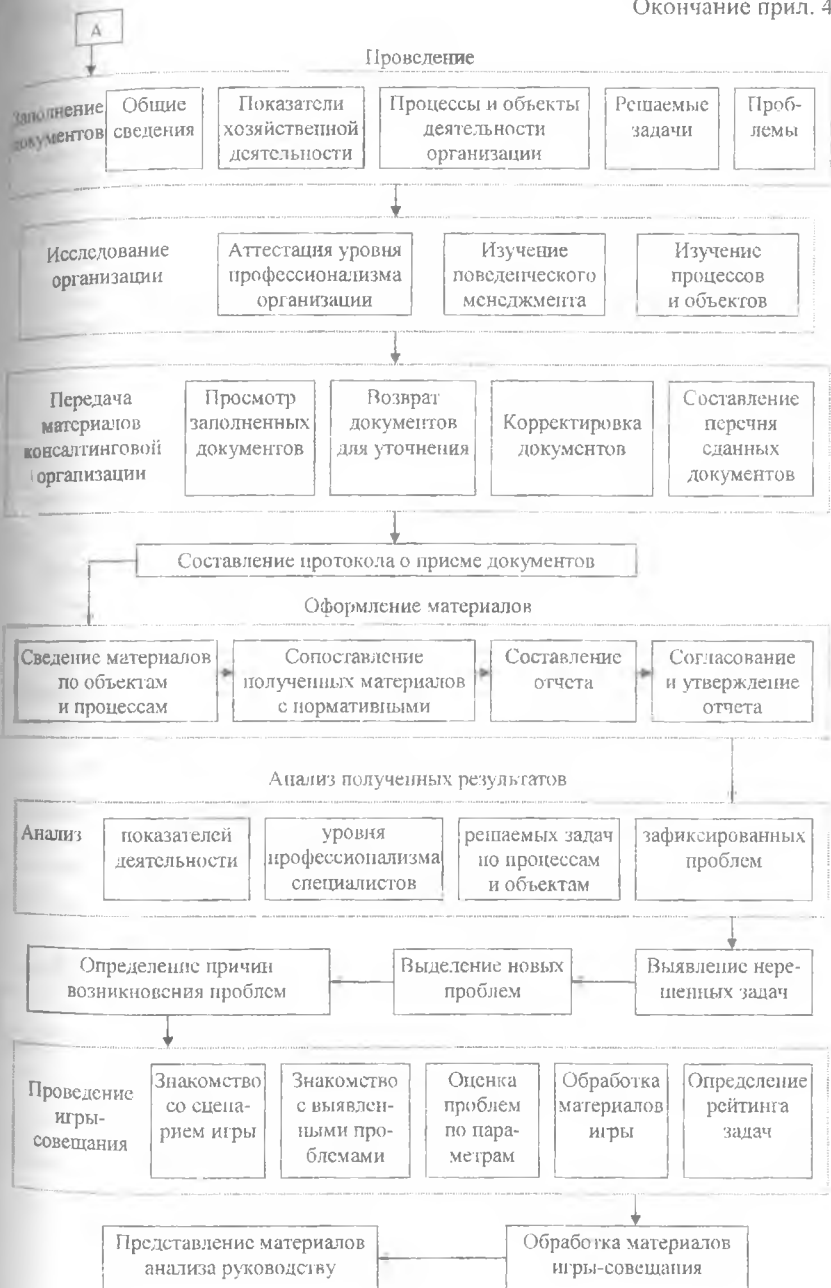




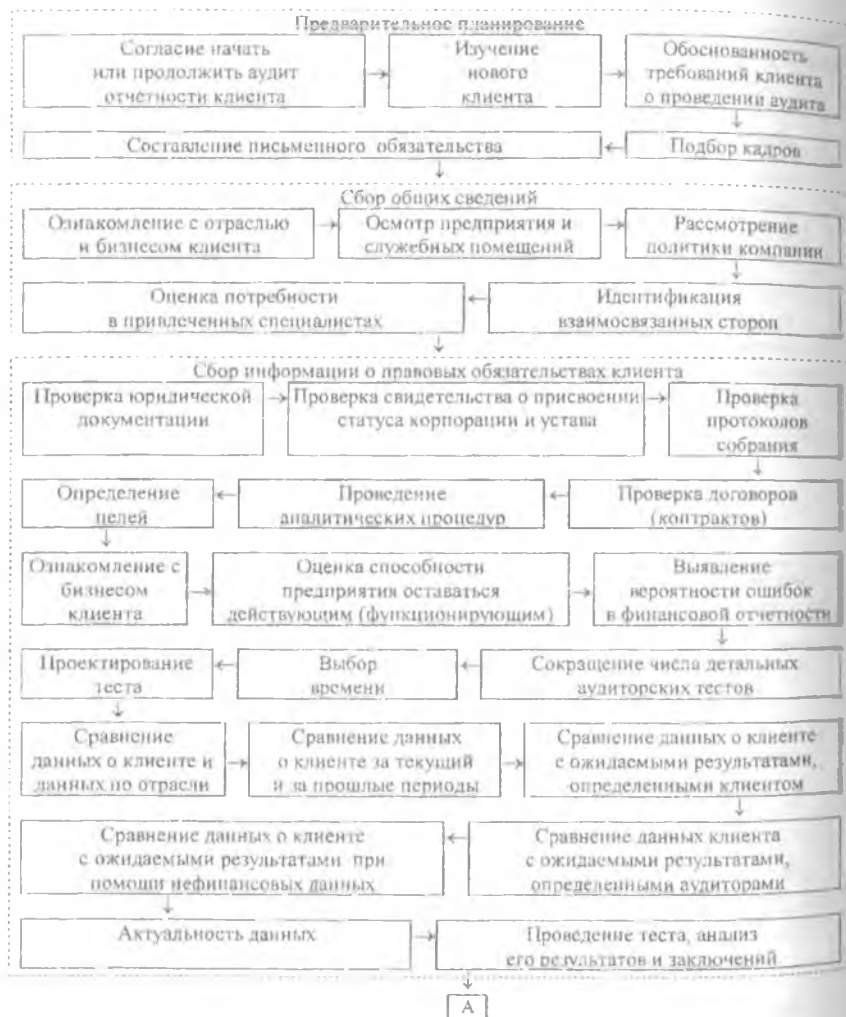
# ТЕХНОЛОГИЯ ДИАГНОСТИКИ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## Формирование стратегии диагностики организации



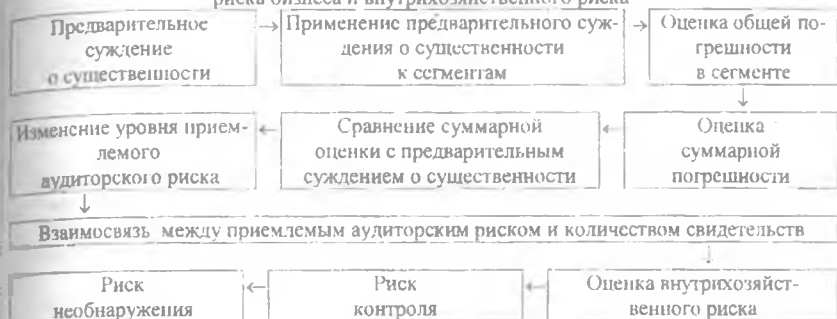


ТЕХНОЛОГИЯ АУДИТА

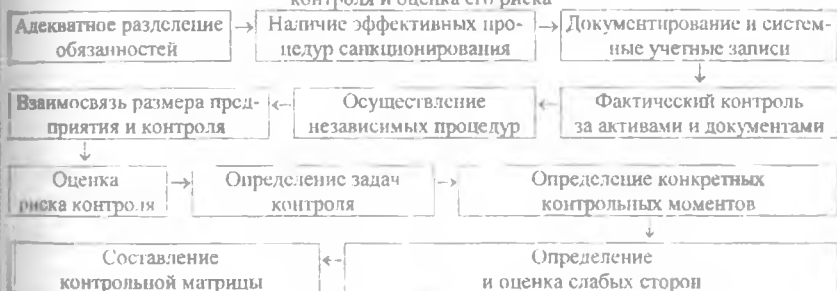


△

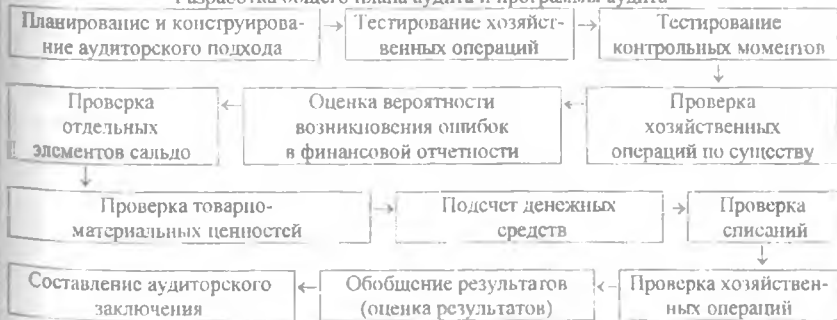
Оценка существенности, аудиторского риска,  
риска бизнеса и внутрихозяйственного риска



