

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

*Б.Н. Герасимов*

# ОСНОВЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Часть I

САМАРА 2006

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

*Б.Н. Герасимов*

# ОСНОВЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## Часть I

Допущено Советом Учебно-методического объединения  
вузов России по образованию в области менеджмента  
в качестве учебного пособия по специальности 100101  
«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.1:** учеб.  
пособие / *Б.Н. Герасимов.* – Самара: Изд-во Самар. гос. аэро-  
косм. ун-та. 2006. 296 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

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|                |   |
|----------------|---|
| ВВЕДЕНИЕ ..... | 5 |
|----------------|---|

## Часть I

|                          |   |
|--------------------------|---|
| ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ..... | 8 |
|--------------------------|---|

|                                                                    |   |
|--------------------------------------------------------------------|---|
| 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ: ПОНЯТИЕ, СОДЕРЖАНИЕ,<br>ПОКАЗАТЕЛИ ..... | 8 |
|--------------------------------------------------------------------|---|

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 2. ОРГАНИЗАЦИЯ: ЭЛЕМЕНТЫ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, СТРУКТУРА,<br>СИСТЕМА ..... | 24 |
|----------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3. УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ<br>СРЕДАХ: ТИПЫ, СФЕРЫ, ВИДЫ ..... | 40 |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 4. ХАРАКТЕРИСТИКА РОССИЙСКОГО МЕНТАЛИТЕТА ..... | 62 |
|-------------------------------------------------|----|

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 5. ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА XX ВЕКА ..... | 72 |
|---------------------------------------------|----|

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 6. МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАКОНЫ, ПРИНЦИПЫ, ПОДХОДЫ ..... | 85 |
|------------------------------------------------|----|

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 7. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭЛЕМЕНТЫ, СОДЕРЖАНИЕ,<br>СИСТЕМА ..... | 102 |
|-------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 8. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИ-<br>ЧЕСКИХ СРЕДАХ ..... | 146 |
|----------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ (ВИДЫ<br>МЕНЕДЖМЕНТА) ..... | 167 |
|----------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:<br>СОДЕРЖАНИЕ, ПОСТРОЕНИЕ, РАЗВИТИЕ ..... | 183 |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 11. МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ..... | 234 |
|-----------------------------------|-----|

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 12. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....       | 251 |
| 13. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ .....              | 263 |
| 14. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ ..... | 277 |

## ВВЕДЕНИЕ

В XX веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку, имеющую свой предмет, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научные основы этой дисциплины представлены в виде концепций, принципов, категорий и системного представления отдельных элементов. Особое внимание к теории менеджмента обусловлено ролью, которую он играет в жизни любого общества. П. Друкер сказал: «На 80% успехи любой страны зависят не от природных ресурсов, не от географического расположения, не от качества рабочей силы, а от качества управления» [45].

В полной мере можно убедиться в справедливости этой мысли на примере истории России. Именно поэтому среди множества важнейших задач по подъему экономики нашей страны и развитию российского общества к числу имеющих высший приоритет относится задача развития научных основ менеджмента. Именно стройная научно обоснованная теория менеджмента способна избавить нас от механического переноса зарубежных теорий и опыта в российскую управленческую деятельность и дать объективное толкование концепций, подходов и других атрибутов современной управленческой мысли.

Рыночная экономика предъявляет новые требования к профессионализму работников. Особенно высоки требования к специалистам в управленческой деятельности. Проблемы большинства современных управленцев в России обусловлены отсутствием опыта их деятельности в условиях рыночной экономики.

Несмотря на то, что основные составляющие управленческой деятельности в России и за рубежом, факторы внешней и внутренней среды организаций достаточно универсальны, особенности их формирования и проявления существенно отличаются как в проблемном, так и ситуационном плане. Известные зарубежные подходы и при-

ципы в современной России оказываются деформированными в соответствии с совершенно иным национальным менталитетом.

Важнейшими компонентами российского менеджмента становятся ценностные ориентации и жизненные установки управленца-профессионала. Появляются новые образцы деятельности управленца, которые необходимо осваивать, в частности, управление инновациями. Часть образцов, которые используются регулярно, можно считать типовыми, стандартными.

В организациях страны работает еще много руководителей, которые не обладают достаточными знаниями и навыками деятельности в рыночных условиях. Необходимость обучения и переобучения управленцев различного уровня требует более стройной системы изложения знаний о менеджменте.

Отсутствие научной идентификации предметной области менеджмента привело к формированию в вузах различных методических подходов. Иногда различия таковы, что люди, окончившие разные школы, не могут понять друг друга. И хотя подходы каждой школы важны сами по себе, развитие взаимопонимания между ними важно как для них, так и для судьбы менеджмента в России в целом.

Переиздаются зарубежные учебники и книги по менеджменту, выполненные на скорую руку и сыгравшие свою положительную роль в 90-е гг. XX века. Однако они уже не могут удовлетворить ни студентов, ни тем более практиков, которые столкнулись с рыночной средой.

Наиболее фундаментальной работой, которая прокладывает путь к созданию нового поколения учебных материалов по менеджменту, является новое издание книги Э.М. Короткова «Концепция российского менеджмента». М.: ДеКа, 2004. Очевидно, нужно развивать представления об элементах организации, процессах и элементах менеджмента, формировать содержание и особенности типов управления в экономических и социальных средах, исследовать специфику различных сфер управленческой деятельности, а также строить теорию в тесной взаимосвязи с методологией и технологией менеджмента.

Это позволит выполнить требования, предъявляемые системой управленческого образования, при условии наличия всех остальных компонентов управленческих процессов.

В настоящем учебном пособии делается акцент на деятельность экономических систем типа «организация», которые обладают определенными свойствами, важнейшими из которых являются способности находиться в постоянном контакте с окружением и обладание собственными философией и идеологией управленческой деятельности. Пособие состоит из двух частей. В части первой, предлагаемой Вашему вниманию, рассматриваются вопросы теории менеджмента, во второй – технологии менеджмента.

Автор выражает благодарность проф. Э.М. Короткову, проф. О.Г. Макаренко, проф. В.В. Морозову, проф. В.С. Пудичу, доц. В.М. Цлафу за ценные замечания и предложения, сделанные в процессе подготовки рукописи к изданию.

## Часть 1

# ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ: ПОНЯТИЕ, СОДЕРЖАНИЕ, ПОКАЗАТЕЛИ

Термин «система» имеет древнее происхождение. И практически любое научное направление так или иначе его употребляет. Большей частью термин «система» употребляется там, где речь идет о чем-то собранном вместе, упорядоченном, организованном, но, как правило, не упоминается критерий, по которому компоненты собраны, упорядочены, организованы.

По определению кибернетики **система** – это любой комплекс динамически связанных элементов. Сформировалось несколько концепций общей теории систем, которые можно разделить на четыре группы [19].

В первую группу следует включить определения, где система рассматривается как материальный объект, представляющий единство, т. е. целостность, части которой взаимодействуют друг с другом. Вторая группа охватывает определения системы как материального объекта, представляющего целостность, состоящую из частей, взаимодействие которых оценивается посредством некоторых входов информации, вещества, энергии и выходов – преобразованной информации, вещества, энергии. В третьей группе система представляется как математическая модель. В четвёртой группе система рассматривается не как совокупность материальных объектов, а как совокупность действий.

**Система** – это упорядоченно-устойчивая самоуправляемая и управляемая целостность, или система – это целостность, которая поддерживает упорядоченно-устойчивое состояние своей и вышестоящей системы посредством самоуправления и управления [29].

Кратко рассмотрим основные понятия, помогающие уточнить представление о системе. Под элементом принято понимать простейшую неделимую часть системы. Примем следующее определение: **элемент** – это предел членения системы с точки зрения аспекта рассмотрения, решения конкретной задачи. поставленной цели.

Систему можно расчленять на элементы различными способами в зависимости от формулировки задачи, цели и ее уточнения в про-

цессе проведения системного исследования. При необходимости можно изменять принцип расчленения, выделять другие элементы и получать с помощью нового расчленения более адекватное представление об анализируемом объекте или проблемной ситуации.

Иногда термин **элемент** используют в более широком смысле даже в тех случаях, когда система не может быть сразу разделена на составляющие, являющиеся пределом ее членения. Однако при многоуровневом расчленении системы лучше использовать другие термины, предусмотренные в теории систем: сложные системы принято вначале делить на подсистемы или на компоненты [19].

Понятие **подсистема** подразумевает, что выделяется относительно независимая часть системы, обладающая свойствами системы и, в частности, имеющая подцель, на достижение которой ориентирована подсистема, а также другие свойства – свойство целостности, коммуникативности и т.п., определяемые закономерностями систем, рассматриваемыми ниже.

Если же части системы не обладают такими свойствами, а представляют собой просто совокупности однородных элементов, то такие части принято называть **компонентами** [29].

Понятие **связь** входит в любое определение системы и обеспечивает возникновение и сохранение ее целостных свойств. Это понятие одновременно характеризует и строение (статику), и функционирование (динамику) системы.

Связь определяют как ограничение степени свободы элементов. Связи можно охарактеризовать *направлением, силой, характером (или видом)*. По первому признаку связи делят на *направленные и ненаправленные*. По второму – на *сильные и слабые*. По характеру (виду) различают связи *подчинения, связи порождения (или генетические), равноправные (или безразличные), связи управления*. Связи в конкретных системах могут быть одновременно охарактеризованы несколькими из названных признаков.

Важную роль в моделировании систем играет понятие *обратной связи*. Обратная связь может быть *положительной*, сохраняющей тенденции происходящих в системе изменений того или иного выходного параметра, и *отрицательной* – противодействующей тенденциям изменения выходного параметра, т.е. направленной на сохранение, стабилизацию требуемого значения параметра. Обратная связь является основой саморегулирования, развития систем, приспособления их к изменяющимся условиям существования.

Понятие *цель* и связанные с ним понятия целеполагания лежат в основе развития системы. Изучению этого понятия большое внимание уделяется в философии, психологии, кибернетике.

Система может быть представлена простым перечислением элементов или «черным ящиком» (моделью «вход — выход»). Однако чаще всего при исследовании объекта только такого представления недостаточно, так как требуется выяснить, что собой представляет объект, что в нем обеспечивает выполнение поставленной цели, получение требуемых результатов. В этих случаях систему отображают путем расчленения на подсистемы, компоненты, элементы с взаимосвязями, которые могут носить различный характер, и вводят понятие *структуры*.

Структура (от латинского «structure», означающего строение, расположение, порядок) отражает определенные взаимосвязи, взаиморасположение составных частей системы, ее устройство (строение). При этом в сложных системах структура включает не все элементы и связи между ними, а лишь наиболее существенные компоненты и связи, которые мало меняются при текущем функционировании системы и обеспечивают существование системы и ее основных свойств. Иными словами, структура характеризует организованность системы, устойчивую упорядоченность элементов и связей. Структурные связи обладают относительной независимостью от элементов и могут выступать как инвариант при переходе от одной системы к другой, перенося закономерности, выявленные и отраженные в структуре одной из них, на другие.

Одна и та же система может быть представлена разными структурами в зависимости от стадии познания объектов или процессов, от аспекта их рассмотрения, цели создания. При этом по мере развития исследований или в ходе проектирования структура системы может изменяться.

Структуры, особенно иерархические, могут помочь в раскрытии неопределенности сложных систем. Иными словами, структурные представления систем могут являться средством их исследования.

Процессы, происходящие в сложных системах, как правило, сразу не удастся представить в виде математических соотношений или хотя бы алгоритмов. Поэтому для того, чтобы охарактеризовать стабильную ситуацию или ее изменения, используются специальные термины, заимствованные теорией систем из кибернетики, биологии, философии. Рассмотрим основные термины.

Понятием **состояние** обычно характеризуют мгновенную фотографию, «срез» системы, остановку в ее развитии. Его определяют либо через входные воздействия и выходные результаты, либо через макросвойства системы [16].

Если система способна переходить из одного состояния в другое, то она обладает **поведением**. Этим понятием пользуются, когда неизвестны закономерности перехода из одного состояния в другое.

Понятие **равновесие** определяют как способность системы в отсутствии внешних возмущающих воздействий (или при постоянных воздействиях) сохранять свое состояние сколь угодно долго.

В ряде работ [19, 52] определены **общие свойства систем**. Приведем эти свойства:

*целостность* – единство управляющей и управляемых частей системы, обеспечиваемое информационными, энергетическими, транспортными связями, необходимое для реализации ее главной и функциональной целей;

*упорядоченность* – структура (строение, организованность, целесообразное размещение частей системы и их качественное своеобразие);

*устойчивость* – стабильность, динамическое равновесие в статистическом смысле (в определенных пределах), сопротивляемость, живучесть;

*коммуникативность* – свойство, из которого следует, что система не изолирована от других систем, она связана множеством коммуникаций со средой, представляющей собой, в свою очередь, сложное и неоднородное образование, содержащее *подсистему* (систему более высокого порядка, задающую требования и ограничения исследуемой системе), *подсистемы* (нижележащие, подведомственные системы) и *системы одного уровня с рассматриваемой*;

*эквифинальность* – способность, в отличие от состояния равновесия в закрытых системах, полностью детерминированных начальными условиями, достигать не зависящего от времени состояния, которое определяется не ее начальными условиями, а исключительно параметрами системы;

*самоуправление* – взаимодействие частей системы, направленное на достижение главной цели системы – самосохранение;

*управление* – взаимодействие системы как подсистемы и вышестоящей системы в направлении достижения цели – сохранения вышестоящей системы.

Системы разделяют на **классы** по различным признакам, и в зависимости от решаемой задачи можно выбирать разные принципы классификации. Цель любой классификации – ограничить выбор подходов к отображению системы, сопоставить выделенным классам приемы и методы системного анализа и дать рекомендации по выбору методов для соответствующего класса систем. При этом система может быть одновременно охарактеризована несколькими признаками, т.е. ей может быть найдено место одновременно в разных классификациях, каждая из которых может оказаться полезной при ее моделировании.

Основные отличительные черты **открытых систем** – способность обмениваться со средой массой, энергией и информацией. В отличие от них **закрытые или замкнутые системы** являются полностью лишенными этой способности, т. е. изолированными от среды. В отличие от закрытых в открытых системах возможен «ввод энтропии», ее снижение; «подобные системы могут сохранять свой высокий уровень и даже развиваться в сторону увеличения порядка сложности» [16], т.е. в них проявляется рассматриваемая закономерность самоорганизации.

Существует несколько подходов к разделению систем по **сложности**. Одни авторы связывают сложность с размерами системы, другие – с характером поведения системы. Есть точка зрения, что большие (по величине, количеству элементов) и сложные (по количеству связей, алгоритмов поведения) системы – это разные классы систем.

Классификация систем по **степени организованности** разделяет их на *хорошо структуризованные, плохо структуризованные и неструктуризованные*.

Позднее к этим классам был добавлен еще класс *самоорганизующихся систем*, который включает рассматриваемые иногда в литературе классы саморегулирующихся, самообучающихся, самонастраивающихся и т.п. систем. Выделенные классы практически можно рассматривать как подходы к отображению объекта (процесса), которые могут выбираться в зависимости от стадии познания объекта и возможности получения информации о нем.

Представление объекта или процесса принятия решения в виде *хорошо структурированной системы* возможно в тех случаях, когда исследователю удастся определить все элементы системы и их взаимосвязи между собой и с целями системы в виде детерминирован-

ных (аналитических, графических) зависимостей. На представлении этим классом систем основано большинство моделей физических процессов и технических систем.

Система характеризуется некоторым набором макропараметров и закономерностями, которые выявляются на основе исследования не всего объекта или класса явлений, а путем изучения определенной с помощью некоторых правил достаточно представительной выборки компонентов, характеризующих исследуемый объект или процесс. На основе такого выборочного исследования получают характеристики или закономерности (статистические, экономические и т.п.) и распространяют эти закономерности на поведение системы в целом.

Отображение объектов в виде *самоорганизующихся систем* позволяет исследовать наименее изученные объекты и процессы с большой неопределенностью. Класс самоорганизующихся или развивающихся систем характеризуется рядом признаков, особенностей, приближающих их к реальным развивающимся объектам. Эти особенности, как правило, обусловлены наличием в системе активных элементов и носят двойственный характер: они являются новыми свойствами, полезными для существования системы, приспособляемости ее к изменяющимся условиям среды, но в то же время вызывают неопределенность, затрудняют управление системой. К таким особенностям относятся:

нестационарность (изменчивость, нестабильность) отдельных параметров и стохастичность их поведения;

уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях, но в то же время наличие предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами и характерными для них структурными связями;

способность адаптироваться к изменяющимся условиям среды и помехам, причем как к внешним, так и к внутренним;

способность противостоять энтропийным (разрушающим) тенденциям, обусловленная наличием активных элементов, стимулирующих обмен материальными, энергетическими и информационными продуктами со средой и проявляющих собственные инициативы;

способность вырабатывать варианты поведения и изменять свою структуру (при необходимости), сохраняя при этом целостность и основные свойства;

способность и стремление к целеобразованию: в отличие от закрытых (технических) систем, которым цели задаются извне, в системах с активными элементами цели формируются внутри системы.

Рассматриваемый класс систем можно разбить на подклассы, выделив *адаптивные или самоприспосабливающиеся системы, самообучающиеся системы, самовосстанавливающиеся, самовоспроизводящиеся и т.п. классы*, в которых в различной степени реализуются рассмотренные выше и еще не изученные особенности.

По мере продвижения общественного сознания во времени возникали и развивались различного рода системы. Можно прогнозировать и дальнейшее появление новых типов систем и усложнение уже существующих, так как это необходимо для жизнеобеспечения общества и составляет, видимо, его насущную потребность в процессах восприятия и организации окружающего мира для своей (общества, а не природы) деятельности. Следовательно все системы искусственны, а их разновидности в материальном мире могут быть различимы по признакам осознания человеком природы (мира) и его сознательной деятельностью в природе, то есть делятся на подклассы природных и производственных (произведенных человеком) систем.

Различные представления систем и их многообразие определяются совокупностью их базисных множеств (частей, элементов, компонентов), которые взаимосвязаны рядом отношений, удовлетворяющим тем или иным правилам сочетания как элементов множеств, так и самих отношений.

Важным в выделении базисных множеств системы, по мнению В.П. Тихомирова, О.С. Разумова, является то, что оно осуществляется человеком, т.е. субъектом управления. Следовательно, понятие системы всегда субъективно [123].

Наиболее продвинутой следует считать классификацию В.С. Пудича (рис. 1). Одним из доводов в ее пользу является появление класса экономических систем [98].

Несмотря на большое количество и отличия систем, отнесение их к тому или иному классу условно, так как оно выполняется по доминантному признаку. Завершенность любой системы всегда относительна, так как ее можно совершенствовать бесконечно. Но атрибуты организации имеются, контролируются обществом и существуют для разных форм собственности (лицензия, регистрация, устав и т.д.).



Рис. 1. Классификация систем

Существуют экономические системы различных видов: организация (предприятие, фирма), корпорация, ассоциация, регион, историческая область (совокупность регионов), государство, совокупность государств. Очевидно, известной предельной экономической системой следует считать планету Земля в целом.

Совместная деятельность и поведение людей находятся под сильным влиянием ценностей, которые формируются образованием, опытом и социально-экономическим фоном. Естественно, что люди свои собственные ценности переносят на ценности организаций, которыми руководят или образуют. У. Гут и Р. Тагири установили **шесть ценностных ориентаций**, которые оказывают воздействие на людей, особенно на выбор целей и средств их достижения [159]. Это теоретические, экономические, политические, социальные, эстетические, религиозные ценности. Любая организация вырабатывает и соблюдает определенные ценности и естественно, что экономические системы отдают приоритет таким *экономическим ценностным категориям* как практичность, полезность, накопление богатства. Отсюда возникают типы предпочитаемых целей: рост, прибыльность, результаты.

Как показала практика, большинство экономических систем отдает приоритет **экономическим ценностям**, таким как доход, при-

быль, расходы. В качестве обоснования этого подхода декларируется необходимость не только успешного функционирования, но и важность организационного развития. Причем многие экономические системы об этом смело заявляют в своих программных документах.

Для организаций, их совокупностей или частей можно с достаточной точностью и своевременно определить многие количественные показатели этих ценностей практически в любом временном интервале в прошлом, настоящем, а иногда и в будущем. Чем больше размерность экономической системы, тем более размыты ее состав и границы, а поэтому суммарные экономические ценности этой системы становятся другими. Например, для отдельных стран или их больших регионов важную роль играет качество жизни, выражаемое в доходе на душу населения, ВВП или объем бюджета.

Для экономических систем на уровне региона (района, области, края, республики), которые включают совокупность систем меньшего порядка, характерна тесная связь между экономическими объектами региона. Это, с одной стороны, позволяет иметь синергетический эффект, чаще всего в экономической области, однако, с другой стороны, измерить его достаточно сложно ввиду разновременности его проявления. Кроме того, экономические ценности меняются, появляются качественные показатели, например возможность потерять работу, количественно измерить их становится сложнее, а иногда и невозможно.

Современные тенденции в менеджменте определяют приоритет человека в экономической системе. Они исходят из интересов большинства людей. Определяющим в выборе этих приоритетов являются усилия, затрачиваемые обществом на воспроизводство человека (более  $\frac{3}{4}$  ВВП). Поэтому идеалом общества становится та предметная область (экономика), которая идеальным образом соответствует интересам общества не по названию, а по сущности.

В работе [98] отмечается, что сегодня нет четких различий между науками экономики и менеджмента. Поэтому неясно, где кончается экономика, а где начинается управление ее процессами. В этой же работе при прогнозировании развития экономической науки предполагаются варианты взаимодействия экономики и менеджмента (рис. 2). Проблема взаимодействия наук экономики и менеджмента ввиду своей сложности может быть решена эволюционным путем на основе увязки их взаимодействия в единую систему функционирования наук.

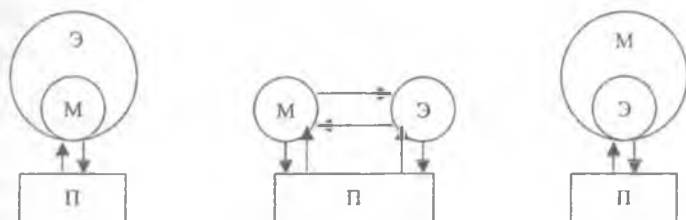


Рис. 2. Схема взаимодействия экономики и менеджмента

Поскольку экономика и право (организация) всепроникающие науки (отношения), представленные в связи с этим как среды функционирования субъектов экономики, то, следовательно, и управление, т.е. менеджмент, как наука занимает аналогичное место в системе наук, так как они неразрывно функционально связаны и обусловлены.

Верховный приоритет в этой совокупности наук занимает управление, так как блага, которые накапливаются в духовной и материальной среде, нуждаются в управлении, проявляются в результате управления и необходимы для дальнейшего управления.

Рассмотрим понятие «экономическое пространство», которое введено Н.П. Иващенко и представляется как информационный конструкт, состоящий из определенного набора компонент, измеряемых в порядковых шкалах, предназначенных для отражения взаимодействия производственно-экономических систем (рис. 3) [54].

В результате исследования О.Д. Головина выдвинуто мнение о том, что экономическое пространство является трехмерным и характеризуется тремя ведущими параметрами: производительность труда, эффективность (производительность), результативность производства (продуктивность) [37]. Другие параметры выступают как частные, в т.ч. энергоемкость, фондоотдача, рентабельность, материалоемкость, интенсивность труда.

Для систем с ярко выраженной экономической направленностью существуют механизмы влияния на показатели их деятельности, причем не только экономические, но и управленческие, социальные, правовые, информационные, психологические.

Чем четче выражены показатели экономической системы и есть возможность их вовремя измерить, тем больше шансов найти и использовать рычаги управляющего воздействия на них.

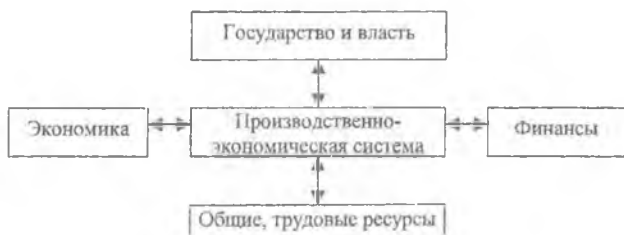


Рис. 3. Концептуальная системно-логическая модель производственно-экономической системы в социально-экономическом пространстве

Чем большую размерность имеет система, тем сложнее ею управлять. Однако и для больших экономических систем существуют механизмы регионального, межрегионального, отраслевого и государственного управления, которые позволяют воздействовать на соответствующие показатели (уровень жизни населения, например). Тем не менее, главным является уровень деятельности экономических систем предпринимательского направления, так как именно они создают экономический потенциал региона, отрасли и государства в целом. Недаром существуют так называемые градообразующие предприятия, которые не только обеспечивают занятость большинства населения, но и вносят львиную долю в местный бюджет.

Для реализации ценностей экономическая система должна иметь не только соответствующую философию, но и технологию своей деятельности. Эта технология может быть представлена следующим образом. Нужно полностью самостоятельно реагировать на спрос или заказ и обеспечить его удовлетворение, что неизбежно вызывает следующую цепь взаимозависимых процедур – понять содержание спроса, построить проект деятельности, соответствующий продуктовой характеристике спроса, войти в финансовый рынок и осуществить первую часть обмена, заем, и использовать его в снабженческом рынке, купив все необходимое для реализации проекта деятельности, осуществить становление производства, войти в реализационный рынок для продажи продукции, осуществить инвентаризацию и членение полученных денежных масс, осуществить вторую часть обмена на финансовом рынке, отдав компенсацию за заем с оговоренными процентами, выделить часть денег для стабилизации цикла предпринимательства и подсчитать прибыль.

Управленческое звено при этом представлено проектированием деятельности в рамках понятого спроса и становлением производства [91]. Приобретение того, что необходимо для деятельности, включая исполнителей, а также процессы реализации продукции являются не совсем обычными. Они подчинены не управленческим отношениям и не технологическим функциям, а законам рынка. Рынок основан на согласовательных процессах, где основанием согласия выступает и индивидуальный интерес, и давление той системы деятельности участника рынка, которая выходит на рынок. В рыночном обществе экономическая система выживает не только за счет новой технологии или квалифицированного персонала, но и многих типов согласовательных процедур, но, главное – понимания прибыльности или бесприбыльности того или иного действия.

В любом государстве кроме экономической системы существуют еще несколько систем: политическая, правовая, правоохранительная, государственная служба, информационная, духовная. Для этих систем главными являются другие ценности, которые определяют роль, место, а иногда и смысл существования организации. Например, социокультурные и образовательные учреждения. Однако реализация их ценностей также связана с экономическими ценностями, необходимыми для их существования и выживания. Так или иначе, все они для поддержания своей жизнедеятельности должны иметь финансовые средства. Это можно сделать самостоятельно либо через бюджет какого-либо уровня, либо пользоваться тем и другим источниками.

Каждая сфера общественной жизни представляет собой сложную иерархию систем. Например, экономика – это промышленность, сельское хозяйство, транспорт, связь, строительство, корпорации, финансово-промышленные группы, фирмы, предприятия (малые, средние, крупные), цехи, участки, бригады.

Для реализации целей в организации должна быть создана экономическая организованность с учетом интересов исполнителей, сотрудников, партнеров.

**Экономическая организованность** – это совокупность приемов взаимодействия в области финансового менеджмента, управления маркетингом, операционного и других видов менеджмента. Этими областями экономическая организованность и ограничивается. Она может реализовываться на макроэкономическом уровне как в виде государственного управления экономическими процессами, так и

через денежный механизм организованности. Экономическая организованность хозяйства страны, региона, фирмы, рассматривается чаще всего как экономическая система либо как экономический механизм, либо как организационный комплекс экономики. Экономическая система рассматривается как логическая детерминированная форма взаимодействия между различными экономическими явлениями [91].

Экономическая организованность может реализовываться в виде взаимодействия экономических объектов на основе систем ценообразования, финансирования, стимулирования, нормативов, хозрасчета, налогообложения, рынка ценных бумаг; инвестирования и т.д.

**Экономический механизм** – это совокупность средств и связей, приводящих в действие различные экономические явления. Экономическая система может функционировать в режимах экономического либерализма, индикативного планирования и дирижизма.

Система индикаторов (критериев) и характеристик в совокупности отражает результативность экономических систем. В работе [167] автор разделил результативность на семь подсистем, элементы которых отражают различные, но не обязательно взаимно исключаящие критерии результативности: действенность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств. Эти характеристики как критерии высококачественного менеджмента выделяет и П. Друкер [46].

На экономические результаты деятельности организации влияют политические, рыночные, технологические, экономические и другие факторы. Некоторые экономические факторы влияют непосредственно: темпы инфляции или дефляции, уровень занятости, стабильность денежной единицы, налоговые ставки. Предпочитаемые цели выражаются в экономических показателях. Например, прибыльность характеризуется уровнем прибылей, прибылью на основные фонды, инвестиции, от акций, от продаж, ее ежегодным приростом.

Задача согласования ограниченных ресурсов и операционных мощностей с неограниченными потребностями людей стоит перед каждым обществом, но решается различными экономическими системами по разному. В рыночной экономике это согласование осуществляется ценовым механизмом на основе равновесия платежеспособного спроса и предложения.

Необходимо согласовывать интересы малых групп, которые выступают под различными ярлыками: энтузиасты, команды, рабочие группы, профессионалы, «ударные» бригады, кружки качества. Все эти группы имеют одну общую черту: они представляют собой основные «строительные» блоки образцовых организаций, определяющие в основном эффективность их функционирования.

В работе [91] **эффективность организации** определяется как степень, с какой организация реализует свои цели. Она связана с показателями, определяемыми как уровнем организаций, так и уровнем ее подразделений. Важнейшим является показатель экономичности.