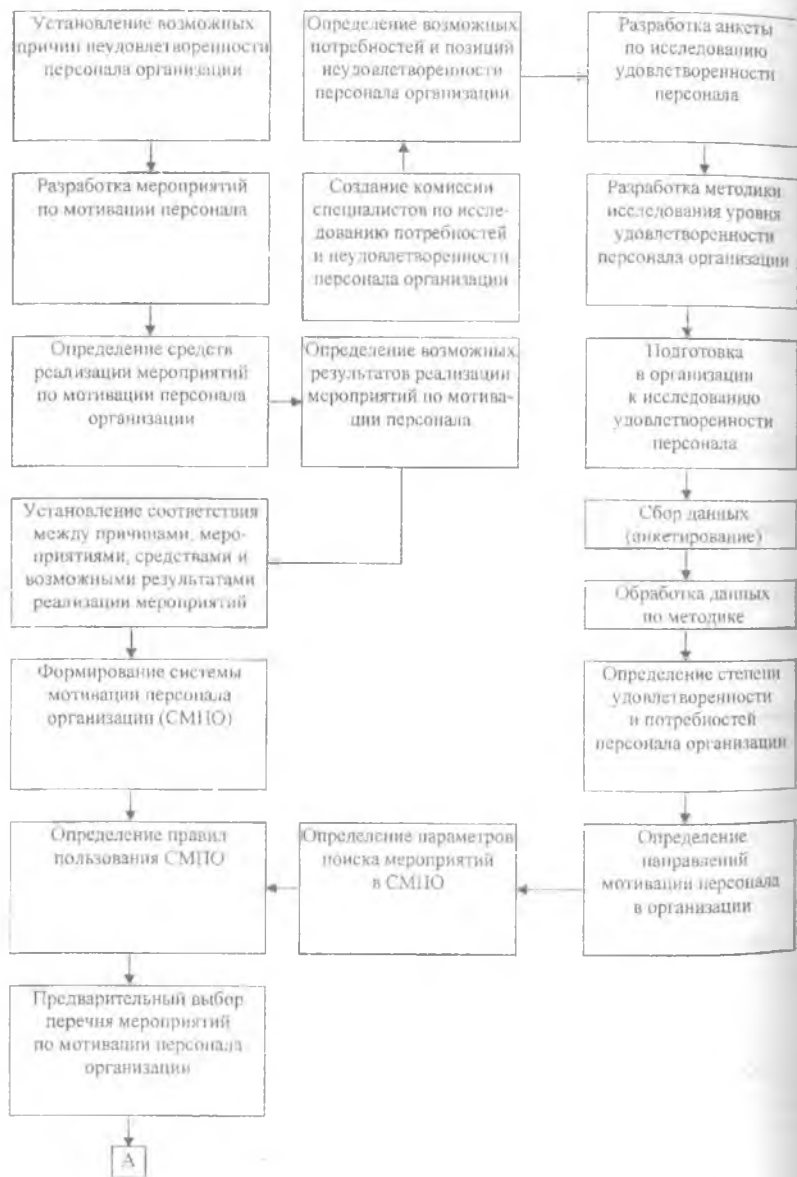
Изучение системы внутрихозяйственного  
контроля и оценка его риска

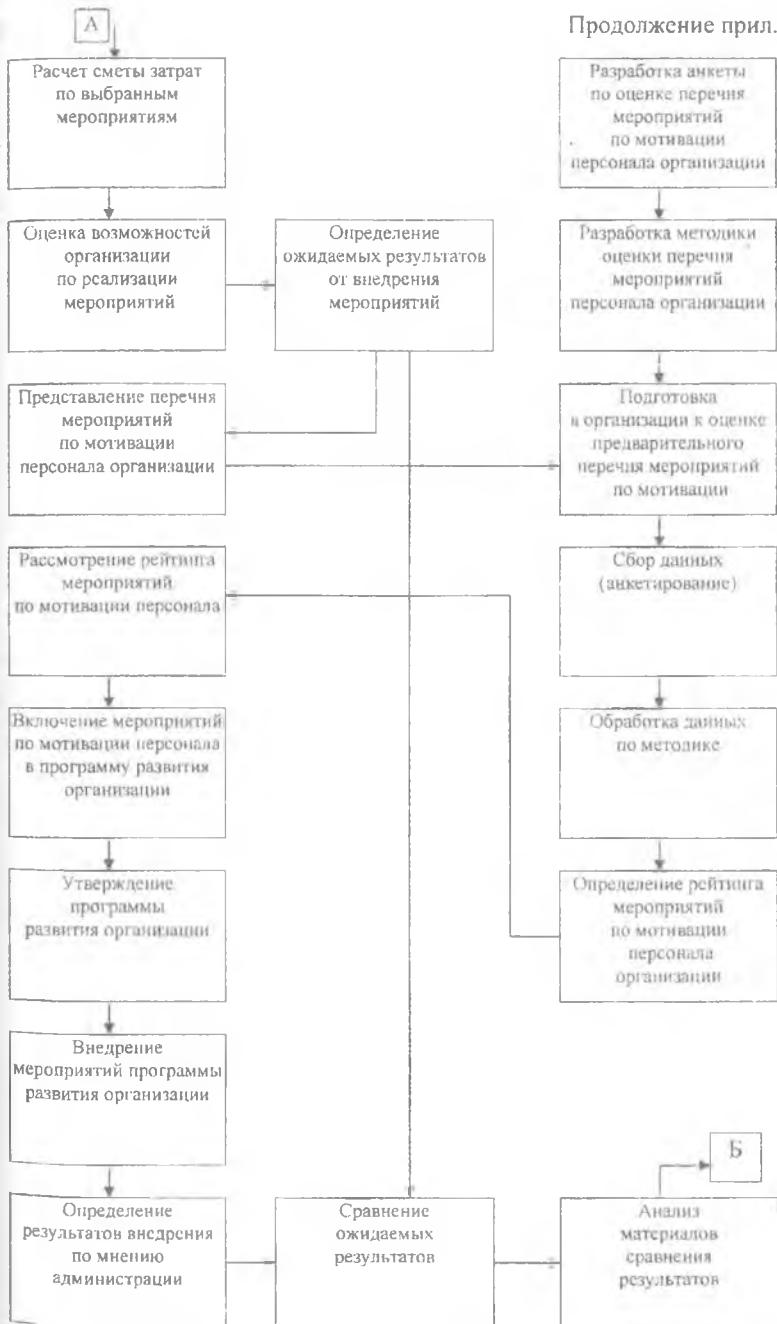


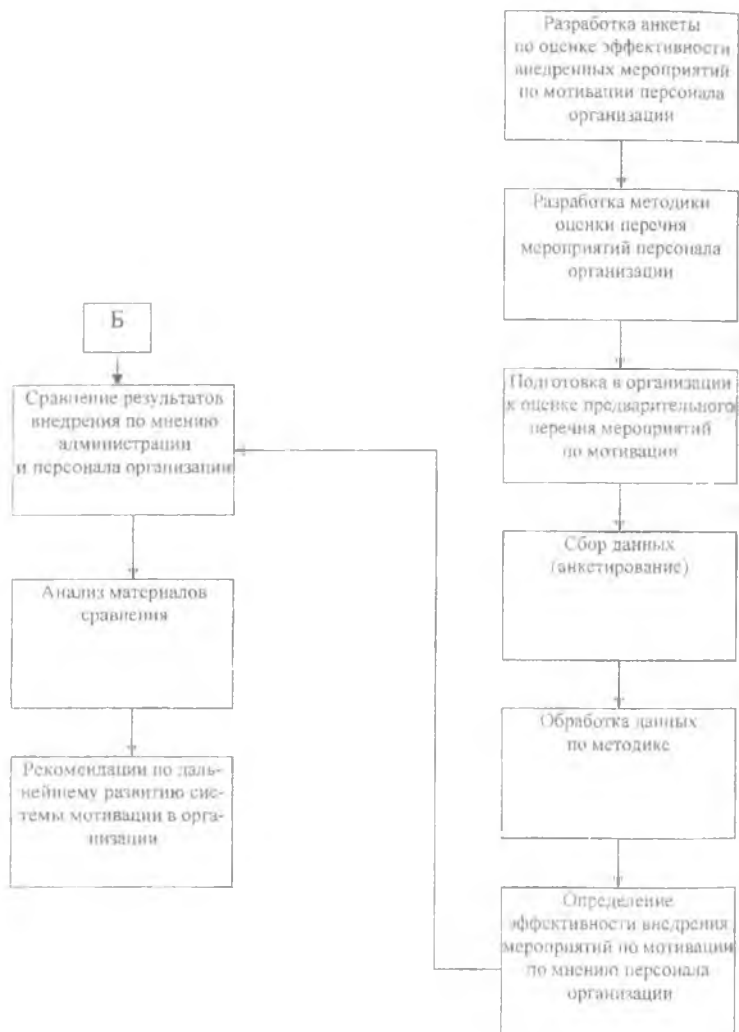
Разработка общего плана аудита и программы аудита



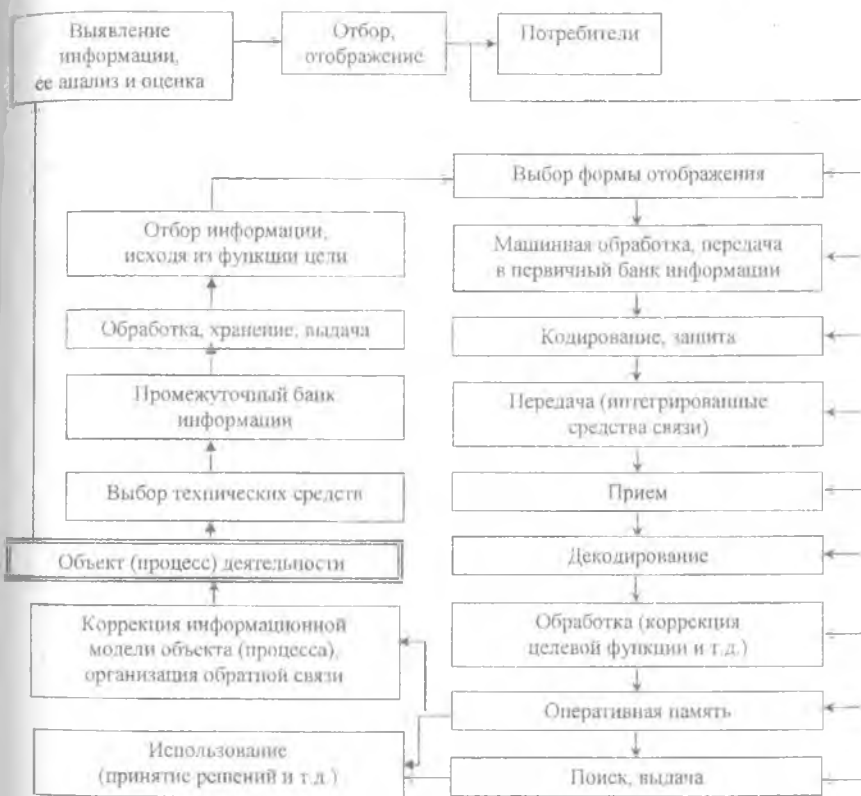
ТЕХНОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ





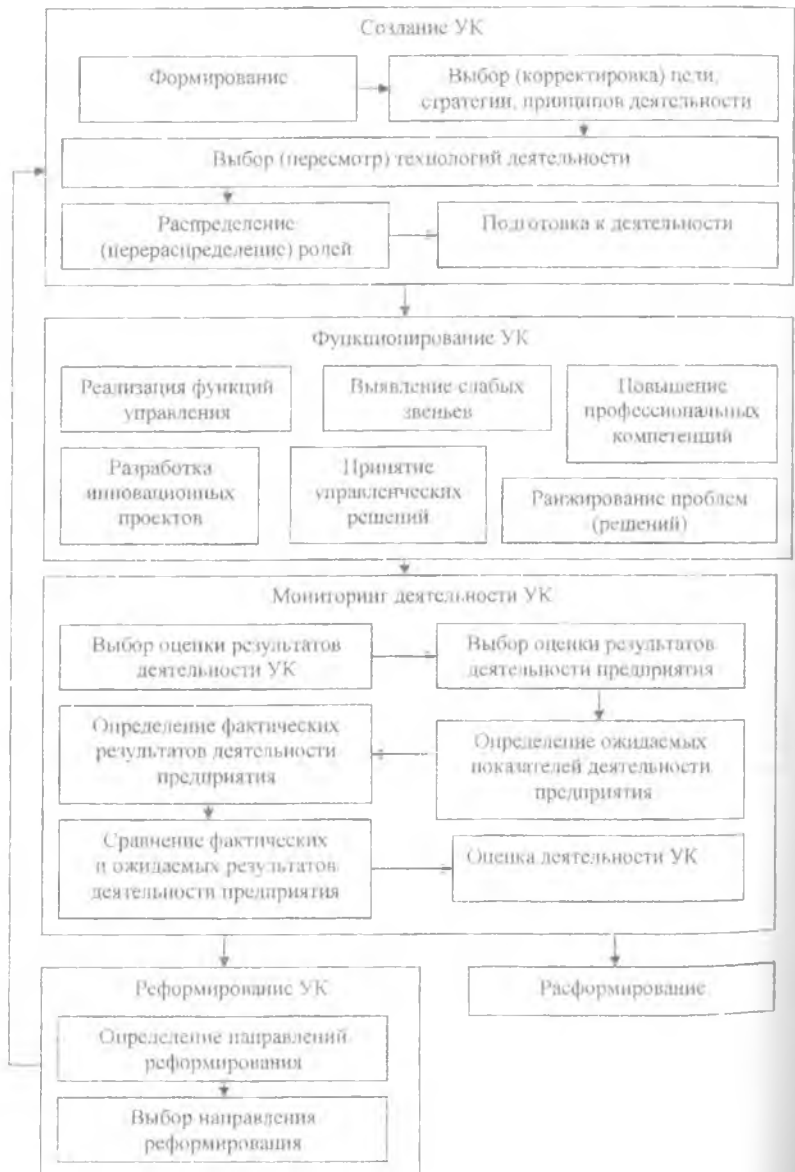


ТЕХНОЛОГИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

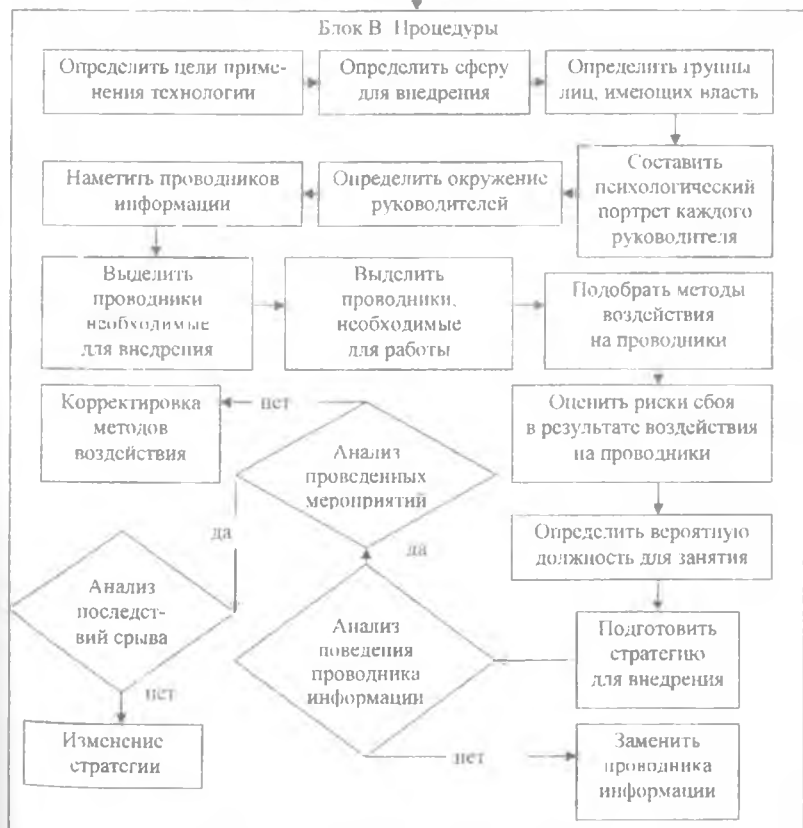
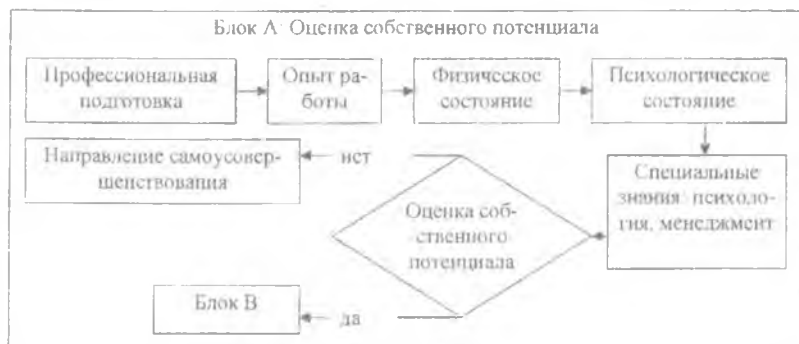




**МОДЕЛЬ СОЗДАНИЯ, ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕФОРМИРОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ**