**Экономичность** – это отношение количества ресурсов, фактически используемых для выпуска единицы продукции, к запланированному. Если организация способна достичь данного уровня производительности с меньшим количеством ресурсов, чем другие организации, она считается более экономичной.

Иногда экономичность приводит к эффективности. В других организациях эффективность и экономичность оказываются связаны друг с другом. Существует несколько ситуационных подходов к измерению эффективности. Традиционные подходы включают в себя целевой, ресурсный и внутренний процессы. Они вполне работоспособны, но каждый из них раскрывает только одну сторону дела.

Новый подход заинтересованных сторон основан на утверждении о том, что для каждой организации существует много групп по своему заинтересованных в результатах ее деятельности.

В подходе акционеров показателем эффективности считается удовлетворенность всех заинтересованных групп. С ростом понимания того, что эффективность – это сложная многомерная концепция, не поддающаяся односторонней оценке, такой подход становится более популярным.

Рассмотрение усилий общества, направленных на познание его жизнедеятельности, обусловило необходимость определения структуры жизненного цикла экономической системы (рис. 4) [98]. Адаптация экономических систем в среде жизнедеятельности динамична, она происходит на протяжении всего жизненного цикла этих систем в сочетании подъемов и спадов активностей субъектов адаптации. В работе [98] представлены следующие ориентиры изменения концеп-

ции управления экономическими системами: от управления трудоемкостью к управлению деятельностью; от управления деятельностью к управлению производительностью труда; от управления производительностью труда к управлению организационной культурой для достижения высокой производительности труда.



Рис. 4. Структура жизненного цикла экономической системы

Все экономические системы имеют социальные характеристики. Развитие экономических систем разного уровня требует новых подходов и методов их реформирования для повышения эффективности их деятельности с целью выполнения заявленных ориентиров и ценностей. Наиболее эффективным направлением реформирования экономических систем типа «организация» является развитие их функциональной структуры на основе реинжиниринга, методология которой изложена в работах [24, 29].

Для реформирования современной экономики России значение имеет осознание и правильный выбор направлений трансформации

самой внешней среды с тем, чтобы она в наибольшей степени благоприятствовала как целям развития отечественной экономики, так и интересам развития отдельных хозяйствующих субъектов, т.е. организаций.

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

1. Что понимается под системой?
2. Каковы основные признаки разделения и классификации современных систем?
3. Экономические ценности систем: их сущность и содержание.
4. Каково содержание и показатели экономического механизма в системах?
5. Какова сущность и структура жизненного цикла экономических систем?

## 2. ОРГАНИЗАЦИЯ: ЭЛЕМЕНТЫ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, СТРУКТУРА, СИСТЕМА

Организация является важнейшим объектом приложения экономики, управления и права. Существует ряд определений **организации**. Анализ определений термина «организация» позволяет предположить, что многими авторами двигателя неудовлетворенность каждой предшествующей формулировкой. Многообразие смысла определений – результат нечеткости и противоречивости теории. Например, организация – это система, организация – это предприятие, организация – это функция и т.д.

Обобщая сущность этого понятия, можно предположить, что *организация* – это явление упорядочения компонент относительно друг друга в пространстве и времени в состояние, обеспечивающее их взаимодействие и функциональную устойчивость [98]. В формирование концепций организации свой вклад внесли М. Вебер, Ч. Бернарц, Г. Саймон, Т. Парсонс, М.Х. Мескон и др. Весомый вклад внес А.А. Богданов в работе [12], по мнению которого предметом организационной науки должны стать общие организационные принципы и законы. Большое значение в этой области имеют работы Б.З. Мильнера, Э.А. Смирнова и других авторов [85, 115].

Понятие «**организация**» приобрело сегодня статус общенаучного, междисциплинарного понятия. Оно применяется к достаточно широкому кругу объектов, процессов и явлений. «Законы самоорганизации материи», «самоорганизация биологических систем и организмов», «социальная организация», «организация крупного машинного производства», «коммерческая организация» – вот лишь небольшой перечень фрагментов из различных областей знания, подтверждающих универсальный характер понятия «организация» [122].

Организация иногда отождествляется со структурой. Причем не только со структурой объекта, но и со структурой процесса. Например, «организационное строение предприятия» или «организация какого-либо процесса во времени».

Организация строения фирмы (компании, предприятия) охватывает круг вопросов соединения и взаимосвязей основных организационных элементов – рабочих мест, подразделений и людей в некоторой организационной структуре. Организационное строение зависит от многих факторов, важнейшим из которых является назначение

или характер основной (операционной) деятельности (общая функция) организации.

Организация процессов включает в себя упорядочение всех управленческих процессов для эффективного изготовления основной продукции/услуг.

С учетом проведенного ранее разграничения между понятиями «система» и «структура» содержание «организации» следует рассматривать в двух аспектах [68]:

**организация** как процесс формирования строения, упорядочения взаимодействия элементов системы (предприятия, процесса, знаний и т.д.) и преобразования системы в ходе развития из менее организованного состояния в более организованное (техническое перевооружение, реконструкция);

**организация** как характеристика, отражающая состояние системы в любой момент времени.

**Организация** представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

Предприятие (фирма) может находиться как в организованном, так и в неорганизованном состоянии, как в стадии организации (функционирование, развитие), так и в стадии дезорганизации (упадок, кризис). Говорить о степени организованности предприятий и применять понятие «хорошо (плохо) организованное предприятие» можно только для предприятий, «достигших зрелости», т.е. целостных экономических систем.

Структурные компоненты развивающегося предприятия могут быть более организованными, чем само предприятие, однако, достигнув зрелости, предприятие в целом становится более организованным, чем его элементы. Предприятие является более организованным, если его структурные компоненты находятся в высшей форме развития и оно воздействует на свои элементы, поднимая их на более высокий уровень организации.

Современный этап развития организаций – ситуация постмодерна, т.е. «включенность» каждого в функционирование организации в качестве равноправного и ответственного участника – делает эти механизмы особенно тонкими и сложными. Это имеет два следствия. Личностная «захваченность» жизнью и проблемами организации позволяет ввести в действие человеческие ресурсы. Сложность орга-

низации повышает ее уязвимость во внешней среде, повышает издержки по реализации управленческих функций [93].

Существуют определенные свойства современной организации. Их можно представить в виде некоторой структуры [52] (рис. 5). Дадим определения наиболее важным свойствам организаций.



Рис. 5. Декомпозиция свойств организации

*Эффективность* – общесистемное свойство организации, отражающее результативность ее деятельности в зависимости от поставленных перед ней целей.

*Целенаправленность* – способность к выбору поведения в зависимости от собственной цели.

*Надежность* – свойство выполнения заданных функций при соблюдении установленных параметров.

*Открытость* – способность взаимодействовать с окружающей средой.

*Совместимость* – объективная необходимость взаимодействия между элементами организации, а также с окружающей средой.

*Сложность* – свойство иметь достаточно большое количество элементов, связей между ними и определенный уровень конструкции каждого элемента или их определенной совокупности.

*Гибкость* – свойство системы управления изменяться в зависимости от условий функционирования или состояния подсистем.

*Эмергентность* – это несводимость свойств системы к свойствам отдельных элементов, из которых она состоит.

*Целостность* – свойство организации, при котором каждая ее часть так соотносится с каждой другой частью, что изменение в некоторой части вызывает изменение во всех других частях.

*Организованность* – способность быть упорядоченной по какому-либо признаку и/или показателю.

*Устойчивость* – выполнение функций организации в течение определенного времени в условиях внешних воздействий. Устойчивость функциональной структуры организации – это возможность выполнения задач управления при экстремальных условиях и сбойных ситуациях с минимальными потерями времени и ресурсов.

*Безопасность* – свойство противостоять воздействиям внешней или внутренней среды.

*Оперативность* – свойство, определяющее способность действовать в нужное время в нужном месте.

*Непрерывность* – свойство сохранять деятельность в течение определенного времени.

*Соответствие* – свойство, определяющее адекватность состояния каких-либо процессов или объектов как некоторую целостность.

*Адаптивность* – целенаправленное самоизменение параметров структуры и свойств системы управления в ответ на воздействия внешних и внутренних факторов.

*Живучесть* – степень активности противодействия различным воздействиям окружающей среды.

*Единство* – свойство некоторой совокупности элементов находиться в рациональном сочетании или полноте.

*Полнота* – свойство иметь некоторую совокупность элементов, действий, обеспечивающих переход в новое состояние, или некоторое преобразование, закончившееся желаемым результатом.

*Функционирование* – это решение всех видов задач организационной структурой для успешного выживания в рыночной среде.

*Функциональная эффективность* – это деятельность организации, выражающаяся в экономических показателях, когда все функциональные элементы выполняют свои задачи и вносят соответствующих вклад в достижение целей.

Основными элементами (внутренними переменными) организации являются миссия, цели, структура, задачи, ресурсы, технологии, результаты, объекты (процессы), менеджмент. Они требуют четкого формулирования, определения, построения, поддержания их функционирования и, наконец, непрерывного совершенствования и развития. Рассмотрим кратко содержание этих элементов.

**Миссия** – четко выраженная причина существования организации. Выработанные на её основе политика, тактика и технологии деятельности служат в качестве ориентиров для принятия управленческих решений. Миссия определяет принципы её деятельности, культуру, рабочий климат внутри организации [83].

**Цели** – конкретные конечные состояния или желаемый результат. Формулирование и изложение целей организации представляет собой сложный механизм координирования, потому что дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Это могут быть доход, прибыль и затраты. Крупные организации имеют несколько целей. Для того, чтобы получить прибыль, организация должна сформулировать цели в таких областях как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, управление трудовыми ресурсами, социальная ответственность и др. [28].

Цели подразделений должны составлять конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений. Каждое подразделение действует в рамках своей функциональной области, т.е. реализует одну или несколько функций организации. Процесс разработки и достижения целей является механизмом, дающим возможность членам организации знать ее основные ориентиры. Цели организации могут быть экономические (прибыль, доход), социальные, эстетические и т.д. Обычно организация руководствуется устоявшимися в обществе ценностями.

**Структура** – это совокупность частей (подразделений) организации, между которыми установлены взаимосвязи, призванные обеспечить реализацию управленческих и операционных задач для достижения ее целей. Существует несколько видов организационных структур, которые имеют свои особенности.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Характерной особенностью подразделений является разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, способными выполнять ее лучше всех (маркетинг, финансы, операции).

Эффективность и целесообразность разделения работы между людьми сверху вниз, до самого первого уровня организации, определяет, насколько производительнее может быть организация по сравнению с конкурентами. Горизонтальное разделение труда по специализированным линиям – это группировка специалистов в пределах функциональной области. Вертикальное разделение труда связано с необходимостью групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней.

**Задача** – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которые должны быть выполнены установленным способом в определенные сроки. С технической точки зрения задача предписывается не работнику, а его должности. Каждая должность включает выполнение ряда задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Управленческие и операционные задачи делятся на три категории: деятельность с людьми, информацией и предметами [83].

Специализация задач нашла свое применение во многих простых операциях. Технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач весьма углубленной и сложной.

**Ресурсы** – это наличные или необходимые средства, возможности, запасы, обеспечивающие стабильную деятельность или развитие организации для достижения её основных целей. Организация должна располагать материальными, энергетическими, финансовыми, трудовыми, информационными, технологическими и другими ресурсами.

**Технологии** – это инструменты для преобразования входа (ресурсов) в выход (результаты). Технологии составляют основу операционных процессов, протекающих в организации, с помощью которых и производятся основные продукты (услуги) в любой организации. Они могут быть производственные, торговые, образовательные, консультационные, управленческие и т.д. Для их реализации необходимы основные средства (здания, сооружения, оборудование, финансы), орудия (инструмент, приспособления, инвентарь, документация), функциональные или процессные подразделения (цехи, склады, отделы). Во многих организациях существует сразу несколько видов деятельности. Один из них является преобладающим, с помощью которого организация получает доход и реализует цели.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих профессиональных знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Влияние технологии на управление в значительной мере определялось тремя крупными поворотами: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в готовую продукцию, получаемую на выходе.

**Результаты** – это продукты деятельности организации. Они могут быть материальные (товары и услуги), трудовые (занятость), финансовые, информационные, социальные, психологические. Результаты могут быть как отрицательными, так и положительными. Положительные результаты – это качественная продукция, высокая прибыль, нормальный климат в коллективе и т.д. В качестве отрицательных результатов выступают: дефекты, финансовые потери, текучесть и неудовлетворенность персонала и т.д.

**Объект** – это составная часть, обеспечивающая совместно с другими объектами какую-либо сторону деятельности организации для достижения ее целей и миссии. Основными объектами организации являются стратегия, персонал, маркетинг, финансы, операции, инновации, качество, информация, экономическая безопасность. Дадим их краткую характеристику.

**Стратегия** – это основные направления деятельности организации, ориентированные на реализацию ее целей и миссии. Она фор-

мирует приоритеты и основные направления ее деятельности, отвечающие вызову со стороны внешнего окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать или развиваться в долгосрочной перспективе.

**Персонал** – это совокупность всех работников организации, выполняющих различные задачи организации, направленные на реализацию ее стратегии.

**Маркетинг** – это рыночное пространство (внешняя среда) вокруг организации, которое требует постоянного внимания и исследования для принятия решений о своей деятельности на перспективу.

**Финансы** – это совокупность денежных средств организации, которые находятся в наличном или банковском состоянии, а также в движении от субъекта к субъекту.

**Информация** – совокупность данных, определяющих состояние тех или иных объектов, процессов или явлений организации.

**Инновации** – это нововведения в науке, которые используются в технике, технологиях, управлении и других сферах деятельности.

**Операции** – это совокупность действий или процедур по превращению ресурсов в готовый продукт или услуги.

**Качество** – это совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида, условий применения, которыми наделяются соответствующие продукты или услуги.

**Безопасность жизнедеятельности** – это совокупность критериев, позволяющих дать оценку состояния организации и ее менеджмента.

Управление объектом представляет собой процесс реализации управленческих воздействий на этот объект или на его составные части, что позволяет перейти этому объекту в другое состояние. В зависимости от объекта процессы имеют свои особенности, но все вместе призваны обеспечить эффективное выполнение операционной деятельности.

**Менеджмент** является главной движущей силой в деятельности любой организации. Менеджмент, ориентируясь на цели и миссию организации, использует свои технологии и созданную структуру для эффективного решения совокупности управленческих процессов и их составных частей. Носителями главных постулатов менеджмента организации являются **люди**. Эффективность использования человеческих ресурсов организации зависит от состава и содержания решаемых управленческих задач и применяемых технологий менеджмента.

Существуют три основных аспекта менеджмента в деятельности организаций: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, поведение руководителя в роли предпринимателя (менеджера) или в роли лидера и его влияние на поведение людей и групп.

Поведение человека в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды и включает: умственные и физические способности, предрасположенность, потребности, ожидания и восприятие. Личность проявляется через качества отдельного человека и его поведение, отражая уникальный характер приспособления индивида к окружающей среде [83].

*Способности.* Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности и качества. У одних людей больше способностей, чем у других, для выполнения той или иной работы. Эти различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные. Часть способностей приобретается с опытом. Организация должна воспользоваться способностями человека при решении, какую деятельность будет выполнять специалист.

*Предрасположенность, одаренность* – это имеющийся потенциал человека в отношении деятельности. Являясь результатом сочетания врожденных качеств и приобретенного опыта, одаренность становится как бы талантом, открывающимся в определенной области. Если руководитель не может правильно это использовать, время и расходы по обучению будут напрасными.

*Потребности* есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостатка в чем-либо или в ком-либо. Человек бессознательно или сознательно стремится к удовлетворению своих потребностей. Организация должна создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

*Ожидания человека,* основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, формируют поведение для результативной деятельности. Люди ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей.

*Восприятие* – это интеллектуальное осознание мотивов, получаемых от ощущений. Восприятие определяет, что такое «реаль-

ность» для конкретного индивидуума. Реагируя на окружение с соответствующим пониманием происходящего, восприятие определяет потребности человека и его ожидания в любых ситуациях.

Отношение формирует наше субъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияет на поведение. Отношение к работе является важным фактором, определяющим реакцию людей на изменения условий труда, продолжительности работы, стимулирования и т.д.

*Ценности* – это убеждения, вера по поводу того, что хорошо, плохо или безразлично в жизни. Ценность предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Организации и их руководители имеют ценности, существующие в культуре данного общества. Но и руководители устанавливают свою систему ценностей, обычаи, табу.

*Рабочая среда* – это некая совокупность всех внутренних переменных, которые в процессе управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. Несмотря на различия индивидуальности личности и её поведения в одинаковых ситуациях, каждый человек придерживается некоторых норм поведения, т.е. устойчивого набора образцов, относительно согласованных между собой. Поэтому имеет большое значение создание атмосферы, которая поддерживала бы тип поведения, желаемый для организации. Число факторов взаимовлияния личности и рабочей среды огромно и не исследовано, однако два фактора являются приоритетными: группы и управленческое лидерство.

*Группы* формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания, связанные с пониманием поведенческой нормы. Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации.

Однако основные факторы поведения и деятельности людей, проявляемые через менеджмент на все уровнях деятельности организации, будут рассмотрены ниже.

Большую роль играет внешняя среда организации. В соответствии с работой [83] внешняя среда организации включает потребителей, конкурентов, правительственные учреждения, поставщиков, финансовые организации, источники трудовых ресурсов и др.

**Характеристики внешней среды организации.** Под *сложностью* внешней среды понимается число факторов, на которое организация обязана реагировать, а также вариантность каждого фактора.

*Подвижность* среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

*Неопределенность* внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного феномена, также функцией уверенности в полноте и достоверности информации.

*Взаимосвязанность* факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Связанность может сказываться на влиянии внешних факторов между собой и внешних факторов – на внутренние переменные организации. Выживание организации связано с уровнем знаний организации о ее окружении и умении в этом окружении ориентироваться.

В работе [74] представлена классификация внешней среды по ее свойствам, средам воздействия и функциональным областям (рис. 6).



Рис. 6. Классификация внешней среды по различным признакам

**Элементы среды прямого воздействия [83].** *Поставщики.* Любая организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов: материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила.

*Материалы.* Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Японская система «точно в срок» требует тесного взаимодействия производителя с высшей степени взаимосвязанными поставщиками. Большие запасы связывают деньги, которые придется расходовать на материалы и хранение.

*Капитал.* Потенциальных инвесторов несколько: банки, программы учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя и покупающие акции.

*Трудовые ресурсы.* Обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей. Люди способны эффективно увязывать технологию, капитал и материалы. По персоналу выше других котируются два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри организации.

*Законы и государственные органы.* Взаимодействие покупателей и продавцов, клиентов, партнеров, каждого ресурса и каждого продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет свой правовой статус и это определяет, как она ведет свои дела и какие налоги должна платить. Число и сложность законов, посвященных бизнесу, резко возрастает. Как бы не относилась организация к законам, ей приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, неопределенностью – как сейчас в России.

*Государственные органы* обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах в рамках своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую имеющие силу закона. Неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из-за того, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, и в то же время за каждым стоит правительство, принудительно обеспечивающее выполнение требований. Это налоговая инспекция, санэпидстанция, пожарная охрана и др.

*Потребители.* Выживание и существование организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы.

*Конкуренты* являются определяющим фактором выживания любой организации, связанной с ценой продукции и объемом продаж. От реакции на конкуренцию зависят условия работы, оплата труда, характер отношения руководства с подчиненными, текучесть кадров.

**Элементы среды косвенного воздействия** [83]. *Технология* является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические инновации влияют на эффективность изготовления и продажи продукции, скорость старения продукта, процессы сбора, хранения и распределения информации, а также на ожидания потребителей от организации. Для сохранения конкурентоспособности необходимо идти в ногу с новыми технологическими разработками.

*Состояние экономики* влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. К числу таких факторов относятся: учетная ставка кредита, состояние валюты, объем денежной массы, возможность получения кредитов, курс денежной единицы и др.

*Социокультурные факторы.* Любая организация находится в конкретной культурной среде под влиянием ценностей, традиций, национальных меньшинств, религиозных конфессий. Содержание факторов меняется за счет международных контактов, притока молодежи и др.

*Экономические и политические факторы* – это:

налогообложение доходов; установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин; практика найма, представительство национальных меньшинств; законодательство по защите потребителей; установление стандартов на безопасность и чистоту окружающей среды; контроль цен и зарплаты; обслуживание внешнего долга; создание условий для инвесторов.

В работе [52] элементы внутренней и внешней среды представлены несколько по-иному. Расположение этих элементов изображено на рис. 7. Однако совокупность сред, описанных выше, можно представить в плоскости четырех пространств, которые окружают современные организации [143].

| ВНЕШНЯЯ СРЕДА   |                              |                                                                                                                                                                                                     |                                                              |                                          |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Демографическая | Географическая               |                                                                                                                                                                                                     | Природная                                                    |                                          |
|                 | Среда рекламной деятельности | Конкурентная                                                                                                                                                                                        | Среда контроля активной аудитории                            | Среда партнерских отношений              |
| Экономическая   | Среда поставщиков            | ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА<br>Система управления: цели (миссия, ценности), структура, задачи, ресурсы, технологии, результаты, объекты (процессы), менеджмент                                                 |                                                              | Среда потребителей                       |
|                 |                              | Операционная система продукции/услуги, технологии, масштаб и тип деятельности, предметы труда, средства труда, структура, организация операционного процесса, размерность операционной деятельности |                                                              |                                          |
|                 | Среда торговых партнеров     | Среда отношений с государственными и муниципальными организациями                                                                                                                                   | Среда научных, конструкторских и образовательных организаций | Среда отношений с союзами и ассоциациями |
|                 |                              |                                                                                                                                                                                                     |                                                              |                                          |
| Политическая    | Идеологическая               | Правовая                                                                                                                                                                                            |                                                              | Социальная                               |
|                 |                              |                                                                                                                                                                                                     |                                                              | Культурная                               |

Рис. 7. Внешняя и внутренняя среда организации

Пространство административной деятельности – это совокупность правовых актов всех уровней власти в стране. Государство в рыночной экономике оказывает влияние на организации через налоговую систему, государственную собственность и бюджет и т.д. С политикой государства связаны установление налоговых льгот, защита прав потребителей, установление стандартов на продукцию, контроль цен и зарплаты, создание условий для инвесторов.

Пространство *социума* содержит социальную среду, т.е. людей, находящихся друг с другом в различных отношениях (проекциях). Это административные структуры, партии, семья и поселения, нации, классы, половые и возрастные страты и т.д. Работниками организации являются люди, пришедшие из социума со своими ценностями, амбициями, потребностями.

Пространство *культуры* содержит образцы и нормы всех видов организационной деятельности. Факторы культуры непосредственно влияют на готовую продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности организации, и на поведение работников организации.

Пространство *ценностных ориентаций* – основания для формирования критериев и оценочного отношения. Ценностные ориентации бывают политические, экономические, социальные и др. Они влияют на любую деятельность непосредственно, рождаются системой социальных отношений и являются достаточно консервативными в любом обществе.

**Система «организация»** – это совокупность элементов, которые находятся в непрерывном взаимодействии, а также тесно связаны с внешней средой (рис. 8) [23].



Рис. 8. Система «организация»

Организация в системном представлении – это замкнутое пространство, потребляющее ресурсы и производящее конкретные результаты на основе операционной деятельности. Все остальное (цели, миссия, задачи, структура и т.д.) в организации способствует эффективному преобразованию входов в выходы. Окружающая среда влияет на организацию через указанные пространства внешней среды.

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Существующие аспекты представления организаций в управленческой науке.
2. Каковы важнейшие свойства современных организаций?
3. Основные элементы организации и их сущность.
4. Роль и место менеджмента среди других элементов организации.
5. Важнейшие объекты менеджмента в организации и их содержание.
6. Основные факторы внешней среды, влияющие на организацию.
7. Что представляет собой система «организация»?

### 3. УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ СРЕДАХ: ТИПЫ, СФЕРЫ, ВИДЫ

Несмотря на наличие в любой организации всех этих элементов, каждая конкретная замкнутая социальная и экономическая среда характеризуется своими особенностями. Это касается основополагающих элементов организации: целей, структуры, технологий, ресурсов и результатов деятельности.

Практически в любой организации существуют все объекты и соответствующие им процессы управления. Некоторые из них, такие как финансовый менеджмент, не имеют особого отличия. Главные различия связаны, в первую очередь, с характером выпускаемого продукта/услуги. Диапазон этой продукции может колебаться от материально-вещественного до духовного, что и накладывает главный отпечаток на операционную деятельность.

Описания организационных процессов для различных социально-экономических сред существует в том или ином виде. Однако отсутствует достаточно четкое формализованное описание, выполненное на единой методологической основе. Причин здесь несколько: такая задача не ставилась, отсутствие однозначного понимания состава компонентов операционной деятельности, нет общепризнанной методики представления преобразования ресурсов в готовый продукт. Тем не менее, следует искать возможности единого подхода для представления управленческих процессов в разных сферах деятельности.

В работе [6] приведена более или менее удовлетворительная **классификация типов управления** в социальных и экономических средах. Эта классификация включает следующие типы управления: микрогруппой, группой, макрогруппой, общественной организацией, социокультурным учреждением, образовательным учреждением, предприятием, в предпринимательской деятельности, отраслью, региональное, межрегиональное. Дадим краткую характеристику указанных выше типов управления по работе [6].

**Управление микрогруппой.** Микрогруппа характерна тем, что объединение людей предопределено симпатиями и антипатиями. Индивидуальная жизнедеятельность и ее траектория видоизменяются в связи с изменением этих чувств. Управленец может решить свои задачи при вхождении в отношения с микрогруппой, если учтет осо-

бенности микрогрупповой динамики, ее внутренней структурированности. В этой микрогруппе может быть лидер, регулирующий отношения к себе как условия стабилизации микрогруппы. Поэтому, находя взаимопонимание с лидером, легче осуществить через принимаемое им воздействие на себя воздействие на микрогруппу. Управленец должен осуществлять чувственное отождествление с типом поведения, могущим вызвать симпатии у микрогруппы.

Однако самоорганизационное основание существования микрогруппы является лишь сервисом исходного чувственного основания, что может создавать значительные колебания значимости органов самоорганизации микрогруппы. Общая линия возникновения, функционирования, развития и деградации микрогруппы создает большие затруднения для управленца, который реализует стратегии, ценности, идеалы, основанные не на межсубъективных отношениях, а на долговременных культурных традициях организации.

**Управление группой.** В основании группостановления лежит не чувственная взаимооценка, а достижение определенной цели. Если эта цель может быть достигнута только совместными усилиями и отдельные люди готовы войти в отношения друг с другом для этого, то возможно согласовать характер степени участия каждого в достижении единой цели. Согласовательный процесс носит уже более интеллектуальный характер. Групповое целедостижение, вытесняющее потребности индивидов на периферию оценки происходящего вокруг; облегчает рефлексивную интеграцию и самоорганизацию участников в рамках достижения общезначимой цели. В связи с этим и выявляются основные роли группы: лидер, знаток, критик, нормировщик, снабженец и контролер.

Управленец может пользоваться тем или иным уровнем развитости внутренней самоорганизации группы, наличием актуальных целей или прогнозом возникновения новых целей для реализации смысла существования группы. Однако реальный ход становления и деятельности группы, динамика внутренних деформаций происходит в логике целей, задач и используемых методов.

**Управление макрогруппой.** Ситуационное согласование деятельности людей часто стимулирует выход на более сложные его формы. Так, на базе многих социогенетических процессов рождаются макрогруппы, т.е. большие организации. Их основой выступает выделение и построение идеалов и ценностей (миссии), относитель-

но которых переменным становится индивидуализированное содержание симпатии и антипатии, ситуационного целеполагания.

Для того, чтобы согласованные внеситуационные потребности и цели были достижимы, нужны более сложные и надежные способы взаимодействия и организованности. Уровень требовательности для управленцев, желающих реализовать ту или иную функцию в макрогруппе, становится все более высокой. Тем самым достижение реализуемости ценностей и идеалов опирается как на масштабную рефлексивную практику воспитания и обучения, так и на практику сложно структурированных органов.

В системе деятельности управленец не имеет дела с макрогруппой в целом, ограничиваясь отношениями с их представителями. В силу иных масштабов количества, структурированности, мощности духовного и интеллектуального воздействия, механизмов воспроизводства и т.п., которые характерны для макрогрупп, управленец должен иметь более сложную подготовку для адекватного установления отношений.

**Управление общественной организацией.** Групповая и макрогрупповая самоорганизация выступают исходным материалом, который при определенных условиях приобретает форму особой организации, включенной в институционализированный механизм гражданского общества. Включенность такой организации в общественную систему ведет к адаптации ее социальных процессов и, прежде всего, функционирования, становления, развития и прекращения деятельности организации.

Управленец в условиях общественной организации должен заимствовать и проводить в жизнь содержание целей, их изменение, систему критериев целеполагания, формы самоорганизации, системы ценностей и идеалы социальной среды, которую выражает организация. Совмещение функций формального и неформального лидера, при определяющей ценности последнего, характерно для управленца общественной организацией.

**Управление социокультурным учреждением.** Творец произведений культуры осуществляет свободное самовыражение, испытывая от своего результата высшее чувство удовлетворения и доказывая право на свое новаторство, право первенства, временную недостижимость в свободном соревновании и конкуренции с любым из желающих проявить высшее самовыражение. С другой стороны, внешняя

оценка результатов связана с фиксацией их самозначимости с точки зрения достижения проявления духовности человека.