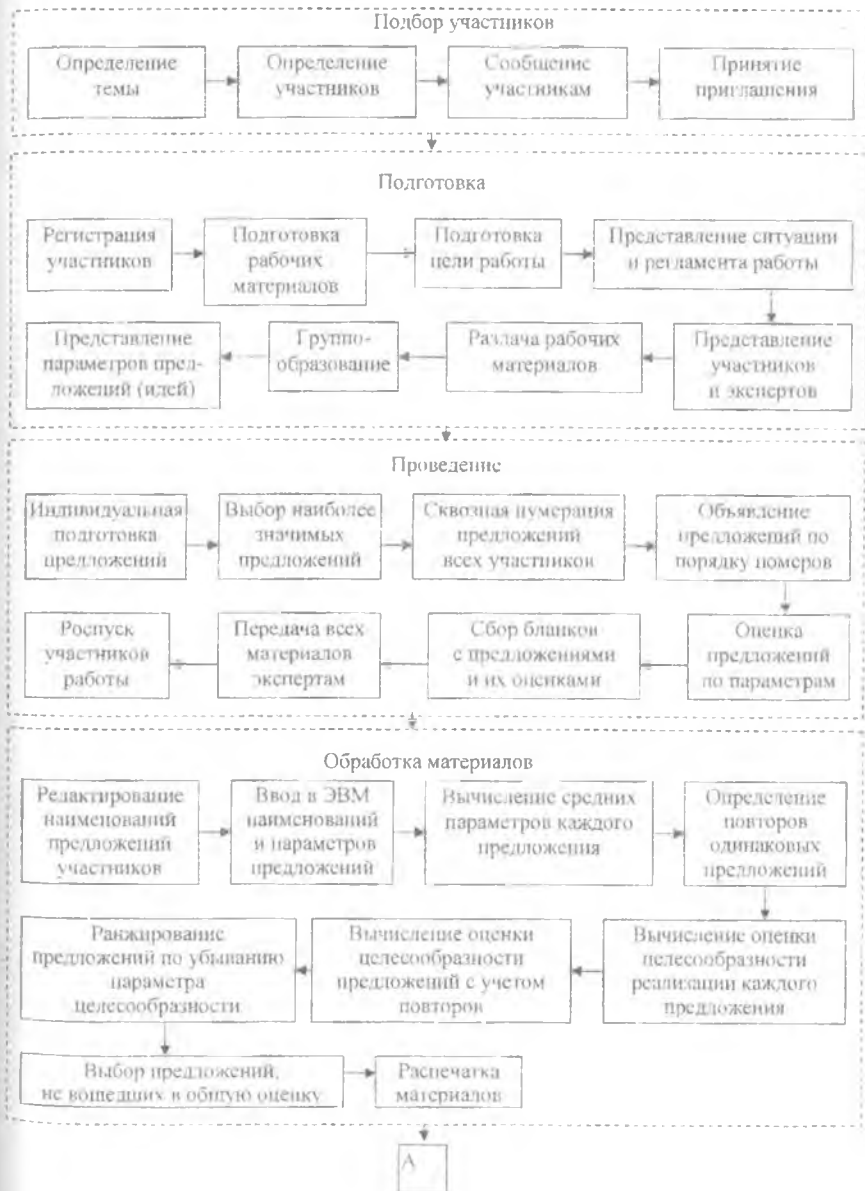


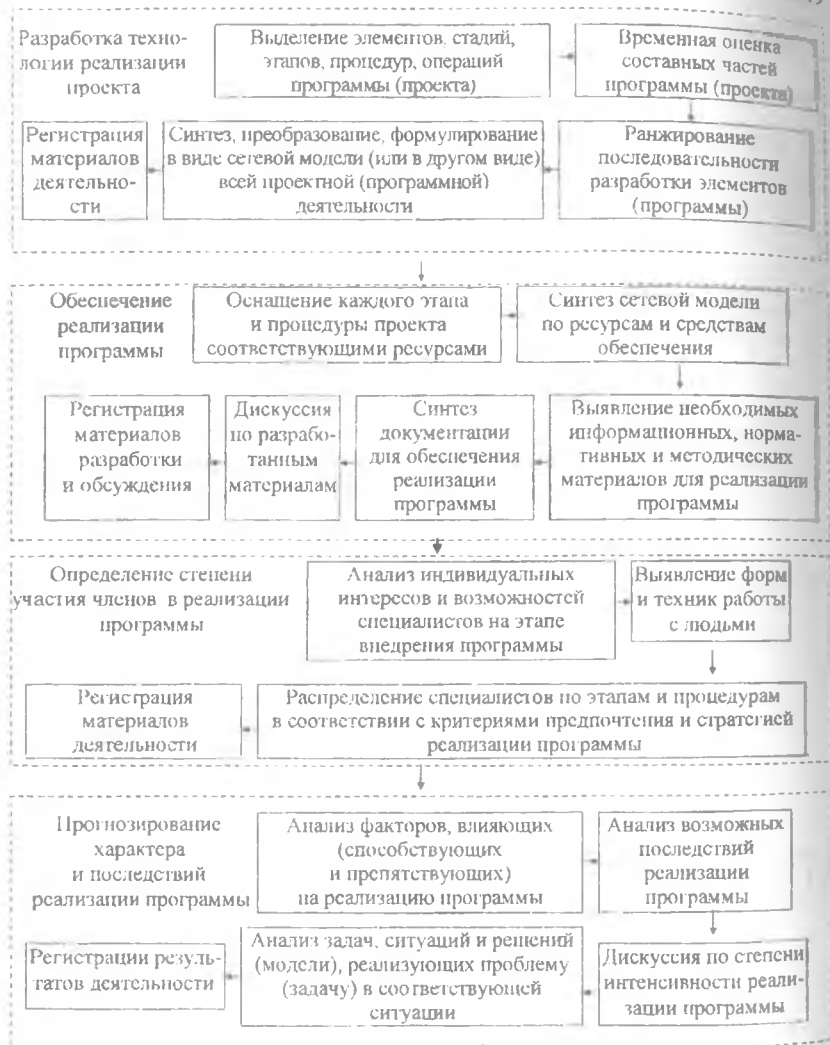
## ТЕХНОЛОГИЯ ВЫЯВЛЕНИЯ СЛАБЫХ ЗВЕНЬЕВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЕ





## ТЕХНОЛОГИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО АКТИВНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ





# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

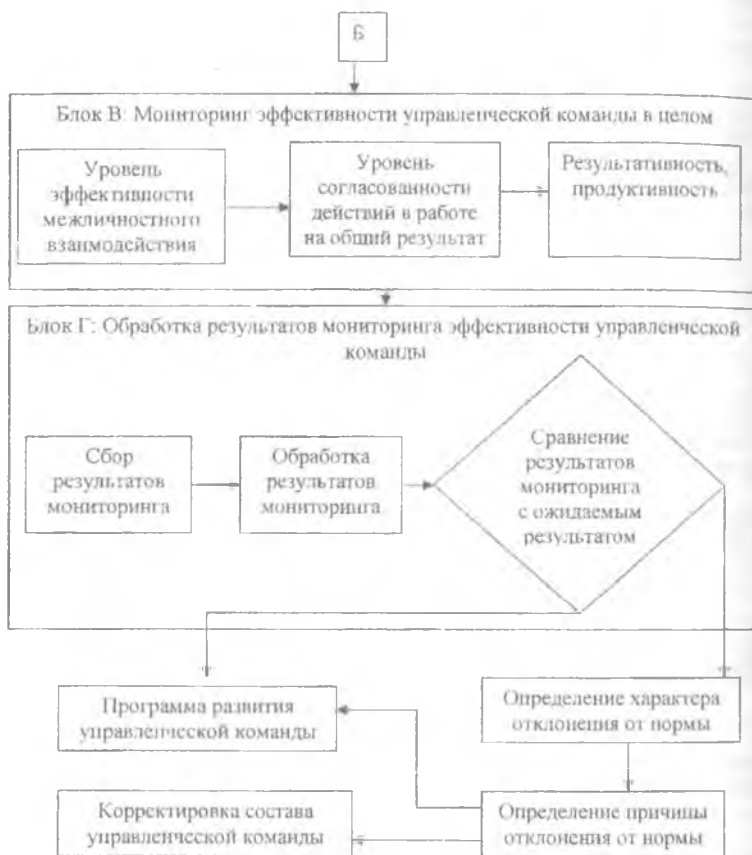
Блок А: Мониторинг личной эффективности лидера команды



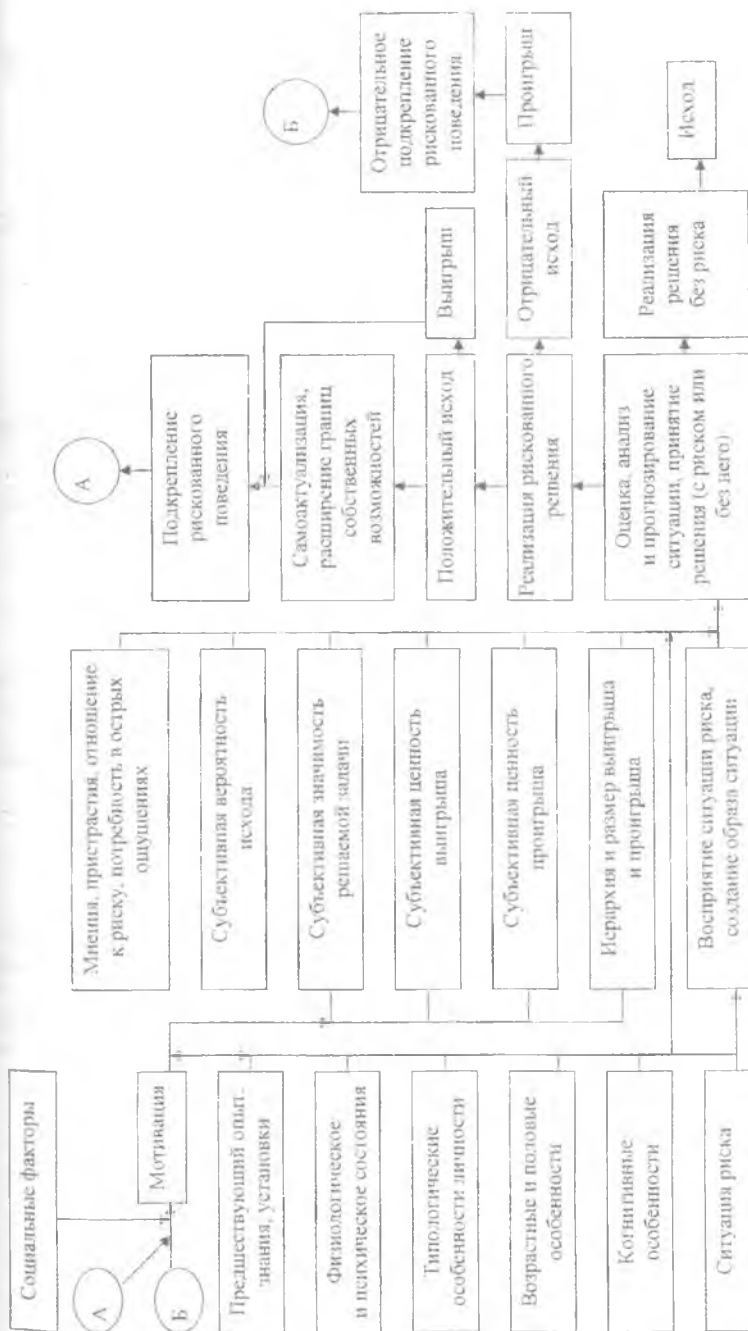
Блок Б: Мониторинг личной эффективности каждого члена управленческой команды



Б

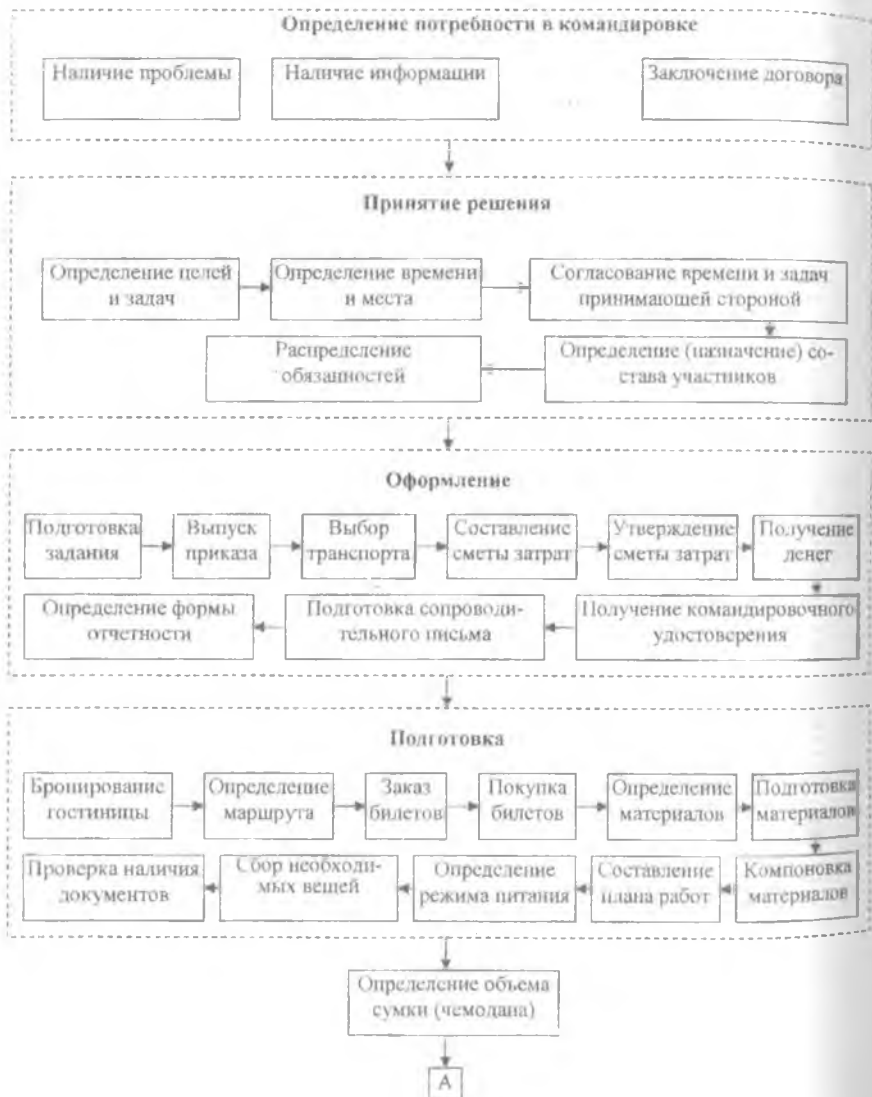


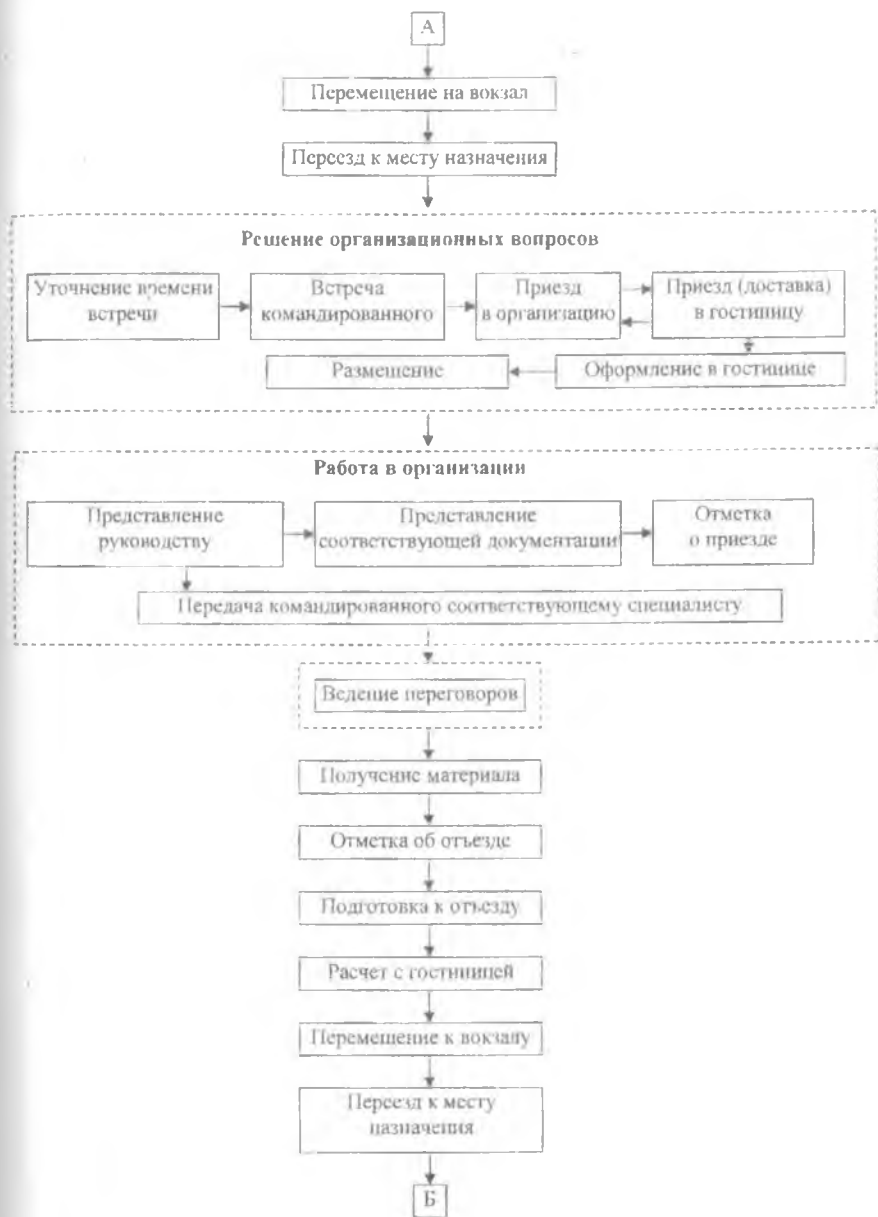
ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ СИТУАЦИИ РИСКА

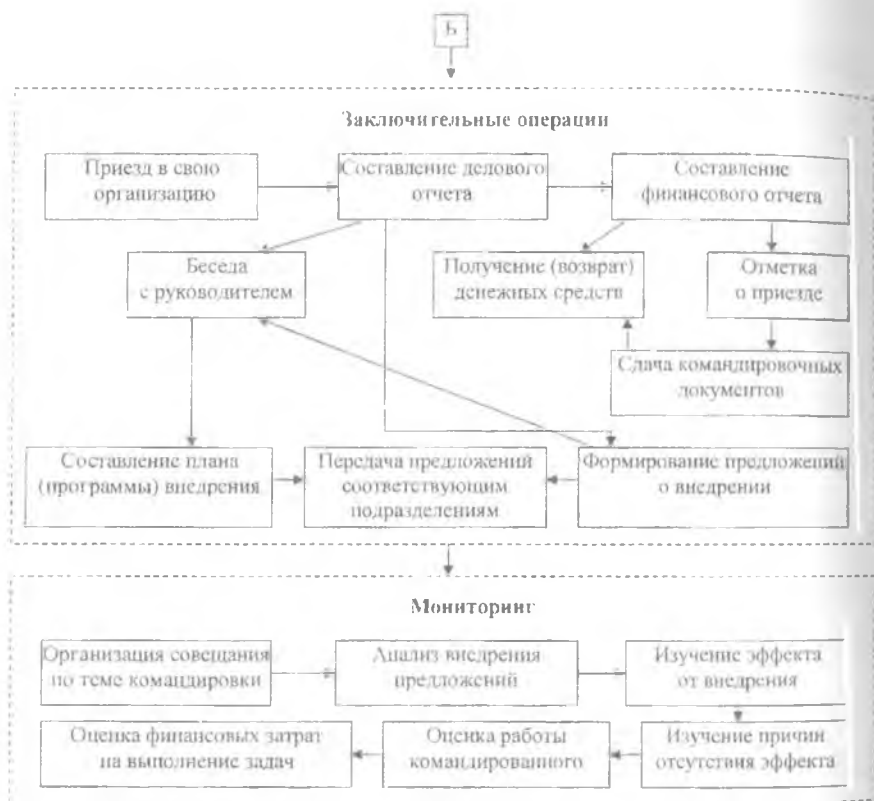




ТЕХНОЛОГИЯ КОМАНДИРОВКИ







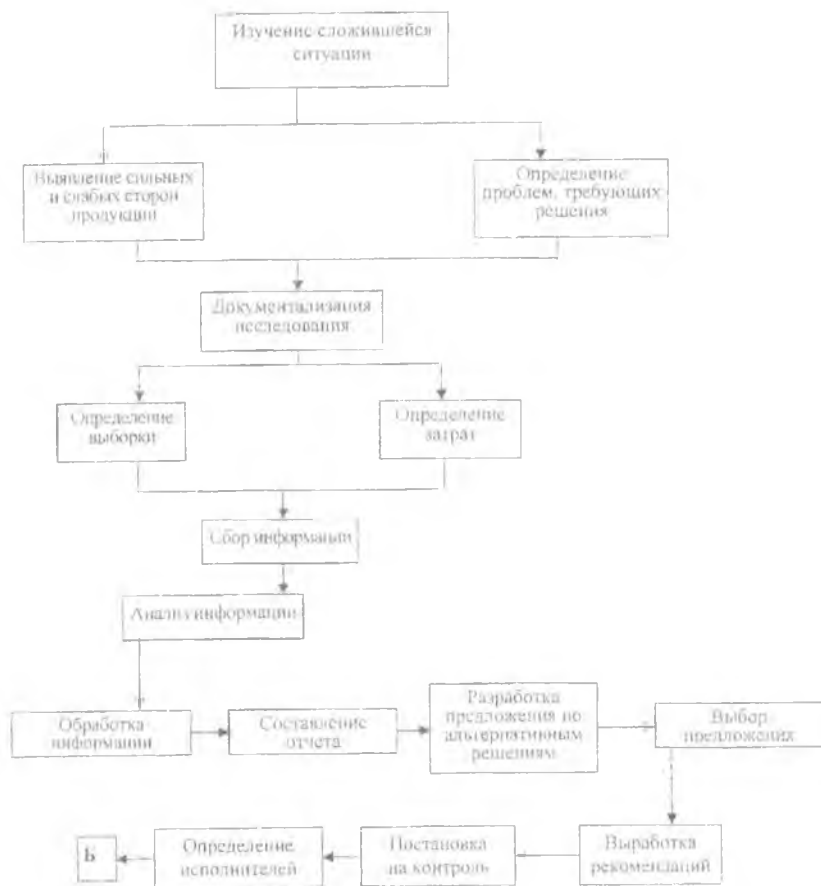
ТЕХНОЛОГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕЛОВОГО ПИСЬМА

№ п/п	Должностная служба	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
	Процедуры																												
1	Лечащий кабинет																												
2	Регистрация письма																												
3	Приним письма для доклада директору																												
4	Задание на исполнение																												
5	Передача письма в календарно-записную книжку в журнале и передача письма исполнителем																												
6	Приним письма для ознакомления заместителя главного инженера																												
7	Ознакомление с письмом																												
8	Передача письма ОГТ																												
9	Приним письма в ОГТ																												
10	Задание на исполнение																												
11	Передача письма заместителю главного технолога																												
12	Ознакомление и передача на исполнение в технобюро																												
13	Ознакомление и передача на исполнение в технобюро																												
14	Изучение задания и назначение исполнителя																												
15	Выделение в ОМТС наличия бумаги																												
16	Инструмент: выполненная записка																												
17	Оформление требования																												
	Лечащий кабинет																												
	Секретарь директора																												
	Директор																												
	Курьер																												
	Секретарь главного инженера																												
	Секретарь главного технолога																												
	Заместитель главного технолога																												
	Зам главного технолога																												
	Главный технолог																												
	Начальник технобюро ОГТ																												
	Заместитель ОГТ																												
	Начальник ОГТ																												
	Техник ОГТ																												
	Заведующий складом																												
	Секретарь зам директора по МТС																												
	Зам директора по МТС																												
	Начальник гаража																												
	Исследователь гаража																												
	Шофер																												
	Начальник ОМТС																												
	Светокопир																												
	Заведующий экспедицией ОМТС																												
	Машинистка ОГТ																												
	Главный бухгалтер																												
	Экспедитор																												