Управленец при этом использует механизмы гражданского общества, экономической и политической системы для обеспечения сохранности и воспроизводства творческого процесса путем социального и экономического сопровождения творческого процесса.

Специфика управления связана с непредопределенностью творческого процесса, который необходимо обеспечить условиями от невмешательства до реализации сервисных заказов самих творцов. Управленец должен иметь достаточно адекватное модельное представление функций менеджмента, которое обеспечивает прогнозируемость самовыражений, их типологизацию, построение основных линий поведения, конфликтов, мотивации и пр.

**Управление образовательным учреждением.** Образование может быть сведенным до усвоения конкретной суммы знаний, умений, а может быть расширено до приобретения способности к самоорганизации в любых жизненных условиях. Поскольку акцент на способности к самоорганизации, включая их саморазвитие, не соотносится с конкретными требованиями фиксированной деятельности, но предполагает длительную и сложную учебно-воспитательную работу, то реальные рамки возможностей и заинтересованность общества, макрогрупп в приобретении этих способностей становятся ведущими при решении вопроса о выборе содержания образования.

В основе любого образования лежит самоизменение обучаемого и его педагогическая организация. Педагогические усилия прежде всего сосредоточены в рефлексивном слое учебной деятельности. А корректирующее воздействие на рефлексию и на само действие обучаемого может быть очень сложным и деликатным.

Образовательное учреждение представляет собою совмещение собственно педагогического и разнообразных сервисных процессов. Управленец обеспечивает становление педагогического, методического и иных коллективов. Кроме того, управленец учитывает особую логику материально-технического, экономического и иных сервисов, подчиняет их существование требованиям базового процесса без нарушения основных правил жизни каждого сервиса.

**Управление предприятием.** Основу предприятия составляет достаточно строгая технологически организованная цепь от ресурсов до конечного продукта/услуги, строгие сервисные отношения между всеми службами и базовым операционным процессом.

Управление предприятием и соучастие в нем в различных управленческих сервисах подчинено принципам управления кооперативными системами. Именно в них огромное и предопределяющее значение имеют результаты рефлексивной мыследеятельности управленца. Сама управленческая мыследеятельность может быть технологизирована благодаря строгому модельному оформлению многих звеньев управленческого процесса.

**Управление в предпринимательской деятельности.** Рынок основан на согласовательных процессах, где основанием согласия выступает и индивидуальный интерес, и давление рыночных условий. Какими бы масштабами дела не владел предприниматель, он по своей природе является полностью ответственным лицом за ход и результаты своей деятельности. Предприниматель свободен либо индивидуально, либо через посредство групповых форм реализации предпринимательской функции.

Предприниматель рассматривает управленческие процедуры как один из сервисов главного, базового процесса движения капитала, выраженного деньгами или замещающими их ценными бумагами. Закон экономических отношений в предпринимательской деятельности выражается в требовании иметь прибыль.

В отличие от управленца, действующего в социотехнических системах, отчуждающего свой тип жизни для приобретения средств к существованию или частично реализующий себя в управленческих структурах при определяющем воздействии самих этих структур, предприниматель остается один на один со всей социальной, политической, культурной, правовой и экономической структурой общества и реализует свои замыслы на свой страх и риск.

По количеству требований к способностям предприниматель не имеет себе равных, так как в единицах его жизнедеятельности есть совмещение всех типов жизни человека в обществе. Такие особенности очевиднее в малом бизнесе. При увеличении объема бизнеса возникает перераспределение многих звеньев управленческой деятельности, а само управление усложняется различными производными процедурами. В определенных операциях наемный управленец может быть похож на управленца в социотехнических системах.

**Управление отраслью.** Отрасль имеет многообразие организаций и сеть сервисных структур, деятельность которых протекает рядом с предприятиями, производящими типовую продукцию, а

функционально они обслуживают все или часть организаций. Управление отраслью обеспечивает возможность воспроизводства деятельности предприятий, гарантированность их сервисного обеспечения для предотвращения или снятия разрывов в деятельности, а также развития деятельности по критериям номенклатуры, объема, качества и технологии. Эти функции создают границу между микро- и макроуправлением. Если микроуправление предопределено базовыми процессами производства продукции, то макроуправление смещает акцент в сервисность и применительно к многообразию однородных организаций.

В мыследеятельности регионального управленца есть особое содержание рефлексивно-коррекционного мышления. Оно более абстрактно, что отражается на применении всей замкнутой формы мыследеятельности к абстрактному материалу. Для этого конкретный материал должен быть количественно обработан, сведен к абстрактным заместителям. На стратегическом уровне цикл рефлексии и коррекции согласовывается с видением вышестоящего управленца, который охватывает более высокий уровень универсума деятельности.

**Межотраслевая** деятельность соотносится с суммарным и меняющимся спросом, выявляет значимые продуктовые и конкурентные тенденции, приводит пространство деятельности с этими тенденциями. Макроуправленец стоит перед необходимостью не только осуществить отраслевое членение, но и ответить на вопрос о том, какие производственные структуры смогут взять на себя морфологизацию деятельности и выбор методов реагирования на спрос, а также на участие в этом сервисных структур.

Какая бы ни была структура расходов, макроуправленец принимает такие решения, которые сдвигают суммарное отношение «расходы – доходы» в доходную сторону. Однако он должен при этом учитывать, что те или иные решения либо укрепляют, либо ослабляют экономический потенциал. Если условия стимулируют ограничение самодвижущей части экономики, растет диспропорция расходов и доходов, возрастает инфляция и т.п., макроуправленец обязан думать не только о конкретной ситуации, но и о перспективе.

**Региональное управление.** Специфика регионального управления состоит в том, что регион вмещает в себе все представительства структур общества. Регион использует материально-природные ре-

сурс, имеет ту или иную демографическую, экономическую и идеологическую распределенность. Региональный управленец реализует разнородные пересекающиеся функции. Некоторые из них связаны с обслуживанием самодвижения жизнедеятельностных, социальных, культурных, идеологических, экономических, экологических и других процессов.

Сопряжение разнородных структур, находящихся в регионе, регулярное слежение за возникающими разрывами между ними и приемлемое их преодоление составляют содержание деятельности региональных управленческих структур. Исходя из этого, должны быть наиболее развиты регулирующая и координационная функции, которые обеспечиваются надежным сервисом.

Стратегии развития появляются как оформление складывающейся тенденции в траектории равнодействующей разнородных воздействий. Ситуационное реагирование является основной характеристикой регионального управления. Имея возможность брать налоги, формировать региональный бюджет, региональный управленец приобретает и инструмент обеспечения региональных сервисных структур, а также меру инвестиционного и другого влияния на экономические и социальные стороны жизни региона. Характер включенности регионального управления в судьбу расположенных в регионе организаций, механизмов социотехнического, социокультурного, экономического и иных типов зависит от особенностей правовой системы, которые предопределяются типом общества, его системы ценностей.

**Межрегиональное управление.** Принятие межрегиональных, национально-государственных решений строится по типу решений в универсальном пространстве деятельности. Поэтому межрегиональный управленец опирается на целое поле разнородного спроса, целостное поле проблем удовлетворения спроса, на целостное представление о производительном потенциале, многообразии сервиса и отраслевых, межотраслевых, региональных потенциалов.

Тем самым на управленце и его сервисном обеспечении лежит ответственность формирования такого пространства деятельности, которое могло бы потенциально удовлетворить спрос и, пользуясь которым, можно было бы просчитать имеющиеся возможности действующим и скрытым потенциалом ресурсов, различными сложившимися и возможными механизмами удовлетворить спрос.

Управленец имеет дело с принятием макроуправленческих решений, с мыследеятельностью на высоком уровне абстракций. Однако в случае межрегионального (национально-государственного) управления пространства деятельности и стратегии, ситуационные воззрения и поля проблем, концептуальные основания и система ценностей, ресурсов, мощностей и свободы обретаются как условие самой мыследеятельности. Выдвижение общенациональных стратегий, проектов перестает быть относительным, иллюзорным и безответственным.

Каждая **сфера (область) управленческой деятельности** обладает своими особенностями [6]. В рамках совокупности сфер управленческой деятельности появляется и основной вопрос о том механизме, который должен быть использован для реализации ответственности за жизнеспособность, перспективность общества в целом. Среди механизмов национально-государственного управления можно выделить следующие важнейшие системы – экономическая, политическая, правовая, правоохранительная, информационная и духовная, государственная.

**Политическая система.** В этой системе управление совмещает рефлексивное обслуживание и корректирующее предопределение. Реализация норм невозможна без явного предположения властных отношений. Исполнитель должен соответствовать нормативным требованиям и это соответствие обеспечивается не только его умением, правильным самоопределением, усилием, но и внешним носителем категоричности предписания. Возможность реализовать норму вопреки попытке исполнителя редуцировать императивность в отношении к реализации и составляет основу власти. Действие властного отношения в потенциальном исчислении охватывает все время, в течение которого управленец рассматривает нормативное содержание предназначенным для реализации до его проблематизации или перевода в хранилище норм.

Властное отношение осуществляется в рамках предприятия и в предпринимательских средах, в региональном существовании и в отраслевых сферах и т.п. Выработка систем ценностей, создание их обоснования и проектно-стратегического оформления, создание макрогрупп, исповедующих эти ценности и готовых реализовывать им соответствующие проекты и преодолевать сопротивление представителей других ценностных систем лежит в основе политической

деятельности. Поскольку реализация ценностей невозможна вне обретения власти, то для политиков вопрос о власти выступает как естественный переход от рефлексивно-подготовительного периода к реализационному.

Если общество учитывает естественность возникновения политических процессов и их организационного оформления, то оно вырабатывает механизм совмещения макросамоорганизационного процесса, всегда присутствующего в обществе, с политическим процессом. Так как механизм политической системы является морфологизацией функциональной структуры совмещения макросамоорганизации общества с политическими процессами, в зависимости от различных сложившихся активных сил и истории их становления, традиций решения проблемы совмещения различаются и политические системы.

Государство функционально составляет ядро политической системы, реализуя функцию макроуправления в высшем звене, стоящем над самоорганизационными механизмами и допускающем модулирование макроуправленческими процессами со стороны политических процессов и механизмов.

**Правовая система.** Правовые нормы возникают как результат разрешения противодействия социальных сил. Поэтому нормы создаются и сохраняются как актуальные вне зависимости от воспроизводства возможных или действующих противоречий. Любая норма защищает и делает законным действие, соответствующее типовым потребностям и ожиданиям. Норма ограничивает те действия, которые мешают удовлетворению «законного» устремления. Арбитражная функция правовых норм предполагает спор заинтересованных сторон и процесс установления меры «истинности» той или иной точки зрения, а также наличие самого предмета спора. Множество предметов спора охватывает все стороны жизни, в зависимости от чего происходит членение на правовые области.

Правовая система опирается на инвентаризацию социальных, экономических, политических, культурных, духовных и т. п. противоречий, выработку критериев правового анализа, правовую экспертизу противоречий, типизацию и иерархизацию правовых выходов из противоречий, создание системы непротиворечивых правовых норм в каждом типовом слое противоречий и снятие несогласований между отраслями правовых норм. Если существуют региональные или

отраслевые особенности противоречий, то они могут быть поводом для создания правовой «периферии», дополнительной к общенациональной правовой системе, иначе регион выделяется как самостоятельный государственный субъект правотворчества.

Правовая система, базирующаяся на арбитражной роли правовых норм, отличается от нормоположений, носящих предписывающий характер и являющихся следствием управленческой мыследеятельности. Такие нормы могут быть проверены на их соответствие правовым нормам и быть оспоренными. Совмещение собственно правостроительства и принятия решений в установлении правовых норм исчезает вместе с преодолением переходного периода.

**Правоохранительная система.** Наличие правовой системы и совокупности правовых норм снимает неопределенность разрешения противоречий, придает им рефлексивно-квалификационную форму. Поскольку квалифицированное соотнесение ситуации к норме возможно только при наличии соответствующих специалистов, то вместо самих спорящих сторон, потерпевшей и обвиняемой, обвиняемой и обвиняющей, выступают их правокомпетентные заместители, обвинитель и адвокат, а в функции арбитра – судья.

Для того, чтобы произошел судебный процесс, необходимо иметь достаточно надежную реконструкцию события, нанесения того или иного вреда, запрещенного нормой или несоблюдение требований определенной правовой нормы.

В зависимости от того, какой области права соответствует поступок, процесс может быть различным в силу соответствующих особенностей сферы жизни и самих субъектов разбирательства. Надежность преодоления затруднений в осуществлении всех поисков, установлении хода процесса обеспечивается своей службой, имеющей необходимые властные полномочия.

Властное отношение нормы переносится на властное отношение служб изоляции и воспитания. Сложность корректирующего воздействия, неопределенность субъективной адаптации к нему, относительность «справедливости» с точки зрения обвиненного и признание потенциала совершенствования ведут к формализации наказания и установления срока.

**Система массовой информации.** Создание, функционирование и развитие правовой системы дают макроуправленцу средство стабилизации разрешения споров и придания надежности реализации

макрорешений. В той или иной степени правовые нормы создают сдвиг силовой активности в пользу власти, макроуправленческих механизмов.

Для компенсирования сдвигов корректирующих воздействий и их нормативного обеспечения со стороны властных структур, а также обеспечения своевременного обнаружения преувеличений, искажений того, что необходимо для общественной жизни, общество вырабатывает механизм освещения событий.

Несмотря на достаточную свободу средств массовой информации (СМИ) и несвободу других представителей, индивидуальность точек зрения компенсируется не только многообразием СМИ и их носителей, не только их постепенной адаптацией к типу проблем, событий, аналитических процедур, но и за счет вовлечения консультантов, вносящих в процесс освещения профессионализм.

При огромном расслоении СМИ и инерциальности сложных в техническом сопровождении средств, взаимопротивопоставлении точек зрения складываются условия мощного воздействия на сознание и самосознание большого количества людей вне узко ориентированных мнений властных структур, возможность нахождения во множестве точек зрения «более истинных» мнений соотносится с приданием совокупному мнению расщепленности.

**Духовная система.** Чем более ответственной является функция человека в обществе, тем менее случайными побуждающими, познавательными, аналитическими основаниями он должен овладевать. В рефлексивной самоорганизации человека под воздействием личной рефлексивной практики и педагогических, а также и иных воздействий складывается пространство рефлексивного сознания.

Для принятия ответственных решений человек обращается к миропониманию в целом и в нем усматривает содержание проблемы, преодолевая ограниченность отдельных знаний. Человек призван исповедовать интегральные ценности, чтобы выработать неслучайные отношения к происходящему и подобрать адекватное содержание решения.

В подобных усилиях в рефлексивной самоорганизации возникает духовно значимая практика, сопоставимая с покаянием и очищением, уходом от неистинности прошлого поступка. Однако усилия одного человека ограничены за счет разделения обязанностей, разнообразия людей и соответствия их предрасположенности к той или иной реф-

лексивной функции. Появляется поиск целостного миропонимания, мирооценивания, самооценивания и типизации оценок, иерархизации типов оценок, выявление моделей адекватного осуществления самооценки и оценки других с точки зрения интегральных ценностей и др. как духовная практика, предназначенная для других. В силу особого характера духовной практики ее представители подходят к универсумально включенному типу существования и обладают необычными способностями за счет соучастия самого универсума в усилении и очищении их способностей.

Дифференциация функций в объединениях духовной практики, их соучастие в судьбе лиц, принимающих важные для общества решения, и всех склонных к духовности людей, создание различных образовательных, согласовательных, культурных и др. механизмов в функции одухотворения общества формирует духовную систему.

**Государственная служба.** Функция государства состоит в решении макроуправленческих задач и проблем, которые нельзя решить за счет самоорганизации во всех типах слоев и средах общества и с учетом суммарных политических воздействий. Однако в функционировании государственного механизма заложены несколько противоречий. Для принятия и реализации макроуправленческого решения по типу коррекции жизни универсума деятельности необходимо выработать содержание решения от имени универсума деятельности и с учетом того, что сам универсум деятельности помещен в «естественную» среду, которая не может быть произвольно деформируема.

Макроуправленческое решение тогда обладает полнотой, когда его содержание отнесено ко всей целостности общества и действие расщепляется на множество действий применительно к целостно значимым звеньям общества. Универсумальность решения требует соответствующего количества контролеров, корректоров, служб реализации. При сложном устройстве общества его объем самодвижения уменьшается за счет перевода ресурсов в реализационный корпус и при некотором соотношении перестает быть полезным для общества.

Выработка ценностей, идеалов и стратегий политическими силами, создание механизмов возможных курсов подвергает сомнению универсумальность принимаемых макроуправленческих решений. В силу политической основы этих альтернатив сужается объем учета

целостности общества до выражения устремлений части общества. Макроуправленец должен противостоять этим устремлениям и, в то же время, должен учитывать самовыражение политического типа.

Предельные основания принятия решений возможны при универсальном миропонимании, что и осуществляется в духовной сфере. Основное содержание заказа общества идет не по духовным критериям, в силу чего универсальное решение теряет свою чистоту и предельную оправданность. Служащие государства должны максимально осознавать свою универсальную функцию и объем власти, адекватный характеру принимаемых решений.

Особую роль играет достижение успешности реализации решений, благотворно отражающихся на росте самодвижения общества, накоплении потенциала самостоятельного преодоления затруднений – это касается налаженности культурной, духовной, экономической и правовой сферы. Тогда можно выявлять, готовить, поддерживать адекватность людей государственной функции.

Однако еще предстоит более подробное и адекватное описание особенностей и разработка форм, критериев и технологий управленческой деятельности в различных сферах, что позволит использовать теорию и методологию менеджмента на практике.

Рассмотрим отдельные **виды управленческой деятельности** [6].

**Управление объектами.** В любом реальном управлении, если не акцентировать внимание на процессе принятия решений, которое может быть крайне сложным при управлении объектами в неопределенных ситуациях, существует фаза коррекции. Именно она определяет специфику управления объектами. Действительно, в простейшем случае в управлении объектами не принимается в расчет внутреннее устройство объекта, нет необходимости учитывать логику жизни.

В социокультурных условиях, когда управленец принимает решение и осуществляет его реализацию, возникающая необходимость коррекционных действий всегда несет момент коррекции объектов. Чем более технологизирован процесс реализации решений, чем больше диктат нормы для исполнителей, тем в большей степени отношение к исполнительской деятельности сохраняет этот момент, а все остальные моменты, учитывающие жизнедеятельностные, социальные и другие обстоятельства, редуцируются.

В связи с подобными редукциями возникает «жесткий» тип управления. Могут быть многие компромиссные формы такого управления. Например, управленец в достаточно технологизированной схеме деятельности игнорирует или противодействует инновационным устремлениям исполнителя, редуцируя в своем сознании творческое самовыражение исполнителя.

Наиболее изощренной формой сохранения момента управления объектами является обращение исполнителем на себя корректирующего воздействия в рамках требования нормы с сохранением и использованием возможности рефлексии.

Тем самым, в реальном управлении всегда возникают ситуации, требующие сведения реально возникающего рисунка деятельности к тому, что необходимо заранее. Это возможно лишь за счет редукции отношения к деятельности до того объема ее учета, который совместим с задачной формой построения деятельности, с подчиненностью требованиям нормы. В подобных редукциях воспроизводится в той или иной мере тип объектного управления.

**Управление поведением живых организмов.** Живые организмы в той или иной степени подчинены принципу жизнедеятельности. Поэтому они любые воздействия извне воспринимают с точки зрения некоего фактора удовлетворения своей потребности, дифференциации потребностей в той мере, в какой это позволяет устройство организма и нервной системы в особенности, усложняет жизнедеятельностный цикл, но не переопределяет зависимость витальных потребностей и создает устойчивые инстинктивные комплексы, включающие периферические отходы от жестких процессуальных фигур – условно-рефлекторные вариации.

В процессе управления живыми организмами, что наиболее демонстративно представлено в использовании и обучении прирученных животных, достижение желаемого результата опосредовано учетом их жизнедеятельностного цикла, встраиванием в него и манипулированием периферическими возможностями изменения рисунка поведения и модификации потребностных состояний.

Управленец должен уметь достаточно хорошо анализировать, прогнозировать эти возможные, доступные для исполнителя усложнения, чтобы вписывать в свои планы достижения намеченных целей. В силу малой прогнозируемости промежуточных шагов в поведении исполнителя процессуально-нормативное управление в боль-

шей степени становится целевым, а ситуационно-нормативная рефлексия управленца преобладает над иными формами рефлексии. Для совмещения поставленных задач с возможностями указанных исполнителей требуется тщательный анализ индивидуальных особенностей людей, наличие типологических карт, помогающих знать принадлежность человека к определенному типу и прогнозировать наиболее вероятные рисунки поведения.

**Управление жизнедеятельностью человека.** Несмотря на то что в жизнедеятельности человека сохранен сам принцип подчинения поведения актуальной потребности, человек имеет важнейшие особенности и в построении поведения, и в оценочных возможностях, и в том, как он познает окружающее. Основные деформации кроются в выделении рефлексивного механизма, благодаря которому устанавливается сознательное самоотношение, а также познавательное, прогностическое. Нормирующее самоотношение дополняется концептуальным, понятийно-категориальным, проблемным и ценностным.

При построении коррекционных воздействий управленец не только производит диагностику актуального состояния и направленностей человека, но и принимает во внимание сложившиеся структуры механизмов сознания, самосознания, самоопределения, воли, личности, многообразия имеющихся стереотипов для прогнозирования и понимания реального поведения, а также предполагает общение и мыслекоммуникацию для согласования предпочтений внутреннего для него характера и внешних необходимостей, проистекающих из принятого технического решения.

Управленец использует возможность учесть сознание, самосознание и другие высшие возможности другого человека там и тогда, когда социотехническая или социокультурная система, в которой осуществляется взаимодействие, предполагает выход за чисто исполнительский тип поведения. Этому посвящены любые рефлексивные фазы, обсуждение конфликтов, инновационных предложений, диагностики ситуации и поведения конкретных лиц и т.п.

Вне этих фаз, в самом процессе исполнительства и в ходе коррекционного действия управленца данные качества приемлемы лишь в подчинении особенностям реализации нормы. Если исполнитель участвует в процессе принятия управленческих решений, то ему ставятся ограничения «произволу» индивидуализированной рефлекс-

сии, так как исполнитель может применить свой потенциал рефлексии вне учета тех рамок, которые предопределяют управленческую мыследеятельность и проистекают из характера социокультурного или социотехнического объекта.

**Управление противодействием.** Взаимоотношения между людьми в наиболее простых случаях связаны с тем или иным типом отношения к самому наличию «другого» в контексте жизнедеятельности. Тем самым, встречаемый человек оценивается сначала как «возможный предмет» актуальной потребности, а лишь затем основание оценки меняется и в нем распознаются не менее значимые другие качества. 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.

Естественно, что противодействие в его динамике и по результату зависит от уровня напряжения потребности каждого, стабильности состояния потребности, подвижности и изощренности построения поведения, мощности действий в защите и нападении, динамики общей энергетики и т. п. На фоне противодействия может выявиться и быстро раскрываться склонность к специфическим чертам поведения – агрессия, страх, продолжение противостояния вне конечного эффекта, интерес к риску, страданиям и т.д.

Управленец может иметь дело с противодействиями отдельных людей и с противодействием различных социокультурных систем. Он должен знать общую форму становления и развития конфликтов, а также межиндивидуальных противостояний. Его участие в возникающих противостояниях неизбежно может восприниматься как помощь одной из сторон и противодействие другой.

Тем самым управленец может, прежде всего, менять рисунок поведения конфликтных сторон, выделяя те зоны рисунка, в которых воздействие возможно и оно, объективно влияя на целостность рисунка той или иной стороны, уменьшает напряжение противостояния, локализует эти проявления и подготавливает к отходу от противодействия. Поскольку энергетическим основанием противостояния выступают простейшие потребности, мало подверженные корректирующему воздействию с целью ослабления напряжения в силу их

актуальности, то воздействия на высшие психологические механизмы не дают быстрых результатов.

В то же время управление противодействием не должно вести к редукции самих участников противодействия в силу самооценности каждой стороны. Если удастся сочетать устранение противодействия с сохранением каждой стороны, то открываются возможности перехода к иным способам достижения тех же целей, реализации тех же потребностей, если таковые объективно необходимы. Этим не только локализуется исходное напряжение, ему придается иная направленность, но и подготавливается становление новых механизмов, уменьшающих значимость тех механизмов, которые стимулировали противостояние.

**Управление согласовательными процессами.** Согласование является одним из путей преодоления противодействия, в наибольшей степени отходящем от прямой реализации принципа жизнедеятельности. Являясь начальной точкой социогенеза, оно вначале подчинено жизнедеятельностной ориентации участников противодействия, так как сохраняет побудительный мотив использования другого человека в своей жизнедеятельности в качестве предмета или средства. Однако начинает приниматься в расчет то, что другой человек активно устанавливает условия и меру своего использования в несвойственной его жизнедеятельности функции. С другой стороны, возможность согласия на подобное бытие, особое самоотчуждение предопределяется не естественными обстоятельствами внешнего бытия, а возможностью удовлетворить собственные потребности за счет использования того, ради кого происходит отчуждение.

Примечательно появление двойственности процессов, когда по одной линии идет свое отчужденное поведение (для другого), а по второй линии включается и контролируется чужое отчужденное поведение (для себя). Такая двойственность отличается от жизнедеятельности, где любые «отклонения» от первоначального базового цикла располагаются в последовательности по времени действия сервисной потребности. Новые способности наиболее демонстративны в собственно согласовании, когда воздействие на другого происходит в связи с ожиданием воздействия на себя по содержанию, сводящемуся к подтверждению или опровержению предложенного способа взаимоиспользования.

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. На время реализации соглашения обе стороны пребывают в своем инобытии, подчинены норме, делящейся на две различимые по содержанию части. Выполнение своих обязанностей каждым происходит в контексте выполняемости обязанностей другими участниками соглашения. Совмещенное выполнение обязанностей является условием возврата к индивидуальной жизнедеятельности.

Согласовательный процесс опирается на специальные средства передачи содержания версий и этим провоцирует порождение языка и коммуникации. Особым условием принятия решений выступает реконструкция внутренних для другого условий приемлемости предлагаемой ему версии. 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. Это – переход от предметного к субъективному познанию, состоящему в отождествлении, идентификации с партнером и, следовательно, в заимствовании его состояния, способов познания и построения поведения, оценки внешнего и т.п.

В социокультурных системах процессы согласования являются базовыми для функционирования и развития этих систем. Чем менее технологизирована та или иная система, тем больше протекает согласовательных процессов.

В зависимости от архитектуры социокультурных систем там существуют множество рамок, ограничивающих естественное распадаение и дезорганизацию частей. Управленец в силу того, что он несет в себе ценности, миропонимание, способы действия и оценок и т.п., характерные для социокультурных систем, выступает, прежде всего, от имени различных нормативных рамок.

В процессе корректирующих воздействий управленец подхватывает само ситуационное преодоление логики жизнедеятельности и использует его для решения управленческих задач в зависимости от ценности самих согласующихся и даже хода согласования, если оно значимо по содержанию возможных договоренностей для системы.

Характер коррекционных действий управленца зависит от того, куда помещается согласовательный процесс в социокультурную систему и насколько согласуемое содержание преследует интересы системы. Если индивидуальные согласования осуществляются в том звене, в котором нет действия регламентирующих рамок, то сила корректирующих действий минимальна и она, прежде всего, связана с подготовкой к будущей реализации каких-либо требований.

**Управление мыслекоммуникацией.** В коммуникации 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 «коррекцию в действие».

Различные варианты воздействия друг на друга в процессе общения суживаются до тех, которые могут вести к однозначности понимания содержания «сообщения». Активная сторона, выявляющая недостаточность обычных воздействий, вынуждена искать средства для организации процессов восприятия воздействия и построения того образа, который мог быть оценен автором как «такой же», что и хотел он получить как результат своего воздействия. Поскольку в качестве посредника может выступать то, что максимально удовлетворяет этому требованию, то путем приведения в соответствие материала посредника с функцией средства, которая отведена ему коммуникантами, возникает язык как система нормативных требований и эталонов, а также текст как продукт ситуационного использования языка.

В социокультурных системах управленец использует возможности коммуникации 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 в коммуникации. 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.

Другим средством и процедурой является слежение за сменой микротем, возвращаемость в точку перелома, отбор за исходным началом мысли автора, за плотностью движения мысли и т.п. Встраиваясь в ход коммуникации, управленец при наличии развитых речевой и коммуникационной способностей может повернуть коммуникацию в ту сторону, которая необходима для реализации принятых решений или выработки решений.

Естественно, что способ, сила и объем воздействий на текущую коммуникацию зависят от ее размещенности в цикле функционирования и развития социокультурной системы. Там, где фаза цикла способствует удержанию инерции коммуникации, осуществляется мягкий стиль поворота в необходимое русло и даже удлинение обсуждения в адекватных рамках. Таковы все рефлексивно значимые фазы. В случае прямой технологической реализации естественный рисунок коммуникации может быть обременительным. Если в обучении управленец большее внимание уделяет приведению установок, стремлений, интересов в соответствие с требованиями социокультурной системы, то в мыслекоммуникации основной акцент приходится на приведение в соответствие содержания мнений и ход их изменений.

**Управление исполнительской деятельностью.** Исполнительская деятельность непосредственно противопоставлена и происходит из одного источника с управленческой деятельностью. Ее исходным принципом выступает реализация норм, что связано с сознательной формой отчуждения от принципа удовлетворения своих потребностей на время деятельности.

Особенностью согласовательного и коммуникативного процессов является то, что уровень жесткости и консервативности у сторон разный. Поскольку именно управленец является предлагающей стороной, человеку остается примерять свои возможности и желания с уже готовым и мало меняющимся представлением о способе деятельности, а чувствительность к индивидуальным особенностям будущего исполнителя со стороны управляющего является сервисом для более осознанного понимания и принятия норм.