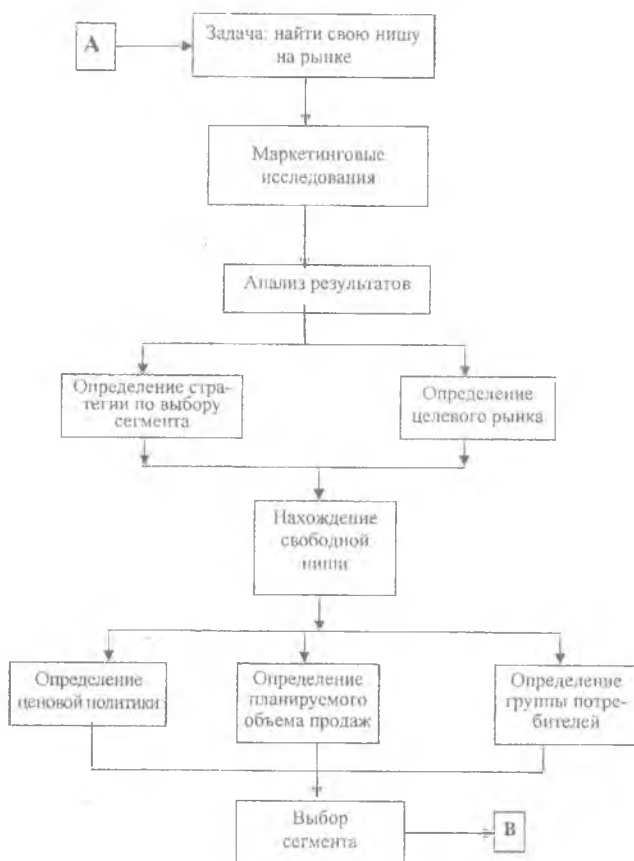
№	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
18	Решение на выдату бумаги																									
19	Составление заявки на транспорт																									
20	Передача заявки заместителю																									
21	Разрешение на транспорт																									
22	Передача утвержденной заявки на транспорт																									
23	Отметка в путевом листе																									
24	Поездка на склад																									
25	Получение и доставка бумаги со склада																									
26	Получение упаковочной бумаги																									
27	Получение бланка накладной																									
28	Заполнение накладной																									
29	Оформление накладной																									
30	Выяснение адреса для отправки																									
31	Написание сопроводительного письма																									
32	Печатание письма																									
33	Визирование письма																									
34	Передача письма на подпись директору																									
35	Подписание письма																									
36	Передача письма на отправку																									
37	Регистрация письма																									
38	Получение копий письма для вкладывания в посылку																									
39	Передача письма для вкладывания в посылку																									
40	Упаковка посылки																									
41	Оформление прокуса на вынос																									
42	Выяснение способа отправки посылки																									
43	Написание адреса на посылке																									
44	Заполнение почтовых документов																									
45	Передача посылки для отправки																									
46	Отправка посылки																									

## ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖ

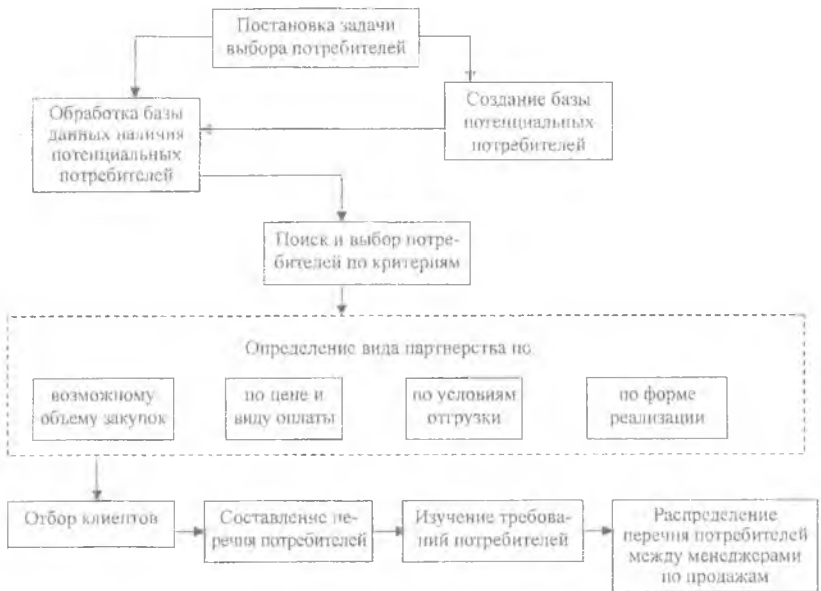
## А. Исследование рынка



## Б. Выбор сегмента рынка



В. Выбор потенциальных потребителей

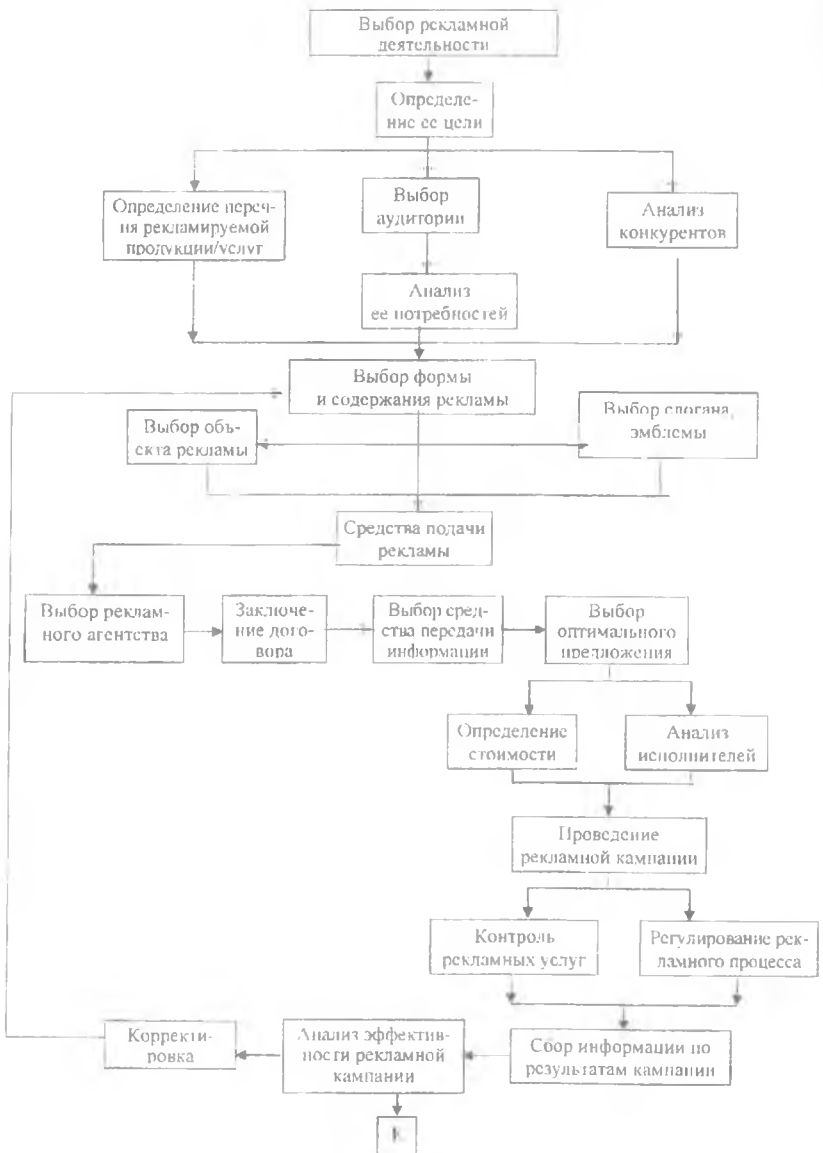


Г. Изучение продукции/ услуги и рекламы





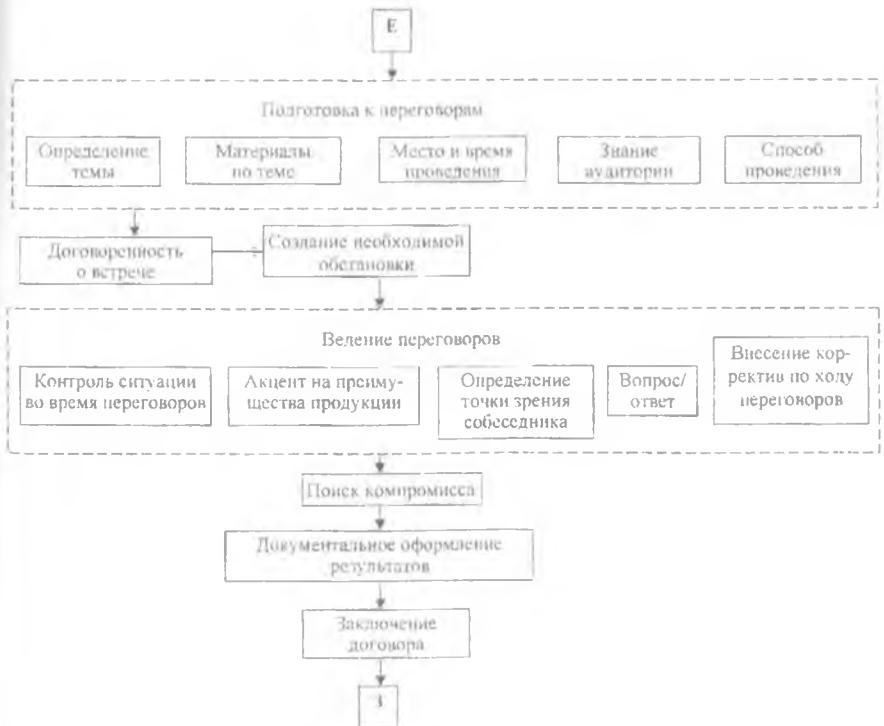
## Д. Рекламная деятельность



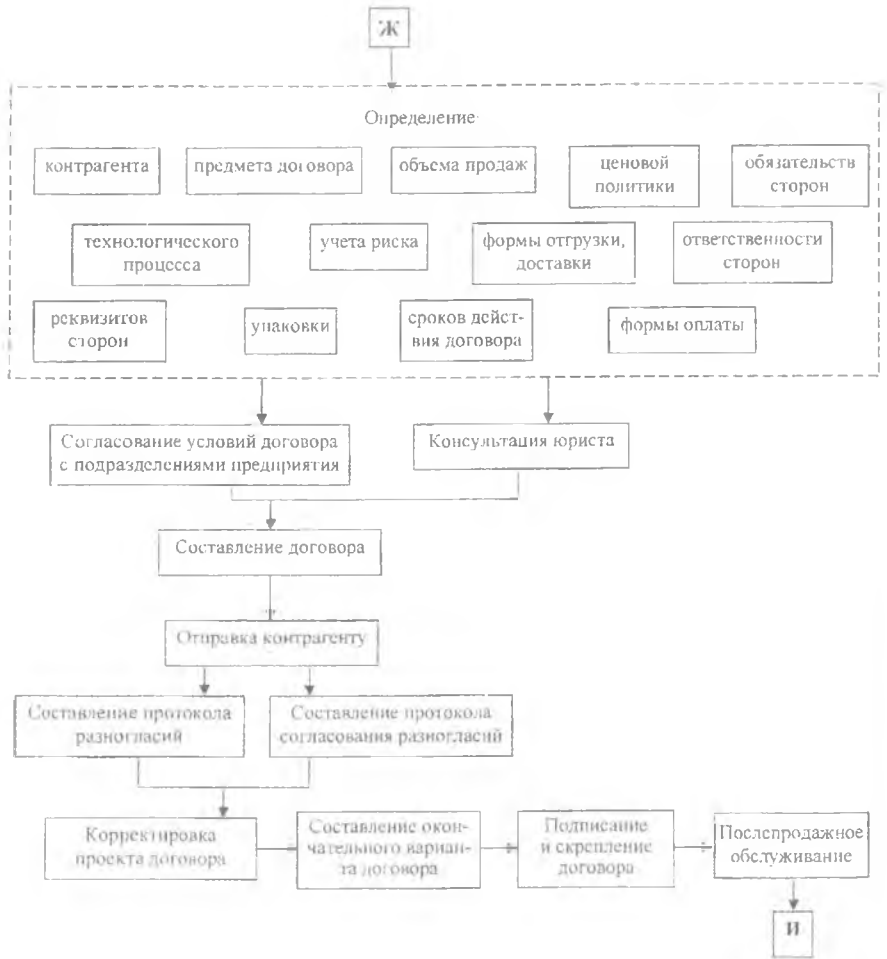
Е. Установление контакта с потребителями



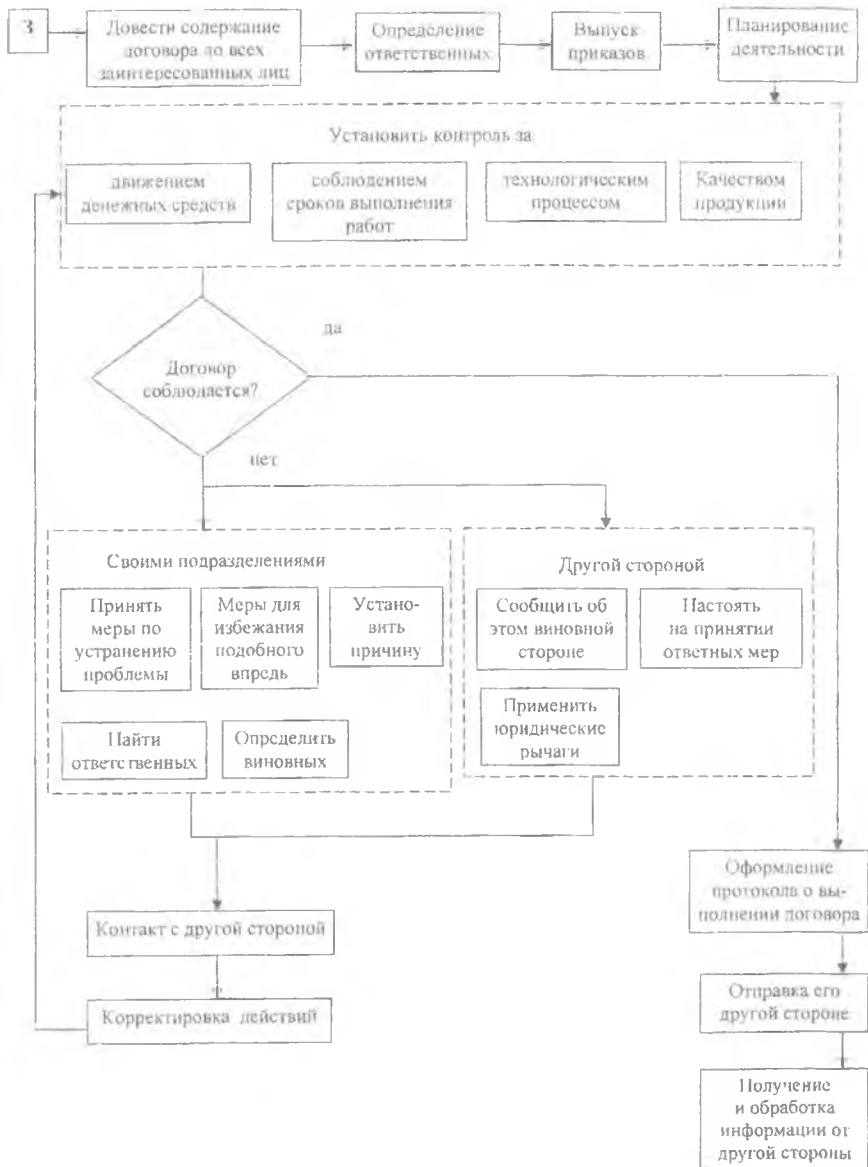
Ж. Ведение переговоров



## 3. Заключение договора



## И. Выполнение договора



ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОЕКТА



ТЕХНОЛОГИЯ ВЫБОРА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

Диагностика исходной ситуации



*Определение цели*  
*Понимание результатов процедур этапа 1*



**Б**

*Формулирование проблемы.  
Понимание результатов процедур предыдущего этапа*



*Декомпозиция проблемы.  
Понимание результатов процедур предыдущего этапа*



**В**



## Постановка задачи.

## Понимание результатов процедур предыдущего этапа



## Выбор критериев и формулирование ограничений.

## 1 Понимание результатов процедур предыдущего этапа



## Поиск (выработка альтернатив решений).

## Понимание материалов предыдущего этапа



1

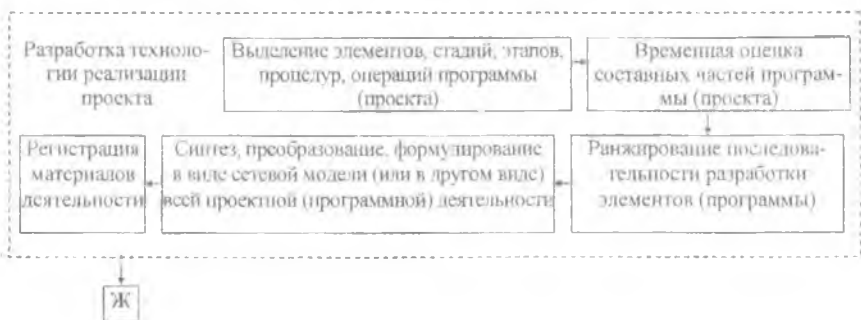
Выбор оптимального (рационального) решения  
Понимание материалов процедур предыдущего этапа



*Композиция (сборка) решения проблемы.  
Понимание результатов процедур предыдущего этапа*



*Разработка программы деятельности.  
Понимание материалов процедур предыдущего этапа*





**ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ КОНФЕРЕНЦИИ (ФРАГМЕНТ)**

Наименование .....

Организатор .....

Соорганизаторы .....

Количество участников .....

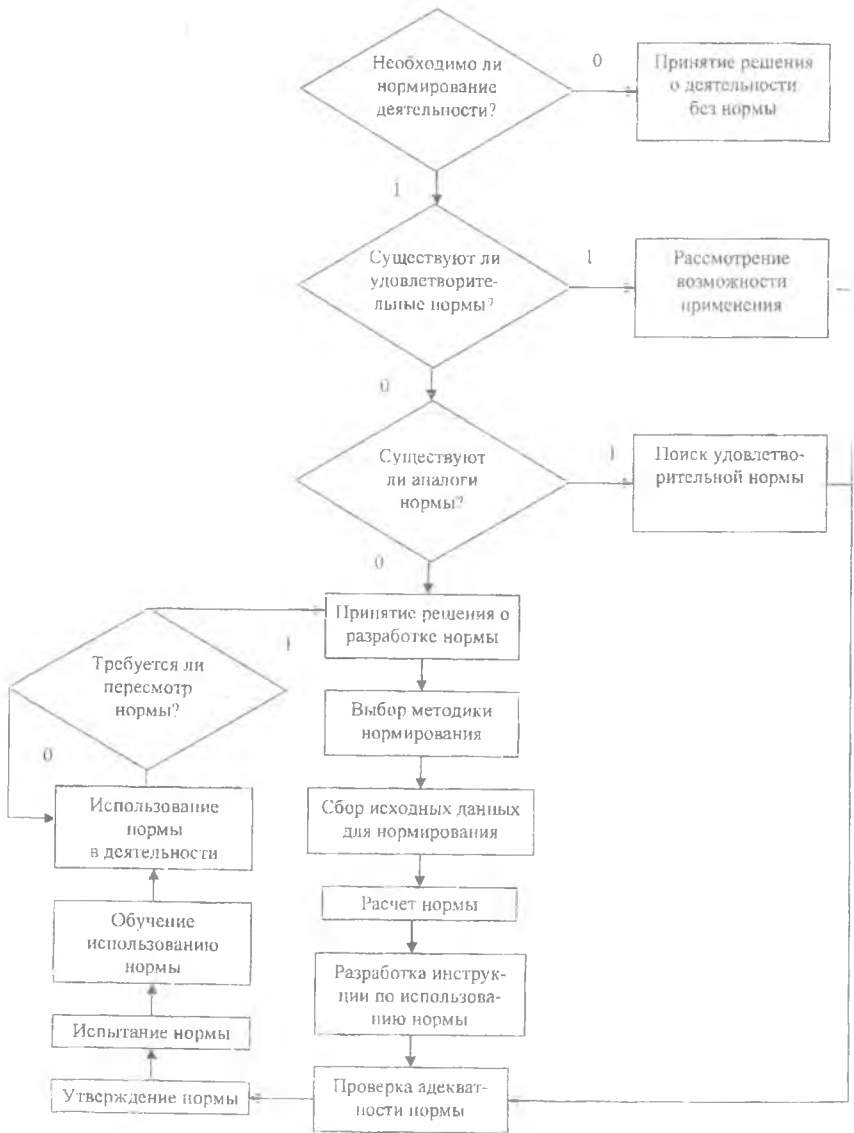
Категория участников .....