Каким бы ни было вовлечение человека в исполнительскую деятельность, переход к ней означает переход к контролю за правильностью реализации нормы как системообразующей части единого, рефлексивного сопровождения реализации, которой подчинена воз-

возможность коррекционных воздействий и критики исполнительской деятельности с деформациями нормативного содержания.

Однако если содержание нормы свертывается по какой-либо части, то теряется функциональность деятельности, а ее исполнительский характер сводится к исполнительности как субъективному качеству исполнителя.

В реальной деятельности чистого исполнительства не бывает. Тем самым появляется парадокс системной ответственности. Тип деятельности требует полной ответственности за получение предписанного результата, но при неполноте нормы закладывается неполнота обеспечения, непредусмотренность того, что объективно приводит к результату в предписанных формах и, следовательно, у исполнителя не может быть ответственности за это.

Управленец должен выявлять меру неполноты ответственности исполнителя как следствие самого принципа существования исполнительской деятельности. В отличие от этого управленческая деятельность имеет иной критерий приобретения ответственности в силу того, что она по природе рефлексивна. В рефлексии не может быть заранее определенного результата и полноты траектории его получения.

**Управление кооперативной деятельностью.** Принцип развертывания этой деятельности одинаков везде – снятие противоречий, затруднений в функционирующей деятельности за счет введения новых звеньев, имеющих форму деятельности. Однако затруднения непосредственно связаны с характером исходной деятельности в том или ином звене. Если это исполнительско-реализационное звено, то затруднения могут касаться либо обеспечения необходимым для выполнения нормы, либо необходимостью членения единого преобразовательного или иного базового процесса.

В целом развертывание кооперации столь определенно прикреплено к фиксированным разрывам, потенциалу их повторения и к построению или привлечению тех деятельностей, которые могут обеспечивать снятие фиксированного разрыва, что при исчезновении самих разрывов теряется значимость и усложнений в кооперациях. Управленец должен тщательно следить за соотношением между усложнением коопераций и их побуждающими причинами.

В связи с активизацией действий сервисных структур, даже в пределах их технологической и типодетельностной ценности, они

могут свести кооперативные отношения к содейательностным, а при сопротивлении этому – к противодейательностным. Последний тип отношений становится тем более вероятным, если сервис предопределяет прежние кооперативные отношения. Если же прямое противопоставление становится невыгодным, опасным и т.п., то оно может быть переведено в форму псевдокооперативных отношений, когда при сохранении противодействия или содействия делается вид кооперативных отношений, активно создается оценочная иллюзия.

Все виды управленческой деятельности, описанные выше, требуют выполнения управленцем не только системодейательностных, проектных, снабженческих и других задач, но и прогноза поведения системы, ее звеньев, потенциала, адекватности в отличие только от сведения к содейательности, противодейательности, псевдодейательности, к различным деформациям в процессе деятельности при сохранности заданной цели и конкретного заказа.

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

1. Основные типы управления в социальных и экономических средах.
2. Каково принципиальное отличие существующих сфер управленческой деятельности?
3. Каковы виды управленческой деятельности в организациях?

#### 4. ХАРАКТЕРИСТИКА РОССИЙСКОГО МЕНТАЛИТЕТА

Менеджмент имеет свои особенности во многих странах, так как существуют различия, которые проявляются в политическом устройстве, религии, традициях и ритуалах, демографии и условиях жизни. Совокупность этих и многих других факторов определяет менталитет страны или нации. Этим факторам посвящены множество работ, да и концепции, подходы, модели и технологии менеджмента, представляемые в литературе, существенно отличаются.

**Менталитет** – подсознательная социально-психологическая программа действий и поведения отдельных людей, нации в целом, проявляемая в сознании и практической деятельности людей. Источник ее формирования – совокупность психологических, социальных, экономических, природно-климатических явлений, действующих на протяжении длительной эволюции страны. В работе [58] представлены достаточно обоснованные положения, увязывающие менталитет и национальный менеджмент, несмотря на глобализацию и интеграционные процессы, происходящие в мире.

Человек не может быть свободным от общества, от своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Следовательно, управление есть форма выражения ментальности.

Если человек привык к групповой жизни, то специфической основой, формирующей систему управления, является опора на коллектив, коллективный контроль и принятие решений. Если в обществе установилась система ценностей, основанная на индивидуализме, обостренном чувстве собственного достоинства и т.д., то каркасом несущей конструкции, выросшей в систему управления, является опора на индивидуальные качества.

Преобладание трудолюбия, бережливости, пунктуальности и т.д. также будут определять формы и методы управления, пронизывать поведение, действия управленцев. Последним необходимо учитывать их, играя на человеческих слабостях и сильных сторонах характера как на клавишах «фортепьяно».

**Менталитет** – форма проявления внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. В этом

качестве менталитет – всеобщая основа поведенческого менеджмента, его существенная сторона. В этом проявляется соответствие менеджмента менталитету. Наличие соответствия не отрицает противоречий между менеджментом и менталитетом.

Поэтому в системе «менталитет – менеджмент» соотношение, соответствие и противоречие выступают как содержание и форма, как сущность и явление. Они находятся в неразрывной объективно обусловленной, постоянно повторяющейся взаимосвязи, которую можно квалифицировать как «закон соответствия менталитета и менеджмента» [56]. Соответствие между менеджментом и менталитетом обуславливает относительно устойчивую систему операционной деятельности, сглаживает противоречия между управляемыми и управляющими, способствует преодолению кризисных ситуаций. Соответствие между менеджментом и менталитетом – одна из основополагающих черт равновесия социальных систем, характеризующихся отсутствием социальных конфликтов. Пример – экономическое развитие США, Франции, Англии и Германии в 90-х гг. XX в.

Противоречие в системе «менталитет-менеджмент» является одной из причин, обуславливающих зарождение и продолжительность социально-экономических кризисов. Яркий пример Россия, где переход к рынку и связанная с этим необходимость реформирования систем управления разных уровней предполагает приведение их в соответствие со спецификой российского менталитета. Закон соответствия менеджмента менталитету означает, что определенной ментальности, конкретной черте национального характера, стороне менталитета в целом соответствуют адекватные формы, виды, функции менеджмента. Исходя из этого, составляется общая таблица соответствия менеджмента менталитету, представленная в прил. 1.

Ряд ученых, таких как У. Оучи, Г. Хофстид, А. Наумов отмечают влияние национальных особенностей на управление. Но в своем подходе они значительно укрупнили характерные национальные особенности каждого народа. Значение прил. 1 не исчерпывается отдельными примерами соответствия. В рамках рассматриваемого закона оно выступает как упорядоченная система обособленных элементов соответствия. Каждая отдельная строчка выступает как нормативная клеточка. Из них можно конструировать оптимальную (абсолютную) систему менеджмента, которая предполагает полное соответствие менеджмента менталитету для жителей данной страны

и позволит создать теоретическую модель национального менеджмента, устранить в ней имеющиеся несоответствия, выявить научно обоснованный ориентир преобразования существующей системы менеджмента.

Российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, стремлением к гротеску, доведением любой ситуации до крайности. Учитывая крайности русской души, следует считать, что положения западного менеджмента могут быть доведены до абсурда. Достаточно вспомнить 100-процентную коллективизацию, решение о расширении посевов кукурузы от Кушки до полярного круга, мелиорацию, программу построения рынка за 500 дней и т.д.

Использование этого качества русской души приносило не только отрицательный результат. Опираясь на него, Россия ставила и решала задачи, которые были не под силу и более мощным государствам. Создание атомной и водородной бомб, освоение космоса не были случайными, они обусловлены крайностью, широтой и долготерпимостью русской натуры, способностью ее к самопожертвованию. Используя это качество, Россия может стать мировой супердержавой, применяющей новейшие достижения НТП.

Существовало несколько точек зрения по поводу типов российского менталитета. Западники (П.Я. Чаадаев, А.И. Герцен, В.Г. Белинский и др.) отрицали самобытную форму мышления русских. По их мнению, необходим переход к западным стандартам и формам мышления. Западничество оказало существенное влияние на российскую ментальность. Особенно это сказалось в среде интеллигенции и предпринимателей, которые восприняли некоторые черты чисто западных умонастроений (стремление к свободе, индивидуализм, прагматизм и т.д.). В настоящее время прозападные настроения имеют в российской среде убежденных сторонников. Они считают западную ментальность единственно верной и основополагающей при формировании новой системы экономических отношений.

Славянофилы (А.С. Хомяков, И.В. Киреевский, К.С. Аксаков и др.) считали, что Россия имеет принципиально отличный от западноевропейского путь развития, собственный образ мышления, основанный на ее самобытности, патриархальности, консерватизме и православии. Основа этой ментальности – общественная форма хозяйствования. Исходя из этого положения, ряд ученых полагают, что менталитет россиян – главное препятствие американизации России.

Однако крайние точки зрения чаще всего оказываются неверными. Россия представляет собой причудливое сочетание западничества и славянофильства. Это нашло отражение в теории евразийства. Последняя не отрицает влияния на русскую ментальность как Запада, так и Востока. Ее географическое и расово-этническое многообразие впитало в себя эту геополитическую реальность. Бердяев отмечал: «Противоречивость русской души определялась сложностью русской исторической судьбы, столкновением и противоборством в ней восточного и западного элемента».

От Азии Россия впитала форму группового мышления, а от Европы – индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм – два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета. Причем они входят в противоречие между собой в силу полярности их основ. Их соотношение в ходе исторического развития не было постоянным. До революции общинные традиции были определяющими. В ходе столыпинских реформ произошел скачок в развитии индивидуализма. После 1917 г. тенденция развития коллективизма вновь стала определяющей в динамике ментальности. В таких условиях индивид мог паразитировать за счет коллектива, искать не тяжелую, но хорошо оплачиваемую работу, хитрить, что было хорошо известно в советское время. Ментальность нельзя искоренить, ее можно лишь использовать в интересах личности, коллектива и общества.

И индивидуализм, и коллективизм приходили в противоречие с традициями командной экономики. Последняя явилась одной из важнейших причин неэффективности советской системы.

А.П. Прохоров в работе [96] подробно характеризует **русскую модель управления**. Очевидно – это вполне осмысленный, устоявшийся термин. Управление в России почти инвариантно по отношению к радикальным переменам в устройстве государства: перевернувшие жизнь страны 17-й и 91-й годы базисных принципов этой модели не поменяли. Однако связно доказать это утверждение не так просто. Существует двойственность. С одной стороны, русская модель управления одержима уравниловкой и практически исключает конкуренцию, с другой стороны, она неким таинственным образом ухитряется в острый момент, когда нужно решить неразрешимую задачу, выдвинуть на ключевые позиции людей, способных ее решать.

Какую бы сферу деятельности не рассматривать, обнаруживается одна и та же закономерность – неподходящими, негодными средствами все-таки достигается весомый результат. В этом, видимо, заключается парадокс российского управления – управление, неэффективное в каждом конкретном пункте, в конечном счете достигает таких успехов, для достижения которых, вообще-то, требуется эффективное управление.

В каждый момент времени русская система управления пребывает в одном из двух состояний – или в состоянии стабильном, или переходит в нестабильный, аварийный, кризисный режим работы. В стабильном состоянии управление осуществляется неконкурентными административно-распределительными средствами. С переходом к нестабильному состоянию стиль действий меняется. Система управления становится агрессивно-конкурентной. Но эта конкуренция имеет мало общего с конкуренцией в западном понимании, поэтому она и не кажется таковой. Создается обманчивое впечатление, что в нестабильном состоянии русская система управления подавляет конкуренцию так же, как и в стабильном состоянии.

Классическое западное общество основано на конкурентной борьбе независимых хозяйствующих субъектов. Государство преимущественно административными методами регулирует отношения между конкурирующими друг с другом и внутри себя хозяйственными, политическими, социальными ячейками: фирмами, религиозными конфессиями, научными и художественными течениями, политическими партиями и общественными организациями. Внутри этих организаций также господствует конкуренция между подразделениями, работниками, осуществляемая через оплату труда, механизмы предоставления заказов, найма на работу, технологии продвижения по службе и т.д. В современных условиях, под воздействием государственного и общественного регулирования, западные системы управления занимают как бы «администрирование конкурентов».

В России внутри кластерной единицы – в цехе, команде, фирме, воинской части отношения преимущественно неконкурентные. А между собой кластеры связываются уже конкурентными отношениями. Данный вид конкуренции значительно сильнее, чем западная конкуренция, он ускоряет все процессы, отличается неизмеримо

большей жесткостью и за меньший срок достигает большей силы конкурентного воздействия. Поэтому русская модель управления в своем нестабильном состоянии занимается вещами прямо противоположными, она навязывает низовым ячейкам «конкуренцию администраторов».

Неудивительно, что русская модель управления, национальный менталитет и русский образ жизни содержат в себе специальные механизмы, обеспечивающие выход из результативной, но саморазрушительной нестабильной фазы. Одни и те же люди, одни и те же организации действуют совершенно по-разному в зависимости от того, в какой фазе находится система управления, так как в стереотипы поведения людей, в культуру управления организаций изначально заложено два разных варианта поведения [96].

В застойном состоянии системы те действия, которые совершает каждое управленческое звено и каждый человек, ведут к консервации существующего положения дел. Сколько ни пытались подстегивать систему управления, вся энергия и ресурсы, направленные на улучшение работы, будут трансформированы людьми в действия, направленные на предотвращение каких-либо реальных изменений, на должностные и материальные интересы начальников и подчиненных в ущерб целям всей системы.

Когда же система переходит в нестабильный, аварийный режим работы, то, наоборот, для того, чтоб преследовать свои интересы, все звенья системы управления вынуждены работать результативно. И при стабильном, и при нестабильном режимах функционирования системы управления мотивы поведения людей одинаковы. И в том и в другом случае они преследуют свои интересы – выжить, преуспеть, разбогатеть. Но действия, направленные на достижение этих целей, совершенно различны. В стабильном состоянии системы они нацелены на сохранение существующего положения дел, в нестабильном, мобилизационном состоянии – на изменение ситуации для достижения результата, соответствующего целям всей системы управления.

В настоящее время дуализм русского менталитета, его противоречивость перешли на качественно иной уровень. С одной стороны, наблюдается новая волна роста индивидуализма, с другой – стирания общинных традиций. Однако дуализм был и остается главной чертой отечественной ментальности. Это и дает возможность определить

его место по отношению к американскому и японскому менталитету. Если считать американский индивидуализм и основанный на нем менеджмент одной крайней точкой, а японский, базирующийся на психологии группизма, – другой, то Россия с её двойственностью должна занимать промежуточное между этими двумя точками положение.

Необходимо учитывать, что русский менталитет выступает как динамичный, имеющий тенденцию к индивидуализации, пробивающей себе дорогу в условиях формирующегося рынка. Исходя из этого, считают авторы работы [56], основная тенденция становления русского менталитета – постепенное и неуклонное движение к индивидуализму в сторону американизированной ментальности.

Дуализм российского менталитета, его динамика, тенденция становления позволяют смоделировать систему менеджмента, адекватную российскому менталитету. В нем выделяются синтезирующие блоки, приведенные в прил. 2.

Автор работы [96] утверждает, что к настоящему времени в стране наконец-то достигнут общественный консенсус по поводу того, что государство по определению не может быть эффективным хозяйствующим субъектом. На объективные экономические факторы, превращающие активное государственное участие в хозяйственной деятельности в разбазаривание национальных ресурсов, в России накладывается негативное отношение населения к государственному аппарату. Повторить петровские или большевистские преобразования с помощью традиционной русской модели управления не удастся. Но и примириться с углубляющимся отставанием страны от мирового уровня наша система управления не может, в нее изначально «вмонтирован» завышенный уровень национально-государственных амбиций. XX век убедительно продемонстрировал, что у России стремление к мировому признанию сильнее инстинкта самосохранения. Высказывается не лишнее оснований мнение о том, что «общественный консенсус по поводу неприемлемости зависимого положения России в мире» и недопустимости превращения ее во вторую-степенную страну может стать основой новой национальной идеи. Из такого внутреннего конфликта между амбициями и реальностью возможен только один выход – модернизация национальной модели управления ради сохранения ее базовых характеристик.

Таким образом, наиболее вероятной перспективой русской модели управления является ее дальнейшее развитие. Система изменится в той мере и в том направлении, насколько это необходимо для достижения значимых (по мировым меркам) результатов при условии сохранения в качестве главных управленческих инструментов мобилизации и перераспределения ресурсов, чередования стабильного и нестабильного режимов функционирования, кластеров и параллельных структур, уравнивательных тенденций внутри кластеров и конкуренции между кластерными единицами. Чем же придется пожертвовать? Ответ ясен – ключевой ролью государства.

Самыми массовыми формами кластерных единиц являются в настоящий момент предприятия. Готовы ли они принять выпадающие из рук государства бразды правления? И да, и нет. В стране так или иначе функционируют основные институты рыночной экономики и правового демократического государства, предприятия самостоятельно занимаются производством и оказанием услуг, финансируют и инвестируют, ввозят и вывозят, строят и реконструируют.

Многочисленные дефекты несовершенного рынка и беспомощность государственного аппарата в их ликвидации объясняются, в первую очередь, пережитками советского и досоветского прошлого. Как бы то ни было, степень конкурентности хозяйственных отношений, влияние эффективности производства и управления на финансово-политическое положение предприятий пусть пока невелики, но неуклонно усиливаются. Значит ли это, что приход светлого кластерного будущего неизбежен? Нет, гарантировать нельзя.

Почему масштабы и темпы позитивных сдвигов в России так незначительны, особенно по сравнению с впечатляющими достижениями других реформируемых экономик Восточной Европы и Азии? Почему огромный потенциал нашей страны задействован в гораздо меньшей степени, чем это достигалось в предыдущие периоды нестабильного состояния системы управления, в эпохи, когда решающую роль играло государство? Потому что система управления еще не включилась в работу, управленческие механизмы простаивают, не найдя себе достойного применения в новых условиях. Значит кластерные единицы пока не справляются с ролью ключевого звена нашего общества.

С одной стороны, рыночные реформы «раскрепостили» предприятия, с другой – прошедшее десятилетие нанесло по системе

управления на большинстве предприятий серьезный удар. Что касается внутреннего уклада жизни предприятий, назовем, прежде всего, снижение качества, комплексности и целенаправленности управления; доминирование краткосрочных целей в ущерб развитию и, как следствие, торможение воспроизводственных процессов на предприятиях; рост социальной напряженности между управляющими, работниками и собственниками; снижение квалификации и распад трудовых коллективов и др. Серьезным фактором ухудшения качества менеджмента стала ликвидация системы внутреннего планирования. Авторитарный стиль управления привел к деконсолидации коллективов. По существу, артельный (семейный) способ производства стал уступать место состоянию борьбы всех против всех.

Глубинные причины неудовлетворительного положения дел не сводятся к банальному наследию прошлого и потому не исчезнут сами собой. Первая из них лежит в области идеологии. На протяжении столетий мотором развития модели управления был завышенный уровень национально-государственных амбиций, без них система работает вполсилы. Поскольку притязания государства отличаются от целей каждой отдельной кластерной единицы, то переход ключевых управленческих функций с государственного уровня на уровень предприятий автоматически демонтирует мотивационный механизм. Фирма не может и не должна работать ради величия государства, у нее должны быть свои задачи.

Следовательно, кластерам необходимо обзавестись какими-то своими амбициями, и чем выше будет уровень их притязаний, тем полнее они смогут мобилизовывать и перераспределять на решающие направления ресурсы, тем значимее будут результаты. Однако традиционный русский менталитет осуждает завышенные групповые или индивидуальные притязания, требует их подчинения общегосударственным и общенародным интересам.

Общественному сознанию предстоит проделать сложную внутреннюю работу, преодолеть устаревшие стереотипы и переселить национально-государственные амбиции на уровень кластеров. Российская экономика станет конкурентоспособной лишь тогда, когда продавцы будут сражаться за покупателя с не меньшим рвением, чем их деды бросались в бой «за Родину, за Сталина!», когда менеджеры не будут согласны даже на почетное второе место в общенациональ-

ном рейтинге предприятий, когда сбытовики станут добивать конкурента демпингом с тем же энтузиазмом, с каким их прадеды раскулачивали ни в чем не повинных односельчан, когда рядовые журналисты даже в отпуске будут с пеной у рта доказывать соседям по пляжу, что их журнал – лучший, а все остальные – макулатура. Время покажет, способно ли наше общественное сознание на такие метаморфозы.

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

1. Сущность и содержание понятия «менталитет».
2. Основные факторы менталитета, влияющие на формы и содержание российского менеджмента.
3. Русская модель управления: историческая ретроспектива.
4. Основные причины неудовлетворительного положения с выбором современной модели управления в России.

## 5. ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА XX ВЕКА

**Школа научного управления.** Ф.У. Тейлор (1856-1915 гг.) считается основателем современного менеджмента. В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор был не ученым-исследователем или профессором школы бизнеса, а практиком: сначала рабочим, затем менеджером и затем — главным инженером в сталелитейной компании.

Широкая известность пришла к Тейлору в 1912 г. после его выступления на слушаниях специального комитета палаты представителей американского конгресса по изучению систем цехового менеджмента.

До Тейлора под менеджментом понимались самые неожиданные явления, вплоть до технологии изготовления какого-нибудь конкретного продукта. Он впервые придал этому понятию определенность, назвав его «организацией производства».

Более или менее четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. в его работе «Управление циклом» и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента», где Тейлор сформулировал ряд постулатов, которые впоследствии получили название «тейлоризм». На смену расплывчатым и довольно противоречивым принципам управления Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализация трудовых писем, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

В основе тейлоризма лежат четыре научных принципа (правила управления):

- создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;

- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение;

- сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ;

равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предлагал использовать "прогрессивную" систему оплаты.

Тейлор первым выдвинул тезис о необходимости научного подбора рабочих. Он говорил, что отбор людей предусматривает не экстраординарных индивидов, а выбор среди самых обыкновенных людей тех немногих, которые подходят специально для данного типа работы.

Поскольку Тейлор был промышленным инженером, для него был естественным механистический подход к управлению. Преподавание менеджмента в то время велось в виде промышленного инжиниринга. Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые убедились, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно использоваться для достижения целей организации.

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах Г.Л. Ганта, супругов Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсона, Г. Форда и других, разработавших свои оригинальные концепции.

Один из виднейших учеников Тейлора американский инженер Г.Л. Гант (1861-1919 гг.) интересовался уже не отдельными операциями и движениями, а производственными процессами в целом. Он объяснял низкую производительность тем фактом, что задачи и методы их решения формулируются на основе того, что сделано ранее, или чьего-нибудь мнения относительно того, как выполнять работу. Согласно Ганту «основные различия между наилучшей сегодняшней и прежними системами состоят в способах планирования и распределения задач, а также способах распределения поощрений за их выполнение». Следуя этому принципу, Гант поставил цель усовершенствовать механизмы функционирования задач и распределения поощрений и премий.

Гант является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий; он разработал целую систему плановых графиков («Графики Ганта»), позволивших благодаря его высокой информированности осуществлять контроль за запланированным и составлять календарные планы на будущее.

К числу организационных изобретений Ганта следует отнести его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Такая система оплаты труда работников резко повысила их заинтересованность в выполнении и перевыполнении высокой нормы выработки (при невыполнении запланированной нормы работникам платили по часовой ставке).

Большой вклад в научную теорию управления внесли супруги Ф. и Л. Гилберт, которые в 20-е годы нашего столетия были активными сторонниками научного управления, упорно искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Устранение всех лишних движений способствовало бы установлению более точных рабочих норм выработки. Ф. Гилберт был не только научным консультантом ряда фирм, но и талантливым строителем-подрядчиком.

Примером успешного применения системы организации труда является сокращение числа движений каменщиков с 18 до 5, произведенное Гилбертом. Для этого он, во-первых, устранил некоторые движения, которые ранее считались необходимыми, но после проверки оказались абсолютно бесполезными; во-вторых, он ввел некоторые простые приспособления, с помощью которых ему удалось сэкономить время квалифицированных каменщиков путем загрузки подручных рабочих; в-третьих, он научил каменщиков делать простые движения одновременно двумя руками, тогда как раньше они работали попеременно то правой, то левой рукой. В результате выработка каменщиков возросла с 120 до 350 кирпичей в час. Работники, которые не могли освоить новые методы работы, подлежали увольнению, а оставшиеся получали значительную прибавку к заработной плате.

Ф. Гилберт первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников, что позволило ему разработать так называемые самокарты, т.е. карты цикла одновременно выполняемых микродвижений.

В начале XX в. концентрация производства и монополизация капитала привели к сосредоточению на крупных и мелких предприятиях работников различных специальностей, что вызвало необходимость установления функционального кадрового управления. Л. Гилберт первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой. В 1915 году она стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Все ее научные исследования имели практическое применение, высоко оценивались современниками и широко использовались на многих предприятиях. В частности, на некоторых из них были открыты при ее поддержке школы по работе с персоналом, где проповедовалась мотивация труда работников на основе вознаграждения и уважения их личности.

Одним из видных последователей Тейлора был известный американский ученый Г. Эмерсон (1853-1931 гг.). В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 г. – главный труд его жизни «Двенадцать принципов производительности». В этой работе он сформулировал 12 принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда, которые не потеряли значения по сей день:

- отчетливо поставленные цели как исходный пункт управления;
- здравый смысл, предполагающий в том числе признание отдельных ошибок и поиск их причин;
- компетентная консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций;
- дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, своевременным поощрением;
- справедливое отношение людей к персоналу;
- быстрый, надежный, полный и постоянный учет;
- диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеризация хотя бы не спланированной работы, чем планирование работы без ее диспетчеризации»;
- нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- нормализация условий труда;
- нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентировании времени;

наличие письменных стандартных инструкций;  
вознаграждение за производительность.

По убеждению Эмерсона, «работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные».

Эмерсон уделял большое внимание подбору персонала, более того, считал необходимым и управление им, как бы предвосхищая возникновение в будущем профессии менеджера персонала.

**Административная (классическая) школа менеджмента.** Возникновение административной школы связано главным образом с именем А. Файоля (1825-1925 гг.).

В течение 30 лет он был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании «Комамбо», которая в момент его назначения на пост генерального управляющего (1888 г.) находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918 г.) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами французских концернов. Обобщая свои многолетние наблюдения, Файоль создал «теорию администрации». Его первая статья, посвященная этой теории, вышла в 1900 г., а книга «Общее и промышленное управление» – в 1916 г.

Важную роль в развитии идей этой школы сыграли Л. Урвик, Д. Муни и др. В отличие от создателей школы научного управления Тейлора и Гилберта, которые начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представления об управлении организацией, авторы административной школы имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе: Файоль, как уже отмечалось, руководил большой французской компанией, Урвик работал в компании «Дженерал моторс». В связи с этим их главной заботой была эффективность управления в более широком смысле слова – применительно к работе всей организации.

Целью создания административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, по убеждениям создателей школы, организация, несомненно, достигнет успеха.

Файоль сформулировал следующие 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления:

*Разделение труда*, т.е. специализация, необходимая для эффективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда как управленческого, так и исполнительского.

*Власть и ответственность*. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой.

*Дисциплина*. Для поддержания дисциплины необходимо наличие хороших руководителей на всех уровнях. Из всех средств воздействия на подчиненных в целях укрепления дисциплины одним из самых действенных Файоль считал личный пример начальника.

*Единоначалие*. Единоначалие, по мнению Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства.

*Единство руководства*. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться единым планом.

*Подчинение частных интересов общим*. Интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.

*Вознаграждение*. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

*Централизация*. Конкретные обстоятельства должны определять, какой вариант «даст лучший общий результат».

*Скалярная цепь*, т.е., по определению Файоля, «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга.

*Порядок*, т.е. «всему (каждому) свое место, и все (каждый) на своем (его или ее) месте».

*Справедливость*. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

*Стабильность рабочего места для персонала*. Отсутствие текучести кадров.

*Инициатива*, т.е., по определению Файоля, обдумывание и выполнение плана, чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.

*Корпоративный дух*, т.е. принцип «в единении – сила».

Файоль выделил 6 групп операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные – по его мнению, производимые на любом (простом или сложном, небольшом или крупном) предприятии и являющиеся взаимозависимыми. Административные операции Файоль разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

Планирование – функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатывающая методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Планирование включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития объекта в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

Организация – формирование структуры объекта и обеспечение всем необходимым для его нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. Любой план предусматривает стадию организации, т.е. создания реальных условий для достижения запланированных целей.

Мотивация – активизация работающих и побуждение их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического и морального стимулирования и создания условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль – количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Контроль является элементом обратной связи, так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

Координация – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Убеждения Файоля не потеряли своей актуальности и в настоящее время. Из качеств, необходимых менеджеру, Файоль неизменно придавал наибольшее значение компетентности и наличию знаний. Однако, как утверждал он, даже самый образованный менеджер не может быть компетентным во всех разнообразных вопросах, связанных с управлением крупным предприятием. Идеальным управляющим был бы человек, который, обладая всеми знаниями, необходи-

мыми для разрешения административных, технических, коммерческих, финансовых и иных вопросов, имел бы еще физическую силу, интеллект и трудоспособность, достаточные для выполнения любых заданий, связанных с управлением во всех областях. Файоль подчеркивал, что количество знаний возрастает вместе с опытом, а также, что исключительно техническое образование не отвечает общим запросам предприятий.

Несомненной заслугой Файоля является постановка им вопроса о необходимости выделения собственно управленческой деятельности (менеджмента) в особый объект исследования.

Теории управления Тейлора и Файоля имеют различия. Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятиями «снизу», а Файоль – «сверху». Они рассматривают разные уровни организации производства: Тейлор – цеховое управление, а Файоль – высшее административное.

Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

**Школа человеческих отношений.** В 30-50-х гг. XX в. на Западе получила распространение «неоклассическая» школа, возникшая вследствие того, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, которая выдвинула главное требование «человек – главный объект внимания». Создатели этой школы использовали достижения психологии и социологии – наук о человеческом поведении – в управлении.

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Г. Мюнстерберга (1863-1916 гг.), переехавшего в 1892 г. в США и преподававшего в Гарвардском университете. Он фактически создал первую в мире школу промышленных психологов. В своей работе «Психология и промыш-

ленная эффективность», получившей широкую известность в мире, он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности.

Мюнстерберг был одним из основателей психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.). Он провел эксперименты и создал множество психологических тестов, с помощью которых изучал способности и склонности испытуемых к различным профессиям, должностям, совместимость работников друг с другом, утомляемость, несчастные случаи на производстве.

Повышенный интерес к исследованиям психологических аспектов менеджмента отмечается в работах американки М.П. Фоллетт (1868-1933 гг.), которая изучала социально-психологические отношения в небольших группах. В ее книге «Новое государство», опубликованной в 1920 г. и принесшей ей широкую известность в мире бизнеса и государственного управления, она всячески подчеркивала важность изучения сферы человеческих отношений. Фоллетт выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Фоллетт определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Она считала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими и быть лидером, признанным ими, а не назначенным вышестоящими органами.

Фоллетт считала, что менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Э. Мейо (1880-1949 гг.), руководителю отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, который провел ряд экспериментов, получивших название «хоторнские эксперименты». Опыты в Хоторне (недалеко от Чикаго) на предприятиях фирмы «Вестерн электрик» продолжались в 1927-39 гг. и не имели аналогов. Целый штат научных работников обрабатывал экспериментальные данные, а публикация результатов заняла 10 лет.

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руково-

дства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мейо сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора. Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию менеджмента (систему «человеческих отношений»).

«Хоторнские эксперименты» положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях; подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации. Обозначились возможности оказания психологического воздействия на человека, оптимизирующие деятельность организации.

Обращение к человеческому фактору – это революционный переворот в науке управления и менеджменте. Понятие «человеческий фактор» ныне используется в философии, социологии, психологии, педагогике, медицине, науке управления и других науках, каждая из которых использует это понятие в соответствии со своей спецификой: философия сосредоточивается на общих положениях, наука управления – на конкретике. Под «человеческим фактором» в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании – это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т. д.

Именно человеческий фактор определяет ныне конкурентоспособность и эффективность организации. В деятельности сегодняшнего менеджера преобладают социально-экономические и психологические методы управления над традиционными административными.

**Школа поведенческих наук.** Примерно с конца 50-х гг. школа человеческих отношений трансформировалась в школу «поведенческих наук», или бихевиористскую, главным постулатом которой является не метод налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук. Наиболее крупные представители этого направления – Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу – изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, оргструктуры, коммуникаций в организациях, лидерства и т. д. Их исследования способствовали возникнове-

нию в 60-х гг. особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом».

Главной целью «поведенческой» школы было оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала, повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Видным представителем поведенческой школы является Д. Макгрегор (1906-1964 гг.), разработавший теорию «Х» и «Y». В соответствии с этой теорией существуют два типа управления, отражающие два типа отношения к работникам.

Для организаций типа «Х» характерны следующие предпосылки: человек имеет унаследованную неприязнь к работе и старается ее избегать;

по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут осуществлять действия, необходимые для достижения организацией своих целей;

человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.

Теория «Y» имеет следующие предпосылки:

выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека является вполне естественным. Нежелание работать не является наследственным. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;

внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей. Люди могут осуществлять самоконтроль и деятельность в интересах организации, если им присуще чувство ответственности, обязательства по отношению к организации;

ответственность и обязательства по отношению к организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным является вознаграждение, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;

человек, воспитанный определенным образом, готов не только брать на себя ответственность, но даже стремиться к этому.

Макгрегор сделал вывод о том, что управление типа «Y» гораздо более эффективно, и указывал, что задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно оптимальным образом достигает своих личных целей.

Большой вклад в развитие бихевиористского направления в менеджменте внес А. Маслоу (1908-1970 гг.), разработавший нашедшую в дальнейшем широкое применение в менеджменте теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». В соответствии с учением Маслоу у человека имеется сложная структура иерархически расположенных потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности и использовать соответствующие методы мотивации. Маслоу разделял эти потребности на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке и др.) и производные, или мета-потребности (потребности в справедливости, благополучии, порядке и единстве социальной жизни).

По мнению Маслоу, базисные потребности человека постоянны, а производные – изменяются. Ценность мета-потребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. Базисные потребности, напротив, располагаются согласно принципу иерархии в восходящем порядке от «низших» (материальных) до «высших» (духовных):

физиологические и сексуальные потребности;

экзистенциальные потребности – в безопасности своего существования, уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, определенном постоянстве и регулировании окружающего социума, а в сфере труда – в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.;

социальные потребности – в привязанности, принадлежности к коллективу, общине, заботе о других и внимании к себе, участии в совместной трудовой деятельности;

престижные потребности – в уважении со стороны «значимых» лиц, служебном росте, статусе, престиже, призвании;

духовные потребности – в самовыражении через творчество.

Базисные потребности представляют собой мотивационные переменные, которые по мере взросления человека и по мере их реализации в качестве необходимых условий социального бытия индивида, следуют друг за другом. Первые 2 типа базисных потребностей в

своей иерархии Маслоу называл первичными (врожденными), 3 остальных – вторичными (приобретенными). Согласно принципу иерархии потребности каждого нового уровня становятся актуальными для индивида лишь после удовлетворения предыдущих запросов. Теория потребностей Маслоу была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации труда.

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

1. Основные школы менеджмента 20 века.
2. Особенности школы научного управления и ее роль в развитии менеджмента.
3. Что является основным ядром административной (классической) школы управления Файоля?
4. В чем смысл развития менеджмента в школе человеческих отношений?
5. Школа поведенческих наук и ее роль в развитии современной управленческой науки.

## 6. МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАКОНЫ, ПРИНЦИПЫ, ПОДХОДЫ

Предметная область менеджмента представляется в виде структурированного пространства, в котором возникают и развиваются конкретные связи и отношения между субъектами продуктивной деятельности и управления. Она включает явления объективной реальности, на которую направлены управляющие воздействия менеджмента. К ним относятся производственные и социальные процессы, обеспечивающие жизнеспособность общества путем воспроизводства различного рода благ. Форма этих процессов – отношения между системами разных уровней и масштабов [98].

Структура предметной области как компоненты системы менеджмента может быть представлена органически взаимосвязанными фрагментами трансформации, отношений и функций (рис. 9).



Рис. 9. Структура предметной области как компоненты системы менеджмента

Представление о предметной области менеджмента как компоненты науки, ее содержании и свойствах основано на следующем:

большинство точек зрения носят интегративный и концептуальный характер, базируются в значительной мере на прошлом знании и опыте;

аргументация процессов развития и управления представляет собой попытки свести их к аналогиям или инструментальным средствам (моделям, алгоритмам, схемам), но не к философии и законам развития отношений;

энергетика отношений, в т.ч. интересы, связи, энтропия, активность, потенциал, влияние остаются малоизученной проблемой.

*Кроме того, системные отношения, развиваемые в менеджменте, подвержены влиянию людей, устанавливающих и регулирующих эти отношения. Такое влияние субъективно и отражается в законах их практической деятельности. Степень регулируемости отношений может быть различной: они могут быть регулируемы, частично регулируемы и нерегулируемы.*

Существуют также и другие, не зависящие от человека законы отношений, объективно существующие в мире отношений аналогично естественным законам природы, а следовательно, объективно отражающие их сущность.

Закон — это внутренняя и необходимая, всеобщая и существенная связь предметов и явлений объективной действительности. Иначе, закон — это прочное, остающееся, повторяющееся, не так часто меняющееся, идентичное в явлении. Закон—объективное отражение реального мира. Доказательство закона проявляется в повторении явлений в определенных условиях. Законы отношений менеджмента наблюдаются в устойчивой потребности людей, проявляющейся в истории развития общества. Эти проявления могут быть приравнены к экспериментам.

Познание — первый этап управления. Управлять можно только тем, что поддается управлению на основе знания. Все, что познается обществом, необходимо ему для управления. К множеству законов познания, экономики и организации, генезис которых подробнее изложен в работе [41], добавлена группа законов, определяющих сущность системных отношений менеджмента.

На основе анализа выявлена структура процесса формирования законов теории менеджмента, в которой исходной информацией для гипотез, парадигм и концепций теории принимаются явления, события и факты практической деятельности организации. На практике действуют законы, принятые на текущем этапе развития, а остальное знание служит лишь средством для их обоснования. Представим основные законы, действующие в менеджменте.

*Закон саморазвития:* каждая социальная и экономическая система приобретает новые качества и свойства своего функционирования за счет собственных ресурсов адаптации к среде. Отношения и связи системы способствуют лишь ускорению или замедлению процессов саморазвития систем, возводя их на качественно новый уровень развития или низвергая с высокого уровня к низшему.

*Закон трансформации:* каждая система, находясь в отношениях и связях со средой, подвержена всепроникающему влиянию среды и оказывает всепроникающее влияние на объекты (системы) среды, вызывая изменение состояния себя самой и объектов среды.

*Закон непрерывности отношений и связей:* отношения и связи систем, являясь жизненно обусловленными элементами организации их жизнедеятельности, будучи абсолютно материальными по своей природе, так же непрерывны, как время и пространство в формах существования материи.

*Закон разделения (дифференциации) труда:* живой труд в социально-экономической системе распределен между его участниками. Объемность и разнообразие труда и ограниченность возможностей индивидов вызывает объективную потребность разделения труда, которая происходит независимо от сознания и воли человека.

*Закон интеграции:* все отношения в системе суммируются, образуя системное множество отношений, регулируемое из единого центра. Деятельность системы, т.е. осуществление множества отношений, всегда интегративна, так как иначе она не реализуема. Степень интеграции отношений может быть различной, так же, как и ее регулируемость, но наличие свойства интегративности в экономической системе объективно необходимо как жизненно важной для системы потребности. Наличие потребности в интеграции является законом.

*Закон технологичности труда:* никакую деятельность социума нельзя осуществить в беспорядочной последовательности. Внесение определенности в последовательность действий придает ей свойство результативности, т.е. полезности достигаемого результата, а следовательно, и эффективности.

*Закон относительности:* свойства и отношения системы абсолютно соответствуют реальным лишь в конкретный момент времени. Поскольку измерить их количественно в конкретный момент времени практически невозможно, то их измеряемые значения всегда смещены в реальном времени на величину запаздывания и относительны в характеристике отображения системы. Поэтому истинность отношений, а значит и всего эмпирического знания, всегда относительна.

*Закон приоритетов:* в условиях недостижимости истинности эмпирического знания объективным свойством отношений социально-экономической системы становится их приоритетность в процессах развития.

*Закон паритетности:* отношения между системами могут быть бесконфликтными только при условии равенства начальных ограничений и вероятностей исходов отношений для обеих или всех участвующих сторон.

*Закон гармонизации:* каждая система под влиянием среды стремится к всестороннему, адекватному среде, сбалансированному саморазвитию в рациональных соотношениях своих сильных и слабых свойств. Этот закон отражает наличие явления всеобщей зависимости отношений в природе и обществе.

*Закон эволюционной валидности:* каждая система обязана своим существованием предыдущим поколениям систем. Каждый человек или общество в целом может функционировать в результате жизнедеятельности системы, породившей его и составляющей его окружение. Поэтому каждый человек с рождения обременен долгом перед обществом, взрастившим его. Этот долг со временем превращается в обязанность перед будущими поколениями. Никакие стимулы деятельности не могут компенсироваться путем устранения от исполнения общественного долга, так как это дестабилизирует состояние системы и ее окружения.

*Закон системности:* отношения возможны при наличии системных связей объектов или их подобия. Все явления в природе и обществе в процессах эволюции подвержены проявлению и развитию свойств организованности, а следовательно, системности. Закон определяет науку менеджмента как единство теории и практики, единство теории и эксперимента.

*Закон аналогии:* сущность свойств системности, а следовательно и организованности, наблюдаемых в объектах различной природы (материальных, энергетических, интеллектуальных) аналогична, так как многообразие форм существования материи не исключает их взаимообусловленности. Информационность управляющих воздействий вторична, как и их осознание, так как они порождаются эффектом энтропии энергии, что и создаст условия полной аналогии.

*Закон эклектичности:* свойство системности как основа управляемости не первородно, а производно от эклектичности знания об управлении, в процессе воспроизводства знание никогда не свободно от эклектики.

*Закон дискретности:* управленческая информация, а равно и управление, дискретно по своей природе, как и энтропия энергии.

*Закон цикличности:* развитие процессов деятельности, как и воспроизводимость науки менеджмента, обусловлено их цикличностью как средством самообеспечения систем в природе.

*Закон сохранения и превращения энергии живого труда:* живой труд как вид энергии не исчезает бесследно, он переходит из одного вида в другой. Опыт системологии трансформируется в ее принципы по мере осуществления исследований в определенной сфере знаний. Представления о системности менеджмента и возможностях системологии как средства ее достижения служат источником для извлечения из многообразия морфологии признаков, используемых в качестве принципов для последующего применения в подобных исследованиях. Для развития менеджмента характерны тенденции дифференцированного накопления знаний, их дальнейшая систематизация и интегрирование на новой концептуальной основе, которые и создают приоритет этой науки среди других наук.

Законы теории и практики менеджмента никогда не могут быть истинными в принципе, они всегда относительны, но мера смещения их абсолютности различна в зависимости от масштаба системного времени. Каждая система обладает своим масштабом системного времени в процессы эволюции. Истинно – это то, что не требует дальнейших доказательств. В реальности системы могут быть близки к истине или восприниматься как истина с некоторыми допущениями. Эмпирическое знание абсолютно и тем, что оно относительно.

Понятие «менеджмент» носит междисциплинарный характер и имеет много определений, представленных в работах [11, 20, 34 и др.].

Наиболее адекватными являются, на наш взгляд, следующие. **Менеджмент** – это управление различными процессами и человеческими отношениями [143]. **Менеджмент организации** – это управление ресурсами, операциями и результатами ее деятельности. Менеджмент можно условно разделить на три равноправных раздела: теорию, методологию и технологию.

**Теория менеджмента** определяется как система понятий, описывающих процессы во внутренней и внешней среде организации и задающих их как объективную реальность. Знания о менеджменте позволяет специалисту строить эту реальность, находясь в то же время в этой реальности. Она является искусственной, а поэтому

могут быть описаны лишь принципы, подходы и методы создания этой реальности. Важным средством описания деятельности организаций является функциональное, т.е. посредством функций управления [50].

Теория менеджмента включает принципы и концепции управления в социокультурных и экономических средах, содержание сфер управленческой деятельности, внешней и внутренней среды организаций, состав и взаимодействие функций менеджмента, а также состав и содержание показателей эффективности менеджмента.

**Методология менеджмента** занимается процессами использования знаний в практической деятельности, а также получением знаний на основе практики менеджмента и перенесением их в теорию. В основе знания о методах и средствах менеджмента лежат онтологические представления о мышлении и деятельности.

Знание, используемое менеджером, имеет три составляющих: онтологическую, т.е. сущностные характеристики; идентифицирующую – специфические характеристики для данного объекта; ситуационную – характеристики, специфические для данного времени. Необходимость двух последних составляющих требует исследования идентификации объекта и анализа ситуации. Первое может выполнено как заранее, так и непосредственно, а второе – только в процессе управленческой деятельности.

Составной частью *методологии менеджмента* являются исследования, обеспечивающие получение временной и ситуационной составляющих процессов и объектов организации [143].

Методология оснащает мышление менеджера средствами построения различных схем, позволяющих получить необходимые знания, синтезируя их из разных предметных областей, затем использовать их для объяснения наблюдаемых и прогнозируемых феноменов (событий, явлений, процессов) и, наконец, поиска наилучшей технологии управления ими. Любая методология эффективна настолько, насколько удачно выбрана положенная в её основание онтология.

**Технологии менеджмента** – это совокупность типовых операций деятельности, реализуемой в рамках управления процессами организации, также совокупность процедур, способствующих эффективной реализации этой деятельности [50].

Наиболее часто используемые трактовки к определению сущности менеджмента широко рассмотрены в литературе и представлены на рис. 10. Кратко рассмотрим содержание этих трактовок.



Рис. 10. Подходы к определению понятия «менеджмент»

**Менеджмент как вид деятельности** направлен на достижение определенных целей.

**Менеджмент как процесс** внутренней деятельности организации, представляющей совокупность различных технологий.

**Менеджмент как орган управления** включает аппарат, который является составной частью любой организации, представлен в виде структуры, которая и реализует концепции, принципы и функции менеджмента.

**Менеджмент является основной деятельностью категории людей,** задачей которых является эффективно использование ресурсов и организация деятельности персонала для достижения целей.

**Менеджмент как наука** направляет свои усилия на объяснение природы различных феноменов управленческой деятельности, установление связей между причиной и следствием, выявлением факторов и условий, при которых совместная деятельность людей оказывается более эффективной. Знания о менеджменте позволяют своевременно и качественно управлять организационными процессами и отношениями специалистов, разрабатывать стратегию и политику организаций, решать управленческие и операционные задачи.

Модель управленческой деятельности представлена на рис. 11. В менеджменте издавна используются различные принципы.

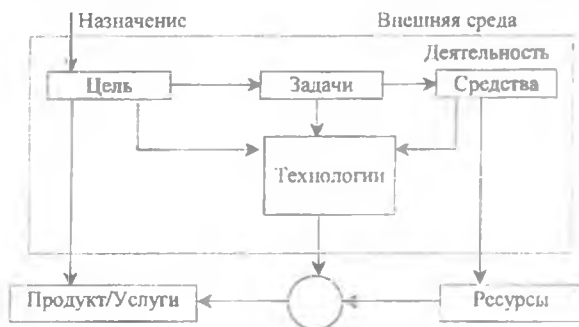


Рис. 11. Модель управленческой деятельности

**Принцип** — основное, исходное положение теории, используемое в практической деятельности в какой-либо сфере. Принципы являются важной составляющей менеджмента, определяющей качество управленческих решений. Принципы менеджмента должны быть сформулированы и обоснованы по всем важнейшим объектам системы менеджмента. Разработку любого проекта или исследование проблемы следует начинать с установления принципов.

Наиболее подробно принципы менеджмента изложены в работе [65]. К основополагающим принципам в менеджменте относятся соблюдение экономических законов, выполнение квалификационных требований к управленцу, рациональное сочетание методов менеджмента, построение системы менеджмента социальных и экономических систем, приоритет стратегических вопросов перед тактическими, применение к менеджменту научных подходов, обеспечение нормального климата в коллективе.

В работе [98] представлено 14 принципов управленческой деятельности: воспроизводство системы жизнеобеспечения; правовая регламентация управления; социальная ориентация экономики; научная обоснованность систем управления (менеджмента); системный подход к управлению; ориентация экономики на инновационный путь развития; сохранение собственных сырьевых ресурсов; ранжирование объектов управления по их важности; единство теории и практики управления; сохранение и развитие конкурентных пре-

имущества объектов управления; рационализация уровня специализации, универсализации и централизации управления; обеспечение организованности управленческих процессов; рациональное сочетание форм управления; обеспечение сопоставимости вариантов управленческих решений при их разработке и выборе.

Существуют также и другие принципы менеджмента: мотивация подчиненных; единоначалие (А. Файоль), корпоративный дух (А. Файоль), научная организация труда работающих (А. Гастев), определение очередности выполнения задач по их значимости (Д. Эйзенхауэр), применение философии обеспечения качества (Э. Деминг), координация работ по качеству, затратам, срокам, соблюдение режима труда и отдыха, управление конфликтами и стрессами.

На основе представлений о структуре процесса развития системных компонент менеджмента и законов системных отношений в работе [10] сформулированы принципы системологии менеджмента. Принципы определяют меру упорядоченности широкой реальности, ее руководящие правила.

*Принцип всеобщей связи* явлений в природе и обществе, единства законов мироздания. Отсутствие «универсального производителя» вызывает потребность в разделении труда. При отсутствии «универсального потребителя» возникает разнообразие интересов потребления и спроса. Процесс организации возник как способ существования общественного производства, аккумулирующий и координирующий усилия участников в направлении получения продукта наиболее эффективным способом. Разделение труда на вертикальное и горизонтальное, а также его разбиение во времени служит основанием для формирования функционального пространства системы, а, следовательно, и предметной области менеджмента. Усложнение отношений общества проявляется через отношения людей и наоборот.

*Принцип аналогий* заключается в возможности сравнивать сопоставимые явления, в том числе средства, теории, законы, процессы, наблюдаемые в практике жизнедеятельности людей и окружающей среде, в целях выявления нового знания.

*Принцип технологичности явлений и процессов в природе и обществе* заключается в признании того, что все явления и процессы распределены во времени, имеют определенную последовательность

своего развития, а значит им присуще свойство технологичности. Процессы управленческого труда тоже подвержены технологичности.

*Принцип открытости всех систем*, подвергающихся системологии (теории), т.е. наличия возможности внесения в них каких-либо изменений, выполнения сравнительного анализа процессов трансформации, ситуаций, явлений.

*Принцип самодостаточности* в системе менеджмента означает наличие в ней механизма воспроизводства знаний об управлении и их адаптированном к условиям современности виде.

*Принцип соответствия* функциональных пространств: права, информации, управления, экономики.

*Принцип назначения* заключается в инициативном волевом присвоении какого-либо признака выделяемому субъектом элементу (среды) для включения его в состав системы.

*Принцип обусловления* заключается в выборе условий для выделенных из среды единиц функционального пространства в соответствии с выбранными (назначенными) для них признаками.

*Принцип иерархичности* – введение в систему признака иерархий.

*Принцип различия понятий* заключается в четком (по возможности) отделении содержания одного понятия от другого, выделении так называемых терминологических формул.

*Принцип «шаровой оболочки»* – т.е. рассмотрение связей элементов системологии во всей сфере его окружения.

*Принцип локальности* предусматривает рассмотрение вопросов системологии на уровне отдельных дефиниций, идей, концепций, положений, событий и др., постепенно переходя от простых (элементарных) операций управления к сложным (комплексным, агрегируемым) процессам.

*Принцип целенаправленности* определяет наличие цели (целевой установки) в процессе осуществления системологического анализа, некоего прообраза конструкции системы, которую необходимо выстроить. Не определяя какую-либо цель, нельзя найти дорогу к ней.

*Принцип аналитичности* заключается в ориентации на выявление и анализ содержания системных свойств объекта управления, возможностей их использования в реальной практике, способов совместного проявления свойств в самоорганизующейся системе.

*Принцип детализации* предусматривает подробное рассмотрение системных компонент менеджмента на материалах многих исследователей, эволюции их взглядов и действий, наблюдаемых в практической сфере деятельности общества, способствует снятию противоречий и возникающих проблем развития менеджмента.

*Принцип неординарности* проявляется когда, приступая к изучению нового объекта, полезно взглянуть на него с разных точек зрения, подойти с различных позиций, иначе говоря, описать его в нескольких функциональных пространствах, которые следует согласовать между собой в некотором «надпространстве», обладающем большей общностью.

*Принцип ресурсного самообеспечения* системы предполагает определение состава и поиска источников возникновения ресурсов, необходимых для обеспечения ее жизнедеятельности, в том числе и самоуправления.

*Принцип селективности* в системологии означает избирательность исходных понятий и точек зрения при отборе материала, включаемого в исследования.

В менеджменте существуют различные подходы. В работе [136] представлены 14 подходов к менеджменту, отражающих свой угол зрения на управленческие процессы: системный, процессный, ситуационный, интеграционный, количественный, поведенческий, административный, структурный, маркетинговый, функциональный, нормативный, комплексный, воспроизводительный, динамический.

*Системный подход* – это методология исследования совокупности взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также осуществляет переработку входа в выход и достижение целей системы. Классификация систем может быть представлена по нескольким признакам. Наиболее известными из них являются степень взаимодействия системы с внешней средой, размер системы, виды систем, степень свободы системы по отношению к внешней среде, уровень специализации системы, продолжительность функционирования системы, способ описания системы, тип используемых в субстанции систем величин.

В рамках системного подхода предложены несколько понятий [135]: система, системный анализ, структура, содержание, связи, вход системы, энергия системы, вещество, выход, цель, внешняя

среда, обратная связь, способ принятия решений, организация управления, коррелятор организации, информация, аппарат сравнения, отношения в системе, построение системы, функционирование, развитие системы, активаторы системы, дезактиваторы, поведение системы, противоречия в системе, вмешательство, обучение системы.

Классификация систем представлена по восьми признакам: степень взаимодействия системы с внешней средой, размер системы, виды систем, степень свободы системы по отношению к внешней среде, уровень специализации системы, продолжительность функционирования системы, способ описания системы, тип используемых в субстанции систем величин.

*Процессный подход* рассматривает функции менеджмента как взаимосвязанные. Процесс по достижению целей системы — это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Процесс управления представляет собой цепь непрерывных взаимосвязанных действий по планированию, организации, учету, контролю, мотивации, регулированию и т.д.

*Интеграционный подход* нацеливает на исследование и развитие связей между: подсистемами и звеньями системы; стадиями жизненного цикла управляемых объектов; уровнями управления по вертикали; субъектами управления по горизонтали.

*Количественный подход* называется оптимизационным, сущность которого заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи инженерных расчетов, математических и статистических методов, экспертных оценок, системы баллов и др. В менеджменте важно применять точные методы анализа, прогнозирования и оптимизации управленческого решения.

*Поведенческий подход* рассматривает процессы поведения отдельных людей, поведение людей в группах и поведение руководителя и его влияние на персонал. Целесообразно дополнить эти вопросы изучением психологического портрета личности по таким компонентам, как темперамент, характер, способности, направленность, интеллектуальность, эмоциональность, волевые качества, общительность, самооценка, уровень самоконтроля, способность к групповому взаимодействию. Результаты изучения психологического портрета личности используются при формировании коллективов, мотивации их деятельности, управлении конфликтами и решении других управленческих задач.

*Ситуационный подход* концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Существует обилие факторов в организации и окружающей среде, поэтому не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более соответствует данной ситуации. Ситуационные переменные могут быть внешними и внутренними.

Ситуационные переменные подразделяются на стратегические, тактические и оперативные. Например, при решении стратегических задач следует прорабатывать достижение цели не менее чем по трем вариантам или ситуациям. При наступлении времени выполнения работы выбирается оптимальный вариант.

Обобщенная концепция, при всей её полезности и правдивости, слишком уж неточна, чтобы применяться безоговорочно. При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между организациями. Эти серьезные различия между организациями, которые обычно называются ситуационными переменными, распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные являются характеристикой организации. Внутренние различия между организациями сродни различиям между зданиями. Также различия во внутренних переменных организации хорошо соответствуют задачам создания компьютеров, продажи гамбургеров, удовлетворения духовных потребностей человека.

Эти переменные в различной степени контролируемы. Они являются результатом управленческих решений, касающихся того, что должна решать организация и кто в этой организации должен делать необходимую работу. Решения, принимаемые руководством в отношении внутренних переменных, определяют, насколько результативна и эффективна будет данная организация по сравнению с другими.

Внешние переменные являются факторами среды, находящейся вне организации, которые оказывают серьезное влияние на её успех. К внешним переменным следует отнести крупных конкурентов, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и всякие другие изменения. Хотя

они находятся вне контроля руководства компаний, оно должно стремиться сделать так, чтобы их компании реагировали на факторы и изменения в конкретной внешней среде, если организация намеревается достичь серьезного успеха. Для того чтобы организации реагировали на эти факторы правильно, руководителю необходимо понять, что внешняя среда по-разному воздействует на организацию.

Различия заключаются как в глубине воздействия различных изменений на организацию, так и в скорости, с которой меняется внешняя среда организации, её внешнее окружение.

Ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. Ситуационный подход признает, что специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать. Ситуационный подход увязывает конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации.

Ситуационный подход контролируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. При этом определяется, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения организации. Устранив тысячи малозначимых различий между организациями и ситуациями, можно сократить число переменных до разумных пределов без ощутимой потери точности.

Конкретный выбор переменных точно так же, как и в случае с функциями управления, находит разную интерпретацию у разных авторов, но большинство из них сходятся во мнении, что существует не более десятка факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам внутренних и внешних переменных.

*Административный (директивный) подход* заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции и т.п.). В основе этого подхода лежат методы принуждения.

*Структурный подход* проявляется в изучении содержания каких-либо затрат, результатов, баланса и т.п., когда лицо, принимающее решение, совокупные затраты или результаты по объекту принимает за 100% (или за единицу) и это целое делит на компоненты. В менеджменте структурный подход менее известен. К менеджменту структурный подход не адаптирован, видимо, из-за его сложности, так как приходится рассматривать все явления в совокупности как систему. Структурный подход – это определение значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов менеджмента в их совокупности с целью установления рационального соотношения и повышения обоснованности решений.

*Маркетинговый подход* при решении любых задач предусматривает ориентацию системы менеджмента на потребителя. При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев будут повышение качества объекта в соответствии с запросами потребителей; экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества и других факторов; экономия ресурсов в производстве объекта за счет реализации фактора масштаба, научно-технического прогресса, совершенствования системы менеджмента.

Сущность *функционального подхода* к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После этого создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимума совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. Цепочка развития объекта: потребности – функции – показатели – изменение структуры системы.