Дата проведения .....

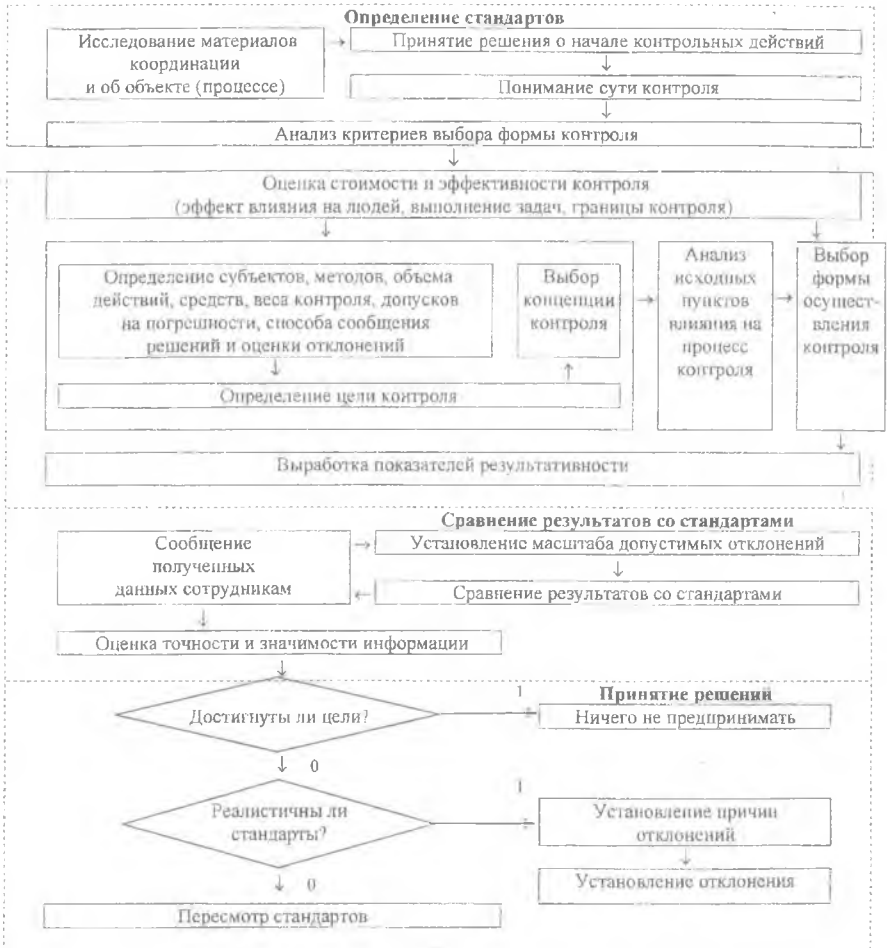
Место проведения .....

№ п/п	Наименование процедуры	Срок выполнения	Ответственный исполнитель	Примечание
01	Определение темы			
02	Изучение потребностей рынка			
03	Формирование оргкомитета			
11	Подготовка списка приглашенных			
12				
13				
14				
15				
16				
17				
31				
32				
33				
34				
53				

ТЕХНОЛОГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ НОРМИРОВАНИЯ



ТЕХНОЛОГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ





**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

Карточка оценки качества используемых технологий менеджмента

А		Б
Наименование технологии менеджмента	Вес технологий (от 7 до 1)	Качество применения (от 10 до 1)
1. Сопровождения		
2. Переговоры		
3. Дискуссия		
4. Групповая работа		
Менеджер _____		Менеджер _____
Консультант _____		Консультант _____
Дата _____		Дата _____

**Анкета 1**

Код участника

Наименование технологии менеджмента .....

Наименование задачи .....

1. Ваше отношение к осваиваемой технологии Очень отри- -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Очень поло-  
позитивное жительное

2. Можно ли решить задачу, для которой используется технология? Да Отчасти Нет

3. Что Вы ожидаете получить от применяемой технологии?

4. Какие Вы ставите перед собой цели?

5. Чего Вы опасаетесь?

**Благодарим Вас за активное участие в работе по освоению технологий менеджмента и искренние ответы на вопросы!**

## Анкета 2

Код участника

Наименование технологии и менеджмента .....

Наименование задачи .....

1 Ваше отношение к используемой технологии	Очень отрицательно	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Очень положительное
--	--------------------	----	----	----	---	----	----	----	---------------------

2. Изменились ли в результате обучения Ваши представления о применяемой технологии?	Да			Отчасти					Нет
---	----	--	--	---------	--	--	--	--	-----

3. Что дала Вам технология в содержательном плане? Какие новые идеи, подходы, решения Вы можете отметить?

4. Намерены ли Вы использовать что-либо, полученное при освоении технологии (идеи, методы, опыт) в своей практической работе?	Да			Отчасти					Нет
---	----	--	--	---------	--	--	--	--	-----

5. Какие шаги Вы намерены для этого предпринять?

6. Что при использовании технологии было для Вас самым ценным?

7. Что Вам больше всего не понравилось?

8. Оцените, пожалуйста, в баллах:

8.1. Свою работу	7	6	5	4	3	2	1
8.2. Работу коллег	7	6	5	4	3	2	1
8.3. Работу консультанта	7	6	5	4	3	2	1
8.4. Работу тренера	7	6	5	4	3	2	1

9. Какие Ваши цели Вам удалось достичь?

10. Какое чувство осталось у Вас после применения технологии?

**Благодарим Вас за активное участие в работе по освоению технологии менеджмента и искренние ответы на поставленные вопросы!**

**РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА  
ПО ВИДАМ РЕЗУЛЬТАТОВ**

Уровень оценок по 10-балльной шкале (1 – самая низкая, 10 – самая высокая оценка)

Результаты	содержательные										психологические			педагогические			методологические		
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3
Технологии	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3
1 Роль главы	8,2	7,4	6,1	5,2	7,6	5,2	6,1	7,1	8,4	5,4	5,3	5,4	9,2	5,1	5,4	8,6	4,3	8,5	9,6
2 Мотивирование	7,4	6,8	9,1	6,8	8,4	9,1	8,4	8,5	7,6	8,3	5,1	5,2	9,7	5,4	5,3	7,5	8,7	8,3	8,2
3 Роль инноватора	8,3	7,5	7,3	7,4	9,3	6,3	10	9,5	6,4	8,4	5,8	5,6	8,1	6,1	6,3	6,2	9,1	9,2	8,1
4 Роль представителя	6,1	8,7	7,5	7,2	8,5	6,6	9,3	8,6	10	9,1	8,3	9,2	8,4	5,3	4,8	5,2	6,4	9,2	7,4
5 Лидер	7,4	8,1	7,3	5,4	7,1	9,3	9,6	7,6	8,1	6,7	4,2	4,1	7,6	6,8	5,5	6,3	7,7	6,6	7,5
6 Переговоры	8,3	9,5	8,5	9,5	5,5	7,1	9,4	8,1	8,2	9,2	8,1	9,2	6,2	8,7	8,2	8,3	8,5	8,7	8,5
7 Совещания	7,1	7,3	7,1	7,2	9,0	6,6	9,5	9,4	7,6	9,3	8,3	8,7	6,4	8,3	8,5	8,6	8,2	8,4	6,2
8 Презентации	7,5	7,5	5,2	4,6	3,2	6,3	5,4	10	9,1	7,5	5,8	6,3	4,1	6,2	6,2	7,1	7,4	6,2	5,5
9 Дискуссии	9,2	9,2	9,3	9,5	9,4	9,6	8,3	10	10	10	9,3	9,1	9,2	9,2	8,1	9,6	9,2	9,4	10
10 Групповая работа	9,3	8,1	9,2	8,4	10	8,3	10	10	10	10	10	10	9,5	9,3	9,5	9,3	9,5	9,4	9,4
11 Деловая беседа	7,4	8,6	7,1	7,2	7,3	7,1	9,1	8,4	9,6	10	9,3	9,4	7,2	7,1	6,3	7,7	9,5	8,2	8,7

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## Часть II

<b>ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	293
15. Технологизация управленческой деятельности.....	293
16. Классификация технологий менеджмента .....	305
17. Проектирование и использование технологий менеджмента.....	316
18. Технологии принятия управленческих решений.....	338
19. Технологии реализации управленческих ролей .....	350
20. Технологии реализации элементов менеджмента .....	358
21. Технологии видов управленческой деятельности.....	367
22. Технологии решения управленческих задач.....	371
23. Технологии психологической защиты человека .....	388
24. Эффективность использования технологий менеджмента .....	400
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	411
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	422

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

*Герасимов*

*Борис Никифорович*

Доктор экономических наук, профессор кафедры социальных систем и права Самарского государственного аэрокосмического университета.

Действительный член Международной академии акмеологических наук и Международной академии корпоративного управления.

Основные научные направления – теория управления экономическими системами, корпоративное управление, профессионализм управленцев, технологии менеджмента, игровое моделирование управленческих процессов.

Автор более 500 опубликованных научных работ, в том числе 13 монографий и 52 учебных и методических пособий.

Учебное издание

*ГЕРАСИМОВ БОРИС НИКИФОРОВИЧ*

**ОСНОВЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**  
**Часть II**

Учебное пособие

Редактор Н. С. Купринова  
Компьютерная верстка Т. Е. Половнева

Подписано в печать 10.09.06 г. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. псч. л. 13,25. Усл. кр.-отг. 13,37. Уч.-изд.л. 14,25 .

Тираж 200 экз. Заказ 22. . Арт. С-28/2006

Самарский государственный  
аэрокосмический университет .  
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

---

Изд-во Самарского государственного  
аэрокосмического университета.  
443086 Самара, Московское шоссе, 34.