При применении функционального подхода абстрагируются от существующих объектов, выполняющих подобные функции. Создатели новых объектов, удовлетворяющих требованиям потребителей, ищут совершенно новые решения для выполнения существующих или будущих (потенциальных) потребностей. Применение функционального подхода в совокупности с другими научными подходами позволяет создавать конкурентоспособные объекты.

В настоящее время чаще применяется *предметный подход*, при котором идут по пути совершенствования существующих систем. И на практике менеджеры часто сталкиваются с проблемой поиска работы для существующих коллективов или работников.

*Воспроизводственный подход* ориентирован на постоянное возобновление процесса операционной деятельности для удовлетворения потребностей рынка с меньшими, по сравнению с другими организациями, затратами. Элементами этого подхода являются:

применение опережающей базы сравнения при планировании частных показателей качества и ресурсоемкости обновляемого объекта, базы, отвечающей достижениям научно-технического прогресса в данной области на момент приобретения объекта потребителем, базы, удовлетворяющей требования потребителя не к моменту разработки объекта, а к моменту приобретения объекта потребителем;

трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта;

рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей в координатах времени и программы выпуска;

обеспечение пропорционального по качеству и количеству развития элементов системы менеджмента.

Сущность *нормативного подхода* заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим компонентам системы управления. Нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности применения по масштабу и во времени.

При применении *комплексного подхода* должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов менеджмента, то проблема не будет полностью решена.

При применении *динамического подхода* объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ поведения аналогичных объектов и прогноз их развития.

Каждый из рассмотренных научных подходов к менеджменту отражает свой аспект управления. Подходы не дублируют, а дополняют друг друга. Количество применяемых подходов определяется

сложностью и стоимостью задачи, продолжительностью ее решения. Например, при решении оперативных задач менеджер будет применять несколько подходов: структурный, маркетинговый, ситуационный и др. При разработке сложных инновационных проектов должны применяться все научные подходы.

Таким образом, законы, подходы, принципы менеджмента позволяют ориентироваться в существующих методах и технологиях для их целенаправленного использования в управленческой деятельности человека и организаций.

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

1. Основные закономерности управленческой деятельности.
2. Разделы менеджмента и понимание их места в управленческой деятельности.
3. Характеристика принципов менеджмента.
4. Зачем нужны различные подходы в менеджменте организаций?
5. Почему ситуационный подход в менеджменте завоевывает авторитет у современных управленцев?

## 7. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭЛЕМЕНТЫ, СОДЕРЖАНИЕ, СИСТЕМА

Перейдем к рассмотрению важнейшей части организации – менеджменту. **Менеджмент** – это предметная область, которая исследует воздействие личностей, групп на их поведение внутри организаций с целью улучшения эффективности их деятельности.

**Менеджмент** – это деятельность коллектива организации по достижению ее целей на основе стратегии, политики и методов решения управленческих задач с использованием управленческих технологий.

Существуют и другие определения менеджмента, но во всех присутствует фактор управления людьми. Этот фактор в организации важен как с точки зрения результатов, так и с точки зрения самого процесса этой деятельности. Важнейшей составляющей менеджмента является поведение сотрудников. Собственно менеджмент и служит интеграции поведения и деятельности работающих для эффективного решения всех видов организационных задач.

Поведение организации состоит из совокупности поведения всех ее членов, отношения отдельных подразделений, взаимодействия формальных и неформальных групп. Поведение человека в организации должно быть предсказуемым, адекватным и формализуемым и должно способствовать успешной реализации целей и миссии.

Менеджмент организации включает несколько элементов, существующих в организации, которые имеют связи между собой и, кроме того, взаимодействует с элементами организации. Элементами менеджмента организации являются культура, лидерство, мотивация, стиль, конфликты, власть, социальная ответственность, коммуникации, групповая динамика, деловая этика, управленческие решения.

*Менеджмент связан с организационным поведением, которое исследует воздействие личностей, групп и структур на поведение людей внутри организации с целью улучшения эффективности ее деятельности. Организационное поведение – это деятельность коллектива организации по достижению ее целей.*

Термин «поведение» означает действия, совершаемые человеком. Это подразумевает не только физическую, но и речевую, и письменную деятельность, невербальные проявления – жестикуляцию и мимику, а также одежду, выбор места за обеденным столом

или на совещании, выбор литературы для чтения и многое другое, свойственное только этому конкретному человеку и поддающееся наблюдению.

В данном случае нас не интересует, как можно назвать ту или иную составляющую поведения — сознательное, подсознательное или бессознательное, равно как и не интересуют причины поведения человека — объективные или субъективные. Нас интересует только то, что поддается наблюдению.

Иногда нужно изменить поведение человека на рабочем месте. Но в действительности оказывается, что поведение работника можно изменить лишь на короткий срок и, кроме того, лишь поверхностно. Например, если пригрозить работнику, что он будет уволен за курение в запрещенных местах, его поведение изменится: он будет курить в другом месте — где это, вообще-то, тоже запрещено, но находится вне пределов бдительного ока начальника. Впрямую изменить поведение человека очень сложно. В организации необходимо проведение последовательных, конструктивных и долгосрочных перемен в поведении работников организации для повышения ее эффективности.

*Позиция* — это то, что заставляет человека вести себя определенным образом. Основная характеристика позиции заключается в том, что она присуща только этому отдельно взятому человеку: она не поддается внешнему наблюдению, полному пониманию и тем более прямому изменению.

Термин «*восприятие*» подразумевает методы, посредством которых тот или иной человек формирует или изменяет свою позицию под воздействием внешних факторов. Восприятие зависит от событий, происходящих в окружающем реальном мире. Восприятие не является фактом, оно — отображение фактов в сознании человека. Один и тот же предмет при рассмотрении его тремя разными людьми будет по-разному отображаться в их сознании. Изменение восприятия, возможно, приведет к изменению позиции, что, возможно, приведет к изменению поведения. Но в каждом случае это происходит по-разному. Здесь нужно принять в расчет следующие факторы.

Для того, чтобы объяснить проявления организационного поведения в тех или иных поступках работников, важно понять, от каких факторов зависит формирование сотрудничества работников в организации. В то же время важно выявить и обратный аспект. А он состоит в том, чтобы понять те факторы, которые ведут к конфронта-

ции, разрушая сотрудничество. Если исходить из того, что поведение работников в организации состоит, с одной стороны, из «человека действующего», который проявляет себя во «взаимодействиях – противодействиях», а с другой – из «человека общающегося», который чувствует себя приобщенным – отчужденным в коммуникативном пространстве организации, то оказывается можно в общем виде определить понятие **организационного поведения**.

Этим понятием описываются способы сотрудничества – конфронтации работников, которые зависят от их взаимодействий – противодействий, а также от их приобщенности к организации или их отчужденности от нее.

Отсюда вытекает и предмет организационного поведения, который заключается именно в этом понятии. Изучить этот предмет – значит раскрыть глубинные морально-психологические тайны управления организацией.

Проблема «конфронтация – сотрудничество» оказывается основным морально-психологическим противоречием организационного поведения, которое либо преодолевается, либо обостряется. Степень его разрешимости и является главным показателем того, насколько успешно осуществляется организационное управление. Высшими профессиональными достижениями руководителей в организации становятся эффекты сотрудничества.

Ситуации в диапазоне «конфронтация – сотрудничество» возникают во всей организации: и по вертикали («сверху – вниз» и «снизу – вверх»), то есть между руководителями и подчиненными им сотрудниками; и по горизонтали: между самими сотрудниками, между подразделениями, между службами и между различными корпоративными звеньями. Поэтому в организациях формируется, воспроизводится, перестраивается, развивается определенная управленческая система, которая осуществляет необходимую балансировку организационного поведения.

*Организационное поведение* – это действия работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, свою структуру отношений, свои организационные рамки и требования к работникам. Эти процессы, с одной стороны, направляются руководителями всех звеньев управления, а с другой – реализуются в поведении непосредственных участников.

Управленческие процессы могут складываться стихийно и целенаправленно. Соотношение стихийности и целенаправленности в

управленческих процессах является показателем того, какова организационная среда поведения. Если преобладает стихийность, то поведение работников в значительной степени оказывается зависимым от дезорганизующих факторов, а поэтому может быть деформированным, искаженным. Если же преобладает целенаправленность, то оно оказывается в значительной мере зависимым от организующих алгоритмов, которые «задаются» управляющими, ибо такие алгоритмы могут не учитывать всей мотивационной гаммы работников. Найти «золотую середину» и «выстроить» организационный порядок так, чтобы он оптимизировал организационную среду, очень трудно.

Организационное поведение можно понять, если представить, что оно возникает и воспроизводится постоянно на пересечении двух основных организующих сил: субординационных (подчиняющих работников «сверху – донизу») и координационных (согласовывающих разнородные по положению звенья и уровни управления, а также личные управленческие интересы).

Основное противоречие организационного поведения может быть загнано в тупик, если работники переживают состояние отчуждения от той организации, в которой работают. Это бывает тогда, когда люди в организации работают через силу, а сама эта организация им в тягость. Оказывается, что многие в этой ситуации просто переориентируются на личную выгоду: так компенсируется их неудовлетворенность. В организационной среде формируется своеобразная контркультура отношений, которая паразитирует на принципе: «Деньги решают все!» Особенно большие.

Состояние «приобщенность – отчужденность» может проявляться весьма противоречиво. Полнота приобщенности работника к делам организации зависит прежде всего от того, насколько организация в лице ее руководителей стимулирует его к самораскрытию своих возможностей и самоотдаче своего «я». Ведь человек может работать и из чувства долга, и из чувства увлеченности своим делом. Если человек работает увлеченно, а руководители организации никак на это не реагируют, то у него появляется комплекс непризнанности собственного «я». Возникает парадокс, когда он, делая любимое дело, все более отчуждается от организации. Этот парадокс проявляется в болезненном переживании раздвоенности его социального статуса, который одновременно и высок, и низок. А руководители считают: «Организация платит, все должны работать!».

Если состояние приобщенности выражает глубинную потребность человеческой природы быть членом локального сообщества, то состояние отчужденности отражает формирование сознания, отграниченного от зон, травмирующих психику работника. Это самоограничение зависит, прежде всего, от того, какие потребности работника блокирует организация в лице ее руководителей.

Если блокируется глубинная потребность личности в признании ее заслуг, то личностное «я» раскалывается на «я – здесь» и «я – не здесь», и тогда работник начинает искать работу, рассылая резюме в кадровые агентства. Но часто бывают ситуации, когда он, самоограничиваясь от организации, в то же время оказывается приобщен к ней в превратной форме. Это бывает в ситуациях, когда работник испытывает на себе дискриминацию со стороны руководства, но не уходит из организации потому, что ее имидж весьма привлекателен. Он утешает себя тем, что работает в «престижной организации». Особенно тогда, когда, общаясь со знакомыми, слышит: «О, Вы работаете в такой организации! И на такой должности!». Работник приятно, хотя на самом деле он думает совсем по-другому: «Знали бы, что в организации творится на самом деле! Руководству на нас наплевать!». Это – парадокс «наоборот», когда работник иллюзорно приобщен к организации, хотя на самом деле отчужден от нее.

**Личность в организации.** С давних пор философы пытались выявить закономерности тех или иных форм поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим – нет никакой возможности, чем определяется логика поведения отдельного человека.

Поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающей средой, которые зависят от ряда факторов. К основным факторам, характеризующим личность и ее поведение, относятся: природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности, система потребностей, мотивов, интересов и система управления личностью, ее «я-образ».

*Природные свойства индивида* – это то, что заложено в нем от рождения и характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силе и скорости протекания психических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида. Ее выражением является, с одной

стороны. большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой – вялость, пассивность психической деятельности, речи, жестикуляции. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике чувств, характеризующих отношение к миру. Личные качества оказывают существенное влияние на развитие и поддержание профессионализма, карьерное продвижение, зарплату, уважение сотрудников и другие факторы.

Рассмотрим подробнее элементы менеджмента по работе [31].

**Культура организации** по работе [20] представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказанно приемлемых и разделяемых членами организации. Культура трактуется как философия и идеология управления, включающая ценностные ориентации, ожидания и нормы, лежащие в основе отношений как внутри организации, так и вне ее. Ценности ориентируют людей в направлении поведения, которое считается допустимым или нет.

Атрибутом организационной культуры является символика, посредством которой ценности представляются членам организации. Есть организации, которые создают документы, в которых детально описываются ценности. Кроме того, существуют «ходячие» истории, легенды и мифы, которые передаются устно, но имеют иногда большее влияние, чем ценности рекламного буклета.

Базовые предположения, которых придерживаются члены организации, связаны с видением человека окружающей среды (группы, организации, общества) и регулирующих ее переменных (природа, работа и т.д.).

Организационная культура имеет определенную структуру. Ее можно рассматривать по трем уровням:

*внешние факты* – технология, архитектура, образцы поведения;  
*ценностные* – ориентация и верования, проверяемые в физическом окружении, проверяемые только через социальный консенсус (договоренность);

*базовые предположения* – отношения с природой, понимание реальности времени и пространства, отношение к человеку, отношение к работе.

Познание организационной культуры начинается с первого уровня, включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология, использование пространства и времени, наблюдаемое

поведение, язык, лозунги и т.д., т.е. все то, что можно ощущать и воспринимать через известные чувства.

На втором уровне изучению подвергаются ценности и верования организации, разделяемые ее членами настолько, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.

Третий уровень включает такие элементы, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. В частности — скрытые стремления людей, особенно руководителей, которые определяют поведение людей.

Организационную культуру связывают с физическим окружением: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, автостоянки, автомобили.

*Содержание организационной культуры по работе [20] включает:*

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- организация питания работников;

- осознание времени и его использование;

- взаимоотношения между людьми по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям и т.д.;

- ценности и нормы;

- вера во что-то и отношение, расположение к чему-либо;

- процесс развития работника;

- трудовая этика и мотивация.

Существуют и другие трактовки содержания организационной культуры. Большинство элементов менеджмента так или иначе могут быть отнесены к культуре. Однако это нецелесообразно, так как иначе не представляется возможным исследование этих элементов, а также проведение измерений или оценки этих элементов для последующего изменения. Поэтому необходимо, на наш взгляд, исключить из приведенного выше перечня трудовую (деловую) этику, мотивацию и коммуникации.

Отличительной чертой организационной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие его базовые предположения, в т.ч. политика и принципы, преобладающие в случае возникновения конфликтов или нестандартных ситуаций.

Даже в одной организации может быть много «локальных» культур, которые несут отдельные лица или группы людей. Эти различные субкультуры могут существовать под крышей одной общей культуры. Кроме того, в организации могут существовать контр-культуры, в т.ч. такие как прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры, оппозиция структуре власти, оппозиция к образцам отношений и взаимодействия.

Все организации решают две важные проблемы: внешняя адаптация – что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано; внутренняя интеграция – как работники организации решают свои собственные, связанные с их работой и жизнью в организации, проблемы.

Основные аспекты внешней адаптации организации [20]:

определение миссии из главных задач, выбор стратегии по использованию этой миссии;

установление «своих» целей, достижение согласия по целям;

методы, используемые для достижения цели, достижение согласия по используемым методам;

установление критериев измерения достигнутых результатов;

действие в отношении индивидов и групп, не выполняющих задание.

Основные аспекты внутренней интеграции организации [18]:

общий язык и концептуальные категории – набор методов коммуникаций, определение значений используемого языка и концепций;

границы групп и критерии вхождения и выхода из групп – установление признаков членства в организации и ее группах;

власть и статус – усвоение правил по приобретению, поддержанию и потере власти, распределение статусов в организации;

личностное отношение – установление правил об уровне и характере социальных отношений между полами, возрастами и т.д.;

награждение и наказание – определение желательного и нежелательного поведения;

идеология и религия – определение значимости вещей, не поддающихся объяснению и контролю со стороны организации.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культура со многими уровнями веры и ценностей имеет сильное влияние на по-

ведение людей в организации. Иногда эти верования и ценности четко ранжированы. Таким образом, сильная культура «толще», так как она разделяется большим числом работников, но и более четко определяет приоритеты. Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных работников.

К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Ритуалы представляют собой систему обрядов, включающих спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

**Коммуникации (деловое общение)**, является важной частью деятельности в организации. Можно быть хоть семи пядей во лбу и разрабатывать гениальные проекты, но без умения понятно и тактично излагать свои мысли, а также слушать окружающих, реализовать эти проекты не удастся. Деловое общение определенно является искусством, в котором существенную роль играет чувство такта и ощущение контакта с партнером. Существуют определенные методы, рекомендуемые как правильно и доступно излагать свои мысли. Людям приходится общаться письменно и устно, при личной встрече и по телефону.

Общаясь, люди слушают не только словесную информацию, но и смотрят в глаза друг другу, воспринимают тембр голоса, интонацию, мимику, жесты (рис. 12). Слова передают логическую информацию, а жесты, мимика, голос эту информацию дополняют.



Рис. 12. Виды общения

Получая письменное сообщение, можно видеть не только слова, но и конверт, марку, бумагу, расположение и выделения текста,

шрифт. Все это создает дополнительное впечатление от письма либо усиливая словесное содержание, либо ослабляя его.

*Невербальное общение* – общение без помощи слов – часто возникает бессознательно. Оно может дополнять и усиливать словесное общение или ему противоречить. Хотя невербальное общение и является часто бессознательным процессом, в настоящее время оно достаточно хорошо изучено и для достижения нужного эффекта с успехом может контролироваться.

Невербальное общение – наиболее древняя и базисная форма коммуникации. Наши предки общались между собой при помощи наклона тела, мимики, тембра, интонации голоса, частоты дыхания, взгляда. Люди и сейчас часто понимают друг друга без слов. Невербальный язык настолько мощный и общий, что люди часто без труда понимают собаку, что она хочет.

*Вербальное (словесное) общение* – приобретение нашего сравнительно недавнего прошлого, возникшее вместе с абстрактным (логическим) мышлением. В этом аспекте два этих вида мышления обладают фундаментальными различиями.

Невербальное общение не так сильно структурировано, как вербальное. Но существуют общепринятые словари и правила компоновки (грамматика) жестов, мимики, интонации, при помощи которых люди в состоянии однозначно передать свои чувства.

Такая передача зависит от очень многих факторов и часто происходит неоднозначно. Намеренная передача – творческий процесс, которым профессионально занимаются артисты кино и театра. При этом каждый артист передает одну и ту же роль по-разному. Приходилось видеть одни и те же роли в исполнении разных артистов, одни и те же фильмы, снятые разными режиссерами. Намеренная передача чувств, которых у нас нет, – трудный, если вообще возможный, процесс.

Часть невербального языка универсальна: все младенцы одинаково плачут и смеются. Например, в разных культурах жесты различаются. Невербальное общение обычно возникает спонтанно. Люди формулируют свои мысли в виде слов, позы. Мимика и жесты возникают произвольно, помимо нашего сознания.

*Словесное общение.* Эмоции и чувства люди легко передают без слов. Без слов можно попросить исполнить несложные действия, например позвать кого-нибудь. Передача сложной информации,

равно как и выполнение совместной непростой работы, требующей общения при помощи слов (рис. 13).

Словесное общение опирается на язык и грамматику и может заключаться как в устной, так и письменной речи. В деловом общении чуть менее половины времени приходится на слушание, немного менее трети – на высказывание своих мыслей и одна четвертая – на чтение и составление документов.

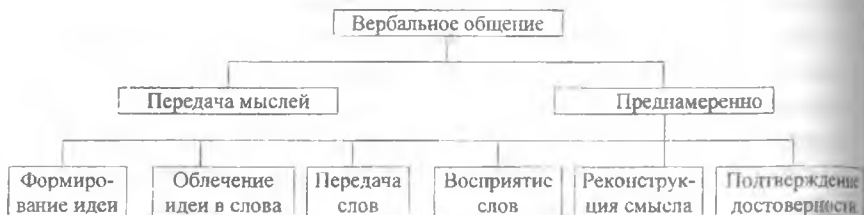


Рис. 13. Вербальное общение

В общении приходится не только излагать свою точку зрения письменно или устно, но и воспринимать мнения других людей. При этом часто именно умение воспринять чужую точку зрения и показать собеседнику, что его поняли, становится критичным для организации конструктивного диалога.

При получении информации на ней следует сконцентрироваться, интерпретировать, оценить и выделить смысл, чтобы затем его воспринять. Воспринятый смысл полезно перефразировать собеседнику как сигнал того, что он понят и ему нет необходимости излагать свою мысль еще раз. После этого в рамках конструктивной беседы целесообразно сообщить собеседнику, что в его идее мы поддерживаем, в чем сомневаемся и с чем решительно не согласны. В процессе общения формируется идея, она облечается в слова, которые говорят или пишутся, происходит получение партнером сообщения, восприятие им сообщения, выделение и интерпретация информации, оценка и удерживание смысловой части, реакция партнера и посылка сообщения обратно.

Процесс повторяется по мере необходимости до тех пор, пока либо партнеры не поймут друг друга и не договорятся о совместной деятельности, либо не откажутся от попыток понять друг друга и согласовать свои взгляды.

Общение начинается с формирования идеи, которая отражает наше представление о реальном мире. Реальный мир объективен и

существует независимо от нашего сознания, однако его восприятие нами уникально и зависит от наших особенностей.

Восприятие и картина мира зависят от образования, пола, культуры, душевного склада. Разные лица имеют разные картины реальности, что следует учитывать во время делового общения.

**Власть.** Понятие «*власть*» означает способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты. Разработано много различных подходов к классификации власти. Все источники власти разделены на две большие группы. К первой группе относятся те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй – организационную основу, ее называют также структурно-ситуационной. Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется.

Под *экспертной властью* понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в деятельности подчиненных [31, 83].

Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти является то, что в настоящее время знания быстро стареют и требуют постоянного обновления, что далеко не всегда удается своевременно осуществить; сложности окружающего мира не исключают возможности того, что они окажутся необъективными и с их помощью нельзя будет достичь требуемых результатов, что, разумеется, не способствует укреплению власти.

*Власть примера* связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы. Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненным себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем боль-

ше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Харизматическая личность обеспечивает слабохарактерным, лишенным своего «Я» людям поддержку, придает необходимую уверенность в себе. Недостатком власти примера является то, что такая власть очень непрочна, поскольку она основывается в первую очередь на эмоциях, которые, как известно, весьма переменчивы.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным *правом на власть*. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти в отличие от других имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

*Власть информации* базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым *власть*. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным количеством информации, но это вовсе не означает наличия у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

*Потребность во власти* как желание иметь влияние на других проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь; вызов эмоций у других; укрепление своей репутации.

*Принятие решения* как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот

источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере – групповые решения, ибо в их подготовке, принятии и выполнении участвуют более чем один человек.

Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный предлагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. *Власть вознаграждения* – это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации.

Этот тип власти является достаточно эффективным способом влияния на людей. Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить силу данного источника, давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания.

*Принуждение* как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.д. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх.

Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется административной; она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях – главное, чтобы их деятельность и соответствующие требования руководителей официально регламентировались.

*Убеждение* – это эффективная передача своей точки зрения. Руководитель как бы «продает» исполнителю информацию о том, что и как нужно сделать. Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшать возможность руководителя действовать, иначе руководитель признает зависимость от исполнителя. При этом руководитель пользуется логикой или эмоциями. Эффективное убежде-

ние зависит от силы аргументов, тембра голоса, объяснения выгоды для убеждаемого и т.д.

**Недостатки:** медленное воздействие и неопределенность результатов. Для этого требуется больше усилий, чем издать указ, подкрепленный властью, основанный на принуждении или харизме.

**Достоинства:** является демократичным методом. Иногда исполнитель выполняет больше, чем от него просят, считая, что его действия помогут удовлетворить личные потребности на всех уровнях. Человек, получивший приказ, обычно выполняет его по минимуму.

**Участие (привлечение)** – это самый наилучший способ. Руководитель не прилагает больших усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или мнение, он просто направляет его усилия и способствует обмену информацией. Это влияние имеет успех и потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, работают усерднее на ту цель, которая сформулирована с их участием. Эта решимость, основанная на единстве, может одинаково воздействовать как на исполнителя, так и на руководителя. Участие в принятии решений явно обращается к потребностям более высокого уровня: успеха или самовыражения. Такой подход имеет положительное воздействие на производительность труда и удовлетворенность работой.

**Лидерство.** Власть и ее источники в организации тесно связаны с лидерством. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в систему межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. Лидерством называется способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство достижения целей группы или организации.

Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. Лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Кроме того, власть – это двухсторонние отношения между лидером и подчиненными и лидером и его начальником. Эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отноше-

нии подчиненных и своего начальника. Лидеры отличаются определенными качествами: интеллект, стремление к знаниям, ответственность, активность, надежность. Структура личных качеств лидера должна соответствовать качествам руководителя и его должности. Существуют два подхода к лидерству: поведенческий и ситуационный.

*Поведенческий подход* к лидерству характеризуется манерой поведения, стилем деятельности и отношением к подчиненным. *Ситуационный подход* лидера ориентируется на потребности и задачи подчиненных, характер задания, требования среды, потребности партнеров. Такой лидер четко ориентируется в ситуациях.

*Управленческая решетка Блэйка и Мутона* (рис. 14) определяет основные типы подходов в координатах отношений к работе и людям. Ключевые точки решетки представлены ниже.



Рис. 14. Управленческая решетка Блэйка и Мутона

(А) Власть подчинения – эффективность управления зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени (1,9).

(Б) Обсценное управление – приложение минимальных усилий для сохранения должности руководителя (1,1).

(В) Групповое управление – производственные успехи обусловлены продвижением своей работы людьми, создание отношений, основанных на доверии и уважении (9,9).

(Г) Управление в духе «загородного клуба» – скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей (9,1).

(Д) Организованное управление – средний баланс между отношением к работе и людям (5,5).

Теплые человеческие отношения и свобода действий приятнее, чем сухие инженерные расчеты и жесткие структурированные задания. Однако это не всегда ведет к высокой степени производитель-

ности и удовлетворенности людей. Есть люди, у которых нет активной потребности в более сложном задании или уложении, поэтому они не могут почувствовать удовлетворения каких-либо своих потребностей.

Существует несколько теорий лидерства.

В *ситуационной модели руководства Фидлера* основными факторами, влияющими на поведение руководителя, являются:

отношения между руководителем и членами коллектива – подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к руководителю и привлекательность личности руководителя;

структура задач – подразумевается привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации;

должностные полномочия – это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, который позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, которую оказывает руководителю организация.

Потенциальное преимущество, ориентированное на задачу стиля руководства – это быстрота действия и принятия решений, единство цели или строгий контроль за работой подчиненных.

По Фидлеру автократизм изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. Ситуационный подход Фидлера – прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителя и ситуации. Его подход предостерегает от мнения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства, не зависящий от обстоятельств [20].

*Подход «путь-цель» Митчела и Хауса.* Термин «путь-цель» относится к понятиям теории ожидания, в т.ч. к таким, как усилие – производительность, производительность – результаты (вознаграждение), ощущаемая ценность вознаграждения.

Этот подход дает объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненных. Приемы, с помощью которых влияют на средства достижения целей:

разъяснение того, что ожидается от подчиненного;

оказание поддержки, наставничество и устранение помех;

направление усилий подчиненных на достижение цели;

создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;

удовлетворение потребностей работников при достижении цели.

Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу, но добавились два новых стиля.

*Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.* Самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Под «зрелостью» подразумевается способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также квалификация и опыт в отношении конкретных задач, которые надо выполнить. Имеется четыре стили лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителя:

«указание» – он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости, которые либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им требуются инструкции и строгий контроль;

«продажа» – в этой ситуации подчиненные хотят принимать ответственность, но не могут, так как не обладают средним уровнем зрелости. Здесь руководитель должен поддержать энтузиазм и желание выполнить задание;

«участие» – характеризуется высокой степенью зрелости (умеренно) подчиненных. Здесь подчиненные могут, но не всегда хотят, отвечать за выполнение задания. Руководители могут повышать мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, не навязывая своего способа решения задания;

«делегирование» – характеризуется высокой степенью зрелости, когда подчиненные и могут и хотят нести ответственность за выполнение заданий.

*Адаптивное руководство.* Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен представлять способности подчиненных и свои собственные, природу заданных полномочий и количество информации.

Многие руководители активно стремятся к продвижению к должности с большей ответственностью. В связи с этим руководителю приходится адаптироваться к новым людям, новым задачам и ситуациям. Поэтому руководитель не может применять какой-либо один стиль руководства, даже самый лучший из всех перечисленных выше. Лучший стиль – это тот, который ориентируется на реальность, ситуацию. Лидерство является до некоторой степени искусст-

вом, в этом и есть причина, почему ученым не удалось разработать универсальную теорию на все случаи жизни.

**Конфликты.** Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus*, первоначально понимаемого как столкновение. Это слово в довольно близком, но не тождественном значении применяется в социальной психологии. Во многих случаях под конфликтом понимают одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которого лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

Конфликт возникает часто в ситуациях, когда в процессе достижения цели сталкиваются интересы различных людей или социальных групп. В стремлении добиться поставленной цели каждый индивид осознанно или неосознанно формирует в глубинах своей психики положительный исход той или иной деятельности. И когда кто-то или что-то препятствует осуществлению данного намерения, порождается явление фрустрации, вызывающее форму конфликтного состояния.

Обычно под *фрустрацией* понимают один из видов психической дезорганизации личности, вызванной субъективным восприятием препятствия на пути к цели. Такие препятствия различаются по силе, но они всегда социальны по своей природе. Если препятствия преодолимые, столкнувшись с ними, личность применяет тактику обхода и достигает цели своих устремлений, фрустрация здесь не возникает. Если же личность встречается с непреодолимыми препятствиями, картина меняется. Бывает, что ситуация здесь позволяет найти новую цель деятельности, тогда также дело обходится без фрустрации. Явление фрустрации порождается в том случае, если блокируются все возможные пути к достижению цели [31].

Но есть другой не менее значимый подтекст конфликта, в частности, покушение на чувство собственного достоинства личности, человеческое «Я». Этот подтекст появляется в системе межличностного общения, в организационной обстановке, при проведении массовых мероприятий. Обычно — это разносы начальства, различного рода колкости юмористов, проработка людей на коллективных мероприятиях. Опросы и наблюдения показывают, что нередко в качестве подтекста выступает бестактная критика. Хотя известно, что критика жизненно полезна и необходима. Причиной конфликта она

становится лишь потому, что теряет свои основные черты – заботу об общем деле и гласность. Критика при отсутствии гласности воспринимается людьми без всякого энтузиазма, она порождает у них реакции защиты, а потому обычно ведет к стрессам.

Конфликт в той или иной степени своего проявления имеет место почти в каждой встрече или беседе, но особенно часто создается конфликтная ситуация во время ведения коммерческих переговоров. Конфликты не антагонистические противоречия – они реально преодолимы. Необходимо только терпение и настойчивость. Наличие этих двух качеств – обязательное условие их преодоления. Поэтому не стоит драматизировать деловые конфликтные ситуации и критически настраивать на них участников. Каждая организация должна быть готова к конфликтам, знать их причины, а также владеть «техникой» преодоления и профилактики возникающих разногласий на уровне межличностного общения. Конфликты нельзя оставлять без внимания. Фактор времени может оказаться решающим, так как конфликт и пожар страшны своим разрастанием.

Это объясняется тем, что участники конфликта ищут поддержки у других, особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт обрасстает новыми участниками. При этом эмоции все время нарастают. Это свидетельствует о том, что получив информацию о конфликте, необходимо действовать, а не ждать его разрастания. Однако конфликты носят не только отрицательный, но и положительный характер.

Характерными признаками конфликтной ситуации являются:

- установление фактов унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;

- резкое изменение в отношении к деятельности (функциональным обязанностям);

- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;

- обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;

- замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц в условиях деятельности;

- формальная постановка работы по управлению персоналом;

- негативные суждения об окружении, о сослуживцах.

Существование конфликтов в большинстве организаций отрицается как можно дольше. Считается неприличным вести речь об определенных проблемах, о которых другие люди или группы могли бы иметь иное мнение. Чтобы более эффективно проводить в жизнь собственные решения, их очень часто готовят в строгой изоляции от противоположной стороны. Принятие частичных решений должно показать, что окончательное решение является неминуемым следствием сложившихся условий.

Нападение на собственное мнение воспринимается как нападение на вышестоящую организацию. Часто сопротивление перестановке кадров истолковывается как «сопротивление руководству организаций» или как «это вмешательство в собственную область ответственности». Результатом является возрастание поляризаций позиций.

Следует учитывать три основных фактора реакции на конфликт: невосприятие конфликта как личного оскорбления. Конфликты, которые служат делу, не соотносят с собственной персоной; постановка себя на место другой стороны; отсутствие спешки при формировании выводов. Необходимо некоторое время, чтобы осмыслить создавшееся положение.

Изменение отношения к конфликтам практически означает изменение взгляда на жизнь. Новый взгляд на конфликты позволяет уверенно и даже творчески находить из них выход. Видение в неудачах или в трудностях новых возможностей – важный шаг для превращения кошмара конфликтов в нахождение решений.

В трудных ситуациях всегда нужно искать безупречное решение. Такой поиск не только может поставить нас в безвыходное положение, но и сам по себе может оказаться нецелесообразным. Нужно искать работающее решение, которое изменит конкретную ситуацию, поведение и мышление. Взгляд на проблемы, в т.ч. и на конфликты, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразить ваше мышление и помочь найти решение.

Один из лучших способов избежать конфликта – изменить свое мышление и высказывания. Необходимо избегать негативных предсказаний, которые имеют свойство сбываться. Заменить мысль «Это невозможно» мыслью «Вот это возможность!», и можно увидеть, что будет.

**Мотивация** – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к мышлению и деятельности,

задают ее границы и формы и придают определенную направленность. Зная потребности людей, можно разработать эффективную систему мотивации 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 так: 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.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К известным теориям этой категории относят работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга [83].

*Иерархия потребностей по Маслоу* основана на приоритетах, в соответствии с которыми удовлетворяются потребности.

К первичным потребностям относятся физиологические (например, в пище, воде, сне).

Потребности в безопасности, т.е. в окружающей среде, не содержат угрозы для жизни, здоровья и т.д.

Социальные потребности – это потребность в принадлежности к определенной социальной группе, в любви и привязанности, т.е. потребность в одобрении другими людьми и в теплых взаимоотношениях с членами своей группы.

Потребность в уважении – это потребность в авторитете, самоуважении, чувстве собственного достоинства.

Потребность в самовыражении (потребность в полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте).

*Теория потребностей МакКлелланда.* Он начал исследование не с того, как человек действует, а с того, как он мыслит. При этом МакКлелланд использует так называемую проективную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявляются его мотивы. МакКлелланд утверждает, что мысли, выраженные в таких

рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов: стремление к принадлежности; потребность во власти; потребность в успехе или достижении цели.

*Модель мотивации Герцберга* явилась результатом серии интервью со специалистами, которых попросили подробно описать события, заставившие их чувствовать полное удовлетворение или неудовлетворение от работы. Согласно выводам Герцберга полученные ответы подразделяются на две категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Основные процессуальные теории мотивации: ожиданий, справедливости и модель Портера-Лоулера.

*Теория ожиданий*, часто ассоциирующаяся с работами В. Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

*Теория справедливости* постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости снять дисбаланс.

*Модель Портера-Лоулера.* Это комплексная процессуальная теория мотивации, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознагра-

ждение, степень удовлетворения. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т. е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического (способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциалов. В этом единстве способностей и возможностей личности мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности.

Создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но отнюдь не для всех. Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно не важным для других. Кроме того, организация по своей природе усложняет практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на конкретного индивида.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации управленец должен усвоить соотношение между достигнутым результатом и вознаграждением и, желательно, добиться того, чтобы вознаграждение было наиболее приемлемо для работников.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить еще больше.

**Групповая динамика.** Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, от 50 до 80 % времени управленцев тратится на групповые виды деятельности. Эффективность работы руководителя тесно связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена управленческой группы и управлять собственной рабочей группой.

*Группа* — это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более 10), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. Группа обладает определенным групповым потенциалом, групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении [83].

Большинство людей принадлежит к нескольким группам. Индивиды участвуют во многих группах: семейных, учебных, организационных, партийных, по интересам и т.д. Группа является естественной и неизбежной частью жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы.

Некоторые группы являются свободными. В них вступают по желанию. Другие имеют обязательный характер (появившись на свет, мы не выбираем семью, этническую группу или нацию).

Организация любого размера состоит из нескольких групп, главным образом из-за необходимости разделения труда. В больших организациях сотни и тысячи малых групп.

### *Стадии развития группы:*

формирование (выработка целей и процедур работы, налаживание отношений, подчиненность, знакомство и отработка ролей, выяснение «стоимости» пребывания в группе);

бурление (обострение проблем, конфликты, обострение чувств, борьба за власть, угнетение от эксплуатации группой, управление ситуацией);

нормализация (начинают думать о работе, терпимость к другому, компромисс, устанавливаются правила работы, развитие сплоченности, сотрудничества, развивается разделенная ответственность);

деятельность (роли приняты и поняты, проявление «группового» эффекта, развитие норм работы, культуры, взаимодействия);

расформирование (ропуск, уход лидера, исчезновение цели, бюрократические трудности).

*Формальные группы* создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Формальные группы характеризуются организованной структурой. Социальные отношения здесь носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли. Эти роли имеют тенденцию к формализации в соответствии с нормами, определяемыми внешней средой, культурой. Существуют три основных типа формальных групп: группа руководителей, группы, комитеты.

Группа руководителей состоит из руководителей и их непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, могут быть руководителями групп. Пример такой группы – директор магазина и заведующие его отделами.

Группы включают руководителя и его подчиненных, которые занимаются операционным процессом (мастер и рабочий, завотдела магазина и продавцы).

Комитет – временное административное образование, в которое могут входить специалисты из различных отделов организаций. Руководитель может назначаться или выбираться. После окончания работы комитет распускается.

Эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимосвязанные группы представляют собой блоки, образующие организацию. Организация в целом в состоянии эффективно выполнять свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных

подразделений согласованы таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга.

Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Поэтому, чем лучше понимает руководитель специфику деятельности группы и факторы ее эффективности и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем с большей вероятностью он сможет повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Наряду с формальными группами в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп, которые образовались без вмешательства руководства.

Формальная организация создается по воле руководства, но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

*Неформальные организации* – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. У неформальной группы много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Неформальные организации также имеют иерархию лидеров и задач. В неформальной группе существуют личные социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой. Содержание ролей – результат взаимодействия в группе. Основные причины вступления в неформальную группу: принадлежность, помощь, защита, общение, тесное общение и симпатия.

Характеристика неформальных групп (организаций):

*социальный контроль.* Для того, чтобы быть принятым группой и иметь в ней устойчивое положение, личность должна соблюдать некоторые нормы. Каждая группа имеет правила относительно одежды, поведения, общения, видов работы и т.д. Социальный контроль оказывает влияние и на достижение целей формальной организации;

*сопротивление или поддержка нововведений.* Изменения в организации могут представлять, по мнению группы, угрозы деятельности и даже существования неформальной группы;

*наличие неформальных лидеров.* Такой лидер приобретает свое положение, добивается власти, применяет ее по отношению к другим членам группы, но, как правило, в соответствии с полномочия-

ми, которые делегирует ему сама группа. Неформальный лидер реализует функции: помощь в достижении целей; укрепление ее сплоченности.

*Управление неформальной организацией.* В процессе своей деятельности в организации люди вступают во взаимодействие, которое способствует проявлению чувств – положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействие в будущем. Основные способы привлечения неформальных групп к деятельности организации:

- признание существования неформальных групп;
- заслушивание мнений членов и лидеров неформальных групп для снижения противодействия целям организации;
- просчет возможных отрицательных воздействий на неформальных каких-либо мероприятий;
- ослабление сопротивления переменам за счет разрешения группам участвовать в обсуждении и принятии решений;
- выдача точной информации, что препятствует распространению слухов.

*Факторы, влияющие на эффективность работы групп.*

Идеальная группа должна состоять из 3 – 9 человек (предпочтительное число 5). В случае увеличения размера группы общение между ее членами становится затруднительным, особенно по достижении согласия. Кроме того, это приводит к разделению группы на подгруппы.

Состав группы определяет степень сходства личности и точек зрения, подходов, которые проявляются при решении проблем. Рекомендуется, чтобы группа состояла из нескольких личностей, так как это сулит большую эффективность, чем наличие схожих точек зрения, благодаря чему появляется большее число вариантов решения и выбор решения, которое более качественно.

Групповые нормы призваны подсказать членам группы какое поведение и какая работа от них ожидается. С ними личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. **Важнейшие групповые нормы:** гордость за организацию, достижение целей, прибыльность, коллективный труд, профессиональная подготовка, отношение к нововведениям, отношение к заказчикам и внутренним партнерам, защита частности.

Основной организационной ячейкой является первичный трудовой коллектив, где проявляются основы совместной деятельности.

Первичный трудовой коллектив – это объединение людей, входящих в одно подразделение, связанных совместной деятельностью и решающих под руководством одного и того же руководителя общую производственную задачу. В каждой организации существует система первичных коллективов.

Можно выделить несколько типов совместной деятельности.

*Технологический тип* совместной деятельности определяется особенностями технологического цикла. Жесткие технологические связи (как, например, при работе на конвейере) приводят к тесным контактам (и не только деловым, но и личным) между работниками, рабочие места которых рядом. Контакты же с другими членами коллектива подчас затруднены. Поэтому в таких бригадах возникают как бы отдельные подгруппы наиболее тесно связанных между собой людей.

*Функциональный тип* совместной деятельности связан с разделением производственного процесса по функциям, что и определяет характер контактов между работниками. При этом типе совместной деятельности особое значение приобретает согласованность индивидуальных усилий членов коллектива. При таком типе взаимодействия в коллективе возникают широкие контакты между всеми членами группы, на личные же отношения существенное влияние оказывают деловые контакты и предпочтения.

*Экономический тип* совместной деятельности объединяет людей не столько самой деятельностью, сколько распределением коллективного заработка между ними. Здесь основной задачей является точная оценка индивидуального вклада каждого члена коллектива, причем с учетом не только объема и качества выполняемой работы, но и отношения к делу, готовности помочь другим, инициативы и т.д.

*Социально-психологический тип* совместной деятельности выделен авторами исследования как особый тип взаимоотношений, взаимодействия, взаимосвязи, возникающий исключительно на основе осознания людьми своей принадлежности к одному коллективу. В таких коллективах нормой становятся взаимопомощь и сотрудничество, коллективная ответственность за общее дело. Высокий уровень развития этих групп объясняется тем, что здесь сплоченность кол-

лектива основывается на моральной общности цели, долге, сотрудничестве.

*Формально-организационный тип* совместной деятельности характеризует те коллективы, в которых, несмотря на коллективную форму труда, реально никакой общности не возникает. Формальное объединение работников – это когда между людьми отсутствуют контакты и деловое общение.

Таким образом, разные типы совместной деятельности определяют разные типы взаимодействия между людьми, порождают специфические виды их контактов и взаимозависимостей. Степень взаимосвязанности работников в процессе труда с другими членами коллектива может быть также различной. Совместная работа, когда люди реально что-то делают вместе, должны соразмерять свои усилия, приноравливаться друг к другу, понимать друг друга с полуслова, уже своим характером, способом разделения труда предполагает соответствующие отношения членов коллектива.

Индивидуальный характер труда, когда каждый занят своим делом, не требует непосредственного взаимодействия в процессе работы. Но и в этом случае между людьми неизбежно возникают деловые отношения сотрудничества и взаимопомощи, они проявляют интерес к делам друг друга, помогают менее опытным работникам, полагаются на советы и помощь более квалифицированных работников.

Совместимая группа может быть создана за счет подбора людей (с учетом наилучшего сочетания их особенностей), обеспечивающего как высокую эффективность деятельности группы, так и необходимый психологический комфорт внутри ее. Такой подход предполагает выделение необходимых для членов коллектива профессиональных и психологических качеств, а затем поиск наилучшего сочетания этих свойств у нужного количества людей.

Оптимизации деятельности и взаимодействия в коллективе можно достичь, идя по пути так называемого функционального подхода, когда, исходя из особенностей состава группы, необходимо наилучшим образом определить обязанности отдельных членов группы, их функции, создать оптимальные схемы взаимодействия и т.д.

**Деловая этика** – это сложнейшая система взаимоотношений, в которой должны действовать свои правила, понятия. Взаимоотношения продавцов и покупателей на рынке регулируются различного рода законами и иными нормативными актами. Чем более развитой

является рыночная экономика, тем полнее и продуманнее такого рода законодательство. Взаимоотношения людей внутри организаций регулируются неписанными законами рынка, т.е. этикой.

*Этика* — одна из древнейших теоретических дисциплин, объектом ее изучения является мораль. Для обозначения учения о нравственности термин «этика» был введен еще Аристотелем, который заметил, что этика «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздержаться». Этика обобщает и систематизирует нравственные принципы и нормы.

*Этика* — это, прежде всего, отрасль знания, позволяющая рассматривать и оценивать человеческие отношения, а также поведение людей с точки зрения их соответствия некоторым разумным, общепринятым нормам. Под этикой понимается и практическая реализация указанных норм, определяя поведение людей либо как этическое, либо как неэтическое. Отсюда полезно различать этику как идеал и этику как действие. Управленца должно интересовать и то, и другое. Но в рамках профессиональной этики речь идет о нормах поведения управленца, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю и характеру общения с людьми, социальному облику.

Деловая этика — это адаптированные к практическим нуждам управленца сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека, это характер ведения переговоров с партнерами; этика ведения документации, использование этических методов конкуренции.

Существует *деловой этикет*, который формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны. Деловой этикет — это нормы, регламентирующие стиль работы, манеру общения между организациями, внешний вид бизнесменов, последовательность и манеру ведения переговоров и так далее. При сотрудничестве с зарубежными партнерами полезно знать основные моменты национального делового этикета.

Для того, чтобы возникла потребность в нетривиальном обосновании предпринимательской этики, необходимо, чтобы существовали предприниматели продуктивного типа, чья деятельность теснее связана с этически ориентированным образом жизни. То, что общество явно испытывает возрастающую потребность в таких людях, ни у кого сомнений не вызывает.

Люди, полагающие, что организации должны максимизировать прибыль, подчиняясь закону, скорее всего, придадут высокую ценность максимизации прибыли, эффективности и жесткому следованию закону и низкую ценность – альтруизму. Такие люди считают, что организация ведет себя правильно и является социально ответственной, пока ее действия отвечают данной системе ценностей.

Однако этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. Более того, в фокусе ее внимания и цели, и средства, используемые для их достижения теми и другими.

Действия руководителей или рядовых работников, нарушающие закон, также следует расценивать как неэтичные. Однако действия, не нарушающие закона, могут рассматриваться, а могут и не рассматриваться неэтичными в зависимости от личной системы ценностей.

Этические проблемы в менеджменте имеют отношение к конфликту или, по меньшей мере, к вероятности такого конфликта между экономическими показателями организации, измеряемыми доходами, издержками и прибылью, и показателями ее социальной ответственности, выраженными через обязательства по отношению к людям как внутри организации, так и в обществе.

Помимо старших руководителей, часто демонстрирующих неэтичное корпоративное поведение, любое лицо в организации может также действовать неэтично. Это, например, и возможность использовать для себя лично то, что предназначено для организации. К неэтичным действиям людей с явными нарушениями закона относятся фальсификация документов, отправляемых службам государственного регулирования, присвоение средств и тому подобное. К причинам расширения неэтичной деятельности относят:

- конкурентную борьбу;

- усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности в квартальных отчетах;

- неудачи с обеспечением должного вознаграждения управленцев за этичное поведение;

- общее снижение значения этики в обществе, что исподволь извращает неэтичное поведение на рабочем месте;

нажим со стороны организации на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих.

Стандарты этичного поведения различаются в разных странах. Поведение определяется средствами выполнения закона, а не существованием закона. Этичность поведения не имеет «верхних» границ.

Основные постулаты профессиональной этики управленца:  
управленец убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества;

люди, окружающие управленца, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;

веря в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;

признание необходимости конкуренции и понимание необходимости сотрудничества;

уважение себя как личности, а любой личности – как себя;

уважение любой собственности, государственной власти, общественных движений, социального порядка, законов, доверие себе, но и другим, уважение профессионализма и компетентности;

уважение образования, науки и техники, культуры, экологии, стремление к нововведениям, ответственность за принятие решения;

согласование цели организации с личными целями сотрудников;  
бесконечное терпение.

Управленец должен ясно осознавать, что такие черты поведения, как вежливость, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы не только для умения вести себя в обществе, но и для обыкновенного житейского бытия. Нельзя забывать о культуре общения, чувств меры, доброжелательности, нужно полностью управлять своими эмоциями. Нужно иметь свой цивилизованный стиль поведения, свой благородный образ, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности.

Чтобы овладеть навыками корректного поведения, нужно соблюдать правила представления и знакомства, правила проведения деловых контактов; правила поведения на переговорах; требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде; требования к речи: культуру служебных документов. Чем больше управленцев в России заинтересуются в продолжительном и захватывающем успехе, тем больше людей задумаются о проблемах этики вообще и деловой

этики в частности. А рост количества людей, которые чтут этический кодекс, поставит нашу страну на цивилизованный рынок.

**Стиль управления.** Возникновение понятия стиль «управления» связано с именем К. Левина, который вывел три классических стиля управления: авторитарный, демократический и нейтральный. Последующие исследователи внесли терминологические изменения: авторитарный стиль управления нередко стали обозначать как директивный, демократический как коллегиальный, нейтральный как либеральный или попустительский, а также расширили их классификацию. Изменился и подход к содержанию характеристик стилей управления. Если изначально по своей сути они отражали лишь характер принятия решений в группе, то в исследованиях последних лет предпринимается попытка установления более полной модели поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач.

При современном подходе стиль управления становится отражением философии управления, исповедуемой руководителями, включающей кроме вопросов принятия решений и делегирования личностные аспекты деятельности, взаимоотношения с подчиненными, информирование, мотивацию, а также затрагивает такие категории как самостоятельность, ответственность, инициативность, лидерство.

При этом стиль управления каждого уровня управления оказывает безусловное влияние на организационную атмосферу подчиненных уровней управления, а стиль управления высшего звена предопределяет структуру управления, степень централизации и децентрализации функций, тип координации (вертикальная, горизонтальная) операционных процессов.

Подробное и всестороннее изучение стилей управления составляет предмет научных исследований психологов и специалистов по организации управления. Мы ограничимся рассмотрением стилей управления в традиционной классификации с учетом современных представлений.

Следует отметить, что при существенном расширении характеристик стилей управления определяющей остается соотношение между властью руководителя и степенью той свободы, которой пользуются подчиненные при выработке и реализации решений.

*Авторитарный (директивный) стиль управления предполагает концентрацию монопольной власти в руках руководителя, едино-*

личное принятие решений, определение лишь непосредственных задач (перспективные цели не доводятся) и способов их достижения.

Авторитарный руководитель ориентируется на формальную власть и применение прав, вытекающих из нее, на нем замкнута вся деловая информация, мнение руководителя решающее, деловые распоряжения краткие, в общении преобладает официальность, тон неприветливый.

Характерные черты авторитарного стиля: догматичность, отсутствие доверительности, запреты, жесткая требовательность, угроза наказания. Связи между подчиненными сведены до минимума и проходят, как правило, под его контролем. Руководитель авторитарного стиля держит официальную дистанцию с подчиненными, мелочно опекает, оценка субъективна, эмоции в расчет не принимаются, расходует много времени и энергии на поиск и распекание виновных.

Авторитарный стиль управления страдает недостатками и создает напряженность в коллективе, когда возрастает квалификационный уровень и тяготение работников к самостоятельности входит в противоречие с характерными его проявлениями. Этот стиль неизбежен в ситуациях, близких к экстремальным и кризисным.

*Демократический (коллегиальный) стиль* управления предполагает делегирование части задач из сферы деятельности руководителя вместе с необходимыми полномочиями подчиненным, выработку решений с участием непосредственных исполнителей, умение ценить мнение подчиненных.

При демократическом стиле управления не монополизирована информация, она максимально открыта, доступна всем членам коллектива, инструкции выдаются в форме советов, предоставляется возможность подчиненным самим выбирать наилучший способ решения возникающих проблем, в то же время руководитель остается доступным для дискуссий, обсуждений предложений и консультаций.

Позиция руководителей демократического стиля – внутри коллектива. Они с уважением относятся к подчиненным, объективны в оценке, пробуждают в них чувство достоинства, способствуют повышению инициативы, активности и самостоятельности, речь не сухая, а товарищеский тон. Руководители демократического стиля хотя и пользуются формальной властью, но серьезные администра-

тивные наказания применяют редко, практикуют замечания в конструктивной и не оскорбительной форме.

Демократический стиль имеет своей главной чертой наличие постоянного контакта с людьми, получение самостоятельности. При этом стиле управления отсутствует агрессивность в отношениях друг к другу, поощряется творчество, дружелюбие.

В плане позитивной реализации *либерального стиля* руководители видят свою миссию в такой организации дела, когда каждый сотрудник вносит свой творческий вклад в решение общей задачи. Такие руководители полагаются на своих подчиненных, предоставляя им возможность устанавливать свои собственные цели и способы их достижения. В крайнем случае, достигается соглашение о конечной цели деятельности и ограничениях, в рамках которых необходимо их достичь. И если такое соглашение руководителя с подчиненными по обоим направлениям (целям и ограничениям) достигнуто, руководитель разрешает им принимать решения самостоятельно и только изредка контролирует их действия. Руководитель либерального стиля понимает свою задачу в том, чтобы облегчить работу подчиненных путем предоставления им необходимой информации и действовать, главным образом, в качестве посредника с внешним окружением.

Либеральный стиль управления эффективен в коллективах работников с высоким уровнем знаний, умений, навыков, с потребностями в независимости, творчестве. Свойствен научным и проектным организациям.

Негативные последствия либерального стиля управления проявляются в слабом закреплении обязанностей и ответственности, полном согласии с мнением подчиненных, панибратских отношениях с ними. Во внутриколлективных отношениях могут появляться непредсказуемые ситуации и конфликты, имеет место состояние неуверенности и отсутствие целеустремленности работников. Негативное проявление либерального стиля проистекает не из стремления способствовать большей самостоятельности подчиненных, а скорее из недостаточной способности руководителя ставить четкие цели, давать четкие указания, поощрять за заслуги и делать замечания.

Проявление того или иного стиля управления имеет большое значение для создания определенных отношений между руководителем и подчиненным и межличностными отношениями в коллективе.

От стиля управления в конечном итоге зависит психологический климат в коллективе.

Руководитель осознанно или интуитивно выбирает для себя, а чаще стихийно использует определенный стиль управления. Каждый из рассмотренных стилей управления редко встречается в чистом виде. В деятельности руководителя обычно присутствуют элементы разных стилей. Их сочетание характеризует индивидуальность стиля, а отнесение его к тому или иному типу осуществляется по преобладанию элементов одного из стилей.

Большинство управленцев тяготеют к авторитарному стилю. Исследования сравнительной оценки стилей по критериям продуктивности группы и удовлетворенности ее членов трудом привели к общим выводам о том, что, как правило, демократическое и авторитарное управление по результативности имеют примерно равные показатели продуктивности, а в отношении удовлетворенности трудом преимущество за демократическим стилем управления.

Какой из стилей осуществляется на деле, зависит от факторов, связанных с личностью руководителя, личностями подчиненных, факторами внешней среды, мало зависящими от руководителя и от подчиненных. Развитие стиля управления идет в направлении предоставления большей самостоятельности подчиненным, развития их инициативы, активности и, в конечном итоге, максимального использования профессионального потенциала как самих руководителей, так и подчиненных.

**Социальная ответственность** – это обязательства организации приносить пользу обществу через использование прибыли. *Социальная ответственность* – действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

Социальные ожидания в отношении бизнеса с годами менялись. Эти изменения внесли вклад в представление общества о роли бизнеса. Важно сделать различие между юридической и социальной ответственностью. Юридическая ответственность – следование конкретным законам и нормам госрегулирования, определяющим, что может, а что не должна делать организация. По каждому вопросу существуют сотни и тысячи законов и нормативов. Например, содержание токсичных веществ в промышленных стоках, исключение дискриминации при найме на работу и т.д. Организация, подчиняющаяся всем этим законам и нормам, ведет себя юридически ответст-

венно, но не обязательно будет считаться и социально ответственной [83].

Аргументы в пользу социальной ответственности:

*благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы.* Социальные действия улучшают жизнь местного общества, отсюда следуют благоприятные условия и для деятельности бизнеса, формируется привлекательный образ организации. Изменение потребностей и **ожиданий** широкой публики. Вовлеченность организаций в решение социальных проблем становится ожидаемой и необходимой;

*наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем.* Бизнес располагает значительными финансовыми и людскими ресурсами, ему следовало бы передавать их часть на социальные нужды;

*моральное обязательство вести себя социально ответственно.* Организация – член общества. Нормы морали должны управлять ее поведением;

*забота организации о благосостоянии своих работников.* Курсы переобучения при сокращении и устройство на работу.

Аргументы против социальной ответственности:

*нарушение принципа максимизации прибыли.* Направление части ресурсов на социальные нужды снижает уровень прибыли, а значит, **сдерживает** развитие организации;

*расходы на социальную вовлеченность являются издержками, переносятся на цены.* Ослабление конкуренции с организациями, которые не несут затрат на социальные нужды;

отсутствие умения разрешать социальные проблемы.

В вопросе отношения руководящих работников к социальной ответственности намечается явный сдвиг в сторону ее повышения. Организации предпринимают многочисленные шаги в сфере добровольного участия в жизни общества: консультирование по вопросам управления, помощь в очистке территорий, пожертвование на обновление городов, оказание помощи инвалидам, поддержка искусства, спорта и т.д.

Для успешного управления организация должна уметь откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации [117].

Последние 15 лет показали как расширилось восприятие общественной ответственности предпринимателей перед обществом. Это понятие рассматривается глубже, чем ответственность за эконо-

мический рост. В российском предпринимательстве существуют богатые традиции. По общему мнению, социальная ответственность каждого производителя должна подразумевать под собой определенные обязанности. Промышленные производители должны быть вовлечены в решение социальных проблем: от нищеты до подростковой беременности, от преступности до проблем загрязнения окружающей среды.

Большинство представлений о социальной ответственности включают в себя ссылки на то, что производители должны брать на себя решение части социальных проблем помимо чисто экономических интересов. Например, некоторые управленцы утверждают, что, максимизируя прибыль и создавая большее количество рабочих мест, их организации участвуют в процессе социальных преобразований, снижая уровень безработицы. Таким образом, эти организации вовлечены в сферу социальной ответственности, так как существуют различные, а иногда взаимонеприемлемые, подходы к сущности понятия социальной ответственности. Управленцы должны четко осознавать, какой подход приемлем для их организации. И когда будет определена главная идея, которой организация будет придерживаться в своей деятельности, тогда уже управленец сможет просчитывать свои собственные действия соответственно этой идее.

Каждая организация обязана нести определенную ответственность перед обществом. Общество может отвергнуть предпринимательство, если его представители не возьмут на себя часть социальных проблем.

Общественное восприятие социальной ответственности за XX век прошло через три фазы.

*Управление, направленное на максимизацию доходов.* Хотя многие обозреватели в начале XX столетия видели необходимость социальной ответственности, большинство населения полагало, что производители ответственны только за свои собственные интересы.

*Попечительское управление.* Великая депрессия в США, а также расширение профсоюзного движения потребовали от бизнеса уделять больше внимания условиям работы, и это уже можно было называть элементами социальной ответственности. Профсоюзы заставили организации заниматься не только вопросами прибыльности, но и уровнем заработной платы, пенсионными выплатами, условиями работы и т.д. В этой второй фазе управленцы были призваны поддержать интересы своих рабочих, осознать их нужды и трудности.

Кроме того, необходимо уделять внимание и другим социальным группам: служащим, покупателям, кредиторам и обществу в целом.

*Социальное управление.* Начиная с 60-х годов, управленцы организации действуют в условиях третьей фазы, которая представляет собой восприятие социальной ответственности как неотъемлемого элемента деятельности любой организации. Эта фаза основывается на том, что управленцы и организации должны быть вовлечены в процесс лечения социальных болезней. Этот этап характеризуется возросшей социальной заботой со стороны предпринимателей и влиянием потребительского движения.

На современные организации косвенным образом влияет общество, в котором они функционируют. Существует две различные точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношении с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственными. Согласно одной из них – организация социально ответственна, когда максимально увеличивает прибыль, не нарушая закона и норм государственного регулирования. С этих позиций организация должна преследовать только экономические цели. Другая точка зрения: организация обязана учитывать социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей, окружение.

Организация – это нечто большее, чем экономическая целостность. Многослойная общественная среда: потребители, поставщики, средства информации, группы общественного давления, союзы и объединения, а также работники, могут сильно влиять на способы достижения организацией ее целей. Согласно этой точки зрения, организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности занятости, прибыли и соблюдения закона. Организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам и ответственно действовать в таких сферах, как среда обитания, здравоохранение, безопасность, гражданские права, защита интересов потребителей.

**Отношение к инновациям.** В понимании инновационного поведения важно представлять, какие трудности возникают у новаторов и как они их преодолевают, почему возникают те или иные психологические барьеры к нововведениям и как они проявляются в сознании и поведении работников в динамике. В инновационном

процессе одни психологические барьеры могут преодолеваются, а другие – усиливаться, что приводит к возникновению и разрастанию конфликтов, особенно при организации целевых и программно-целевых групп.

Сейчас сложились представления о том, как организовать инновационный процесс, чтобы его разрушительное воздействие изменить в пользу организации. Если смоделировать определенное «силовое поле», то сразу будет видно, кто есть кто. В этом поле проявляются разные расстановки сил. Но оно динамично, а поэтому может видоизменяться. Графически это поле, в котором происходят поэтапные изменения позиций в расстановке сил, можно изобразить как «сотрудничество – конфронтация». На этом «силовом поле» видно, как происходит перегруппировка сил в поддержку *инноваторов*.

Руководитель вырабатывает тактику делового поведения на всех стадиях разработки и внедрения инноваций. Кроме того, перед ним встает проблема открытости и закрытости инновационных коммуникаций из-за опасности разглашения информации, представляющей коммерческую тайну. Внедрение такой программы требует принятия вместе со службой безопасности определенных норм поведения.

«Силовое поле» нововведений возникает как противоречие между необходимостью перемен и их отторжением. Чем сильнее это противоречие, тем более напряженной оказывается и диспозиционное соотношение сил в этом поле. Это противоречие может быть в скрытой форме, но по мере нарастания заставляет руководителей принимать инновационные решения. Оно существует объективно, и его можно изобразить как «силовые линии» между двумя процессами.

Выделяются шесть этапов их поведения по отношению к конкурентам после осознания кризисной ситуации: отрицание и недоверие; злость и поиск виновных; выгадывание времени и диагностика; отступление на другие позиции; осознание реальности и подготовка программы действий; реализация программы и перегруппировка сил.

Работники сопротивляются нововведениям по многим причинам. Возникают психологические барьеры, которые проявляются с разной степенью интенсивности и устойчивости, что провоцируется плохой информированностью персонала. Распространяются слухи о переводах, сокращениях, увеличении объема работ, усилении конт-

роля, увеличении ответственности. Барьеры проявляются как опасение не справиться с работой, боязнь перегруженности, необходимость повышения квалификации, нежелание работать в подчинении у другого руководителя, угроза оказаться «без вины виноватым» и др.

Интенсивность и устойчивость психологических барьеров персонала к нововведениям зависит от общей социально-психологической атмосферы в организации. Если атмосфера в целом тягостная, то они могут быть сильными и устойчивыми, если благожелательная, то они могут преодолеваются плавно и безболезненно.

Знание причин, порождающих психологические барьеры к нововведениям и способствующих нарастанию конфликтов, помогает управленцам четче определять свою инновационную позицию.

Все рассмотренные элементы достаточно тесно связаны между собой. Все они и по отдельности и вместе составляют систему менеджмента организации. Эта система представлена на рис. 15.

Следует отметить, что рассмотренные элементы менеджмента чаще всего используются не изолированно друг от друга, а в некотором сочетании. Умение гармонично сочетать в своей деятельности эти элементы проявляется у управленца на интуитивном уровне или на основе большого опыта. Если элементы и процессы организации являются достаточно определенными, устойчивыми и предсказуемыми, то элементы менеджмента имеют достаточно широкую трактовку даже в одной и той же социальной и экономической среде.

Таким образом, поведение работников в организации это сложный, многофункциональный и взаимовлияющий процесс, который определяет эффективность деятельности организации и ее имидж во внешней среде и используется для формирования мобильного и сплоченного коллектива.

Уровень влияния и степень проникновения элементов менеджмента в процесс деятельности организации настолько многообразны, что не поддаются однозначному количественному измерению. Однако оценка уровня реализации на основе известных методов позволяет подойти к ранжированию элементов менеджмента. Попытка понять и повлиять на поведенческие факторы со стороны управленцев делалась всегда с тем или иным успехом. Очевидно, их влияние усилится и станет более цивилизованным и эффективным в будущем по мере развития научного и технологического аппарата менеджмента.

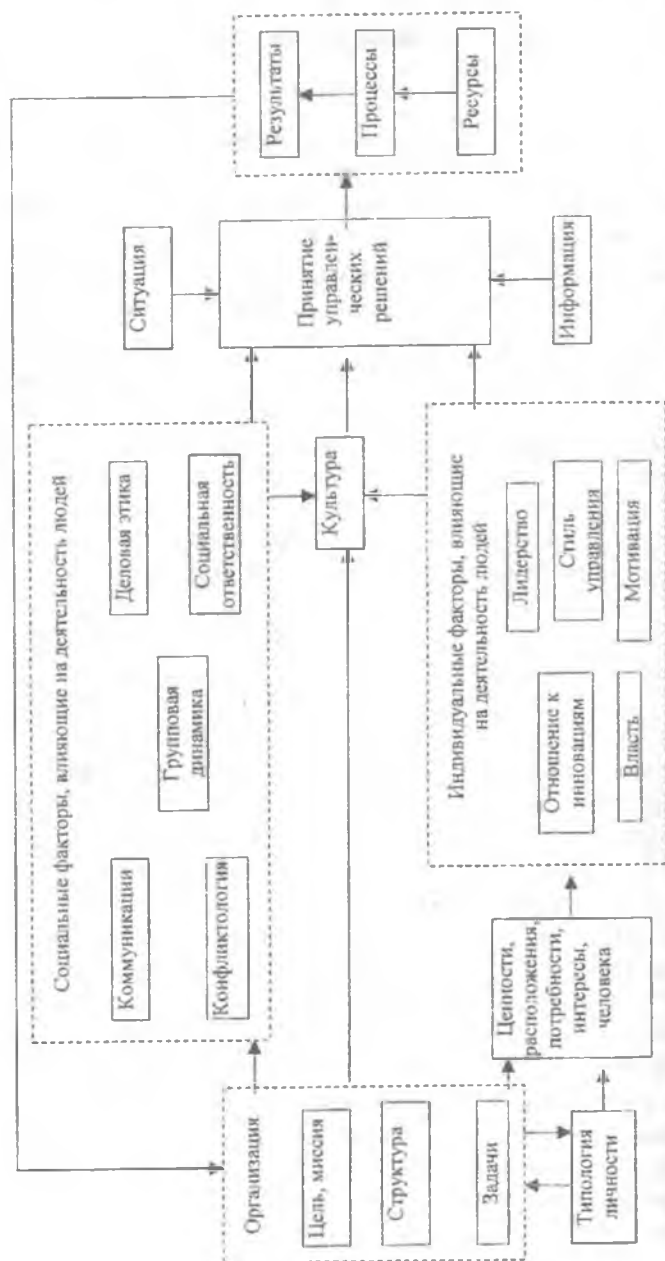


Рис. 15. Система менеджмента организации

Практически все элементы менеджмента реализуются с помощью некоторого спектра технологий, часть из которых достаточно обстоятельно описаны в работе [24].

Собственно менеджмент способствует поддержанию на высоком уровне всех остальных элементов организации, а также позволяет успешно решать управленческие задачи по видам менеджмента. Это связано с тем, что многие задачи должны быть решены к определенному времени, с заданным качеством. Поэтому и необходимо применение коммуникаций, мотивации, власти, стиля управления и т.д. Иногда необходимо использовать сразу нескольких элементов менеджмента. Это слабо формализуемый процесс, что и позволяет многим специалистам относить их использование к искусству.

Взаимодействие элементов менеджмента между собой в различных социальных и экономических средах требует дополнительных научных исследований.

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

1. Менеджмент и его понимание в современной науке.
2. Состав элементов менеджмента и их краткая характеристика.
3. Основные мотивационные теории и их роль в понимании различных факторов влияния на работников организации.
4. Виды коммуникаций во внутренней и внешней среде организации и их значение в передаче и восприятии информации.
5. Почему конфликты в организации могут быть конструктивными и неконструктивными?
6. Как лидерство и власть влияют на решение управленческих задач подчиненными?
7. Социальная ответственность и значение во внутренней и внешней среде организации.
8. Каково различие деловой этики и делового этикета в управленческой деятельности?
9. Каковы преимущества командной работы в управлении организацией?

## 8. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ СРЕДАХ

Функционирование организации подразумевает, что люди осуществляют определенные действия, направленные как на взаимодействие с внешней средой, так и на внутриорганизационные отношения. Первый тип взаимодействия – это ролевое функционирование организации на рынке. Здесь функция выступает в своей социальной интерпретации и является частью той общей роли, которую выполняет любая организация в системе общества, отрасли, регионе, т.е. в системе более высокого уровня [20]. Отношения внутри организации направлены на рациональное преобразование ресурсов в конечный продукт. При этом самым главным фактором является менеджмент, интегрирующий человеческие усилия через управленческие функции.

В работе [83] сформулировано понятие функции как субъекта экономики, что в общем смысле понимается как систематически осуществляемое взаимодействие объекта с другими, внешними для данного, объектами, заинтересованными в таком взаимодействии. Таким образом, у каждой функции организации должен быть внешний «потребитель». Поскольку данное определение функции апеллирует к понятию внешней для данного объекта среды, то для «функционального анализа» данного объекта необходимо уточнить его границы. При этом объектом исследования является действующая организация, а не проектируемая или создаваемая.

Поэтому взгляд на организацию как «минимизирующее затраты устройство» и соответствующая этому взгляду функция минимизации затрат находятся за пределами сферы настоящего рассмотрения: эта функция для действующей организации (даже если она ему присуща) относится к числу внутренних и не имеет внешнего «потребителя».

Вопрос о функциях управления носит не только теоретический характер. Понимание системы этих функций руководством конкретной организации, федеральными и местными органами власти оказывает влияние на формирование и реализацию экономической политики на всех уровнях управления.

В работе [83] представлены два подхода к анализу функций организации – теоретический и эмпирический. В экономической теории вопрос о составе и взаимосвязях основных значимых функций

организации не относится к числу полностью и однозначно решенных. Более того, ответ на него служит своеобразным рубежом между основными направлениями современной экономической мысли применительно к концепции организации.

Для неоклассической теории первой и основной функцией предприятия является производственная (операционная), т.е. производство товаров, предназначенных для удовлетворения внешней относительно предприятия потребности, из имеющихся или привлекаемых ресурсов. Второй по значимости функцией предприятия, признаваемой неоклассической теорией, является ценообразовательная – установление цен на свою продукцию, а в некоторых случаях (монополия) – и на привлекаемые предприятием ресурсы. На третьем по значимости стоит в неоклассической теории спросовая функция, связанная с привлечением для использования на предприятии трудовых, материальных и финансовых ресурсов. На минимальном уровне в этой теории отражается маркетингово-реализационная функция, с помощью которой организация доводит продукцию до потребителей.

В институциональной теории функционирования организации наибольшее внимание уделяется контрактной функции, т.е. деятельности, связанной с заключением внутренних и внешних контрактов организации. Остальные функции располагаются как бы на периферии этой теории.

В эволюционной теории основной акцент делается на факторах преемственности в процедурах выработки и принятия управленческих решений, поэтому в качестве функций, по сути, признается одна – выбор решений.

Эмпирический подход к анализу состава функций организации опирается на учет и классификацию «потребителей» ее деятельности, причем не только индивидуальных, но и групповых. В соответствии с выбранной системой взглядов на функции и роль организации формируется не только микроэкономическая политика, связанная с учреждением, ликвидацией (банкротством) и поддержкой организаций, но и структурная экономическая политика в целом. Существуют и другие точки зрения на функции предприятия и их подчиненность. Полный перечень основных функций предприятия приводится в работе [60] и представлен в прил. 3.

Очевидно, что организация по своей природе полифункциональна, и необходимость уделять внимание столь разнообразным аспек-

там ее деятельности служит еще одним аргументом в древнем споре о том, является ли управление организацией ремеслом или искусством, говорящим в пользу последнего.

На практике одни из перечисленных функций представляются руководителям организаций абсолютно необходимыми (скажем, производство и реализация продукции), другие кажутся менее значимыми. В числе последних – познавательная и образовательная, казалось бы, свойственные скорее научному или учебному заведению, чем предприятию.

Признание естественной полифункциональности организации влечет ряд важных следствий для формирования желательной (идеальной) модели рыночной организации и модели его взаимоотношений с другими. Главным здесь является решение относительно полноты организации. Здесь необходим выбор из нескольких конкурирующих моделей желательного состояния, внутренней структуры и внешнего положения организации.

*Функции менеджмента* – виды управления, необходимые для осуществления некоторой деятельности (работы, воздействия). В работе [124] приведена достаточно полная классификация функций по различным критериям (прил. 4).

Комбинация функций лежит в основе построения системы управления организацией. По мнению А. Файоля таких функций пять [132]: *предвидение и планирование, организация, отдавание распоряжений, координация, контроль*.

Большинство более поздних исследователей согласны с А. Файолем, что руководитель выполняет пять основных функций, но их перечень отличается от функций по А. Файолю. Например, Г. Десслер приводит такой набор функций: *планирование, организация, управление персоналом, руководство, контроль* [4].

Д. Адаир – автор модели функционального руководства полагает, что руководитель выполняет восемь основных функций [149]: *определение задания, планирование, инструктаж, контроль, оценка работы коллектива, оценка сотрудников, мотивация, организация*.

Управленческие функции руководителя среднего звена – требования к квалификации, которые предъявляются к руководителям линейных подразделений среднего административного звена. Техническая квалификация отступает здесь на второй план. В то же время сохраняется значимость искусства человеческого общения в связи с возросшими задачами управления, мотивации и информиро-

вания персонала. Особое значение приобретает собственная оценка руководителем ситуации, выходящей за рамки его подразделения, актуальным становится концептуальное видение реальности.

Управленческие функции руководителя высшего звена – новые задачи руководителей высшего уровня по сравнению с руководителями низшего уровня. Директор предприятия, имеющий диплом инженера, почти не имеет дела с инженерными проблемами, так же как главный бухгалтер редко выполняет функции счетного работника. Здесь сохраняет свое значение искусство человеческого общения. Особые требования предъявляются к концептуальному знанию – умению координировать работу отделов производства, сбыта, финансов и персонала, успешно взаимодействовать с широкими социальными, политическими и экономическими структурами общества.

Управленческими функциями в организации по работе [116] являются: управление процессами, происходящими внутри организации, управление процессами взаимодействия организации с внешней средой, непосредственное управление организацией.

В других работах количество функций колеблется от 4 [83] до 12 [124]. В последней работе в состав функций были отнесены, кроме известных функций, – целеполагание, активизация и стимулирование.

В работе [124] предлагаются такие функции как стратегополагание, гуманизация, корпоративность и оценка.

Особое значение в управлении экономикой, по мнению автора работы [95], имеют оценки прогноза, диагностика, оценка стратегии и тактики деятельности, вариантов развития. Кроме того, в этой же работе приведены средства воздействия по каждой функции. Однако некоторые из них, такие как процесс, закон, концепция и т.д. не являются средствами. Другие, такие как результат и информация, должны присутствовать везде, а отмечены в двух-трех функциях.

Кроме того, в работе [124] представлены еще несколько видов функций. *Процессные функции менеджмента* – основным признаком выделения данного вида функций выступает управленческий цикл, обеспечивающий процесс взаимодействия между объектом и субъектом управления через выработку и реализацию управленческого решения. Выделяются также функции профессионализации менеджмента, куда относят важнейшие качества управленца: ини-

циативность, предприимчивость, ответственность и т.д. Приводится и схема формирования взаимосвязи функций менеджмента.

Многие авторы отмечают существование функций организации, такие как маркетинг, стратегия, производство, сбыт, бухгалтерский учет и др.[49, 90, 130 и др.]. В работах [57, 75 и др.] отмечаются функции производства, такие как формирование портфеля заказов, выдача заданий, определение мощностей, подготовка заданий и т.д.

Предлагается девять функций управления – нормирование, прогнозирование, планирование, организация, учет, контроль, анализ, регулирование, координация [23, 25].

Приведем их краткую характеристику.

**Нормирование** – это установление образцов и/или стандартов в каком-либо виде предметной или профессиональной деятельности; определение нормативов решения управленческих задач.

**Прогнозирование** – это определение контуров будущих ситуаций, результатов или их тенденций, а также близких или отдаленных перспектив деятельности или состояния процессов в организации.

**Планирование** – установление состава и/или содержания деятельности для решения управленческих задач (проблем), выстраивание их в виде операций и процедур в пространстве и времени с указанием сроков, исполнителей, ресурсов и нормативов.

**Организация** – это деятельность по реализации планов (заданий, управленческих задач, проблем) с использованием технологий и/или механизмов для решения и получения заданных (запланированных) результатов.

**Учет** – регистрация состояния процессов (объектов) мышления и/или деятельности в сознании или на носителях информации.

**Контроль** – фиксация масштаба и величины отклонений от заданных норм и стандартов до, в процессе и после решения управленческих задач (проблем) для принятия управленческих решений.

**Анализ** – это исследование содержания задачи, ситуации, информации и т.д., включающее расчленение целого на части, установление связей между частями, понимание границ частей и целого и другие операции.

**Регулирование** – поиск и выработка решений по устранению отклонений от заданных норм и стандартов в процессе деятельности процессов или объектов.

**Координация** – установление рационального (оптимального) взаимодействия в деятельности и поведении людей по реализации управленческих задач (проблем) различных подпроцессов.

Все функции управления, ориентированные на один процесс (подпроцесс), находятся в единстве и взаимосвязаны между собой и представляют собой функционально-управляющий блок (ФУБ), который можно представить в виде упорядоченного графа (рис. 16).



Рис. 16. Взаимодействие функций управления

Рассмотрим функции управления подробнее.

**Нормирование** – это формирование количественных или качественных критериев (показателей или признаков), образцов деятельности, выполнения работ, задач, поручений. В классической дилемме об установлении осмысленного норматива на работы задача управленца состоит в том, чтобы установить такой показатель, который отражает объективно необходимые затраты. Такой норматив становится предсказанием данной работы и представляет собой измеритель потребного для нее времени или каких-либо других ресурсов.

Нормативы работ должны быть выполнимыми, современными и точными. Кроме того, они должны охватывать все сферы управленческой деятельности, а не только ключевые или те, которые требуют значительных трудовых или временных затрат.

Нормативы времени могут быть разработаны исходя из наблюдений на рабочих местах или на основании сформировавшихся методик измерения ресурсоемкости работ.

Важнейшими факторами процесса нормирования являются обоснованность, необходимость учета всего объема деятельности, простота процедур, т.е. не перегруженность излишними требованиями тех, кто их осуществляет.

Иногда от персонала ожидается выполнение все большего объема работ и управленцы высшего звена делают все возможное для этого и устраняют существующие препятствия. Поэтому перевыполнение норм выработки в краткосрочной перспективе должно восприниматься как отдельное достижение, а не глобальная цель, но ни в коей мере не должно повлечь своеобразного наказания в виде ужесточения норм выработки или совершенствования образцов поведения. Необходимо создание в организации такой атмосферы, при которой потенциальный уровень выработки не сдерживается никакими внешними ограничениями и непрерывное совершенствование управленческой деятельности является нормальным рабочим состоянием.

**Прогнозирование** – это определение свойств или состояния объекта в какой-либо будущей момент времени. Возможные разновидности прогнозов можно представить в виде следующего ряда:

экономические прогнозы – носят преимущественно общий характер и служат для описания экономики в целом или организации;

прогнозы развития конкуренции – характеризуют возможную стратегию и практику конкурентов, их долю на рынке и т.д.;

прогнозы развития технологии – ориентируют пользователя относительно перспектив развития технологий;

прогнозы состояния рынка;

социальное прогнозирование исследует вопросы, связанные с отношением людей к общественным процессам и явлениям.

*Количественные методы прогнозирования.* Применение таких методов целесообразно в случаях устойчивой экстраполяционной направленности исследуемого явления. Иначе говоря, лишь тогда, когда можно предположить, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно ожидать и в перспективе, имеющейся информации достаточно для внесения возможных корректив и выявления статистически достоверных зависимостей.

*Качественные методы прогнозирования.* Анализируя деятельность организации, составляя прогноз ее функционирования, аналитик не всегда располагает информацией, достаточной для количественных методов прогнозирования, а иной раз высшее руководство организации попросту не понимает сложных методов количественного прогнозирования, что, в любом случае, требует применения качественных методов прогнозирования.

Качественные методы прогнозирования предполагают обращение к мнению экспертов, людей наиболее компетентных по исследуемым вопросам. К качественным методам прогнозирования можно отнести: мнение жюри; мнение экспертов с дальнейшим их усреднением; модель ожидания потребностей.

*К неформальным методам прогнозирования относятся:*

наглядная информация – информация, получаемая от средств массовой информации (кроме печатных органов), а также смежников, поставщиков, конкурентов. Материальные расходы получения такой информации незначительны, однако требуют много времени;

письменная информация – информация, получаемая из печатных источников периодической печати. Так же, как и наглядная, письменная информация не имеет глубокого характера и быстро устаревает;

промышленный шпионаж – информация, полученная посредством промышленного шпионажа, изначально, как важнейшая, находится под защитой пользователя. Такая информация является наиболее ценной.

Из всей совокупности возможных методов прогнозирования, вероятно, одним из наиболее перспективных является балловый метод. Его можно использовать не только для прогнозирования, но и для планирования и анализа. Этот метод позволяет определить возможные варианты решения задачи с исчислением предпочтительности каждого из вариантов, количественной оценки степени влияния на анализируемый объект различных факторов и многих других.

**Планирование** – это процесс определения желаемого состояния объекта управления и тех действий (мероприятий), которые необходимо осуществить, чтобы перейти из нынешнего состояния в желаемое. Результатом планирования является документ, отвечающий на вопросы: кто, что, где, когда, сколько, зачем? По глубине планирования различают стратегические (перспективные) и оперативные (текущие) планы.

Планирование – это определение целей и путей их достижения. Планирование деятельности организаций осуществляется по всем важным направлениям. При этом все частные планы тесно взаимосвязаны между собой.

Сам процесс планирования проходит в четыре этапа: разработка общих целей; определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени; определение

путей и средств их достижения; контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить развитие организации в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности фактических показателей прошлого. Процедура разработки плана включает в себя следующие операции.

Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию организации, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством организации и содержит ее главные стратегические цели на перспективу. Основные области долгосрочного планирования: организационная структура; операционные мощности; капитальные вложения; потребности в финансовых средствах; исследования и разработки; доля рынка и т.д.

Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц и т.д. Краткосрочный план на год включает объем производства, планирование прибыли и др. Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для организации – производителя и ее партнеров. Особое значение для организации имеет краткосрочный финансовый план. Он позволяет анализировать и контролировать ликвидность с учетом всех остальных планов, а заложенные в нем резервы дают информацию о необходимых ресурсах. Процесс планирования является итерационным, так как может корректироваться в условиях нехватки каких-либо ресурсов.

**Организация** – это процесс размещения элементов объекта управления, определения их функций, связей (материальных и информационных) между собой, а также с объектами внешней среды.

Для успешной деятельности организации разрабатывают организационную структуру. *Организационная структура* обеспечивает достижение задач организации, поэтому ее проектирование базируется на стратегических планах организации. Выбор структуры организации определяют направления усилий на решение основных задач. Рассмотрим варианты организационных структур.

*Бюрократическая структура* характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, отлаженной цепью команд, наличием многочисленных норм поведения персонала и посетителей, подбором персонала по деловым и профессиональным качествам. Ее недостатками являются неспособность быстро реагировать на изменяющиеся условия, неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников.

*Функциональная структура* – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Традиционные функциональные блоки – это отделы операций, маркетинга и финансов. Названия таких отделов могут варьироваться, особенно в сфере услуг. Преимущества: стимулирование профессиональной специализации; уменьшение дублирования усилий и потребления ресурсов; улучшение координации в функциональных областях. Недостатки: большая заинтересованность отделов в реализации своих целей, чем целей организации, что увеличивает конфликтность; удлинение цепи команд.

*Дивизионные структуры* бывают нескольких видов.

В *продуктовой структуре* вся деятельность по конкретному продукту находится под руководством одного человека, что позволяет крупной организации уделять этому продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая организация, выпускающая два вида продукции, а также лучше координировать деятельность.

*Структура, ориентированная на потребителя.* При этом все подразделения организации собираются вокруг определенных групп потребителей. Цель структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и при обслуживании всего одной группы.

*Региональная структура* – это организация деятельности по территориальному принципу, охватывая определенные географические зоны. Это облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей.

Недостаток этих структур – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных типов продукции.

*Адаптивные (органичные) структуры* способны реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новую технологию.

*Проектная организация* – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Это сбор в одну команду квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным качеством, не выходя за пределы сметы расходов и не привлекая сторонних специалистов. Проект завершен – команда распускается. Они либо переходят в новый проект, либо возвращаются в «родной» отдел. Преимущество – концентрация усилий на решении задачи.

В *матричной организации* члены проектной группы подчиняются и руководителю проекта, и руководителям отделов, в которых они работают постоянно. Преимущества: гибкость и координация работ.

В *централизованной организации* руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия решений, в *децентрализованной* – полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. На практике ни та, ни другая полностью не встречаются. Определить это можно по количеству важности и последствиям решений, принимаемых на всех уровнях управления, а также по методам контроля работы подчиненных.

Выбор той или иной структуры зависит от многих факторов, поэтому организации должны ориентироваться в их многообразии и понимать преимущества и недостатки каждой.

*Учет* – это процессы сбора, обработки, выдачи и хранения информации о фактическом состоянии объекта управления и связанных с ним объектов внешней среды. Различают обычно три основных вида учета: статистический – сбор информации, осуществляемый государственными органами управления по стандартным формам и в строго определенные сроки; бухгалтерский – сбор информации обо всех затратах объекта; оперативный – сбор информации, состав и сроки представления которой определяются субъектом управления.

Важной задачей в области учета является определение минимально необходимой и достаточной информации для эффективного управления, представление информации руководителем в виде, удобном для принятия решений. Использование персональных компьютеров расширяет возможности эффективного решения этой задачи.

*Управленческий учет* – это процесс, обеспечивающий управленческий аппарат организации информацией, используемой для управ-

ления деятельностью организации. Этот процесс включает выявление, измерение, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленцам для выполнения его функций. Информация, которой оперирует менеджер, может поддаваться количественной оценке или нет.

Большая часть данных, используемых в учете, – это оперативная информация. Она является «сырьем» для подготовки финансовых отчетов. В своей основе эти отчеты – итоги деятельности организации, представляемые инвесторам, налоговым органам и другим заинтересованным сторонам вне организации. Финансовыми отчетами пользуются и менеджеры организации.

Управленческий учет скорее средство, чем конечный продукт. Он используется относительно небольшой группой людей, чьи персонифицированные информационные нужды хорошо известны. Больше внимание уделяется оценкам будущих периодов; содержится больше информации в неденежном выражении; меньше внимания обращается на точность; отчеты представляются чаще и ближе к дате реального события, отражаемого в отчете; изменение правил управленческого учета не влечет за собой возможность судебного преследования.

Не существует единой унифицированной системы управленческого учета. Есть три различных вида информации, используемых в различных целях: учет полной себестоимости; дифференцированный учет; учет по центрам ответственности.

Следует помнить, что термины (и в особенности стоимость, себестоимость, издержки, затраты) различаются по значению в зависимости от цели использования. Система учета полезна настолько, насколько результаты применяются в действиях управленцев.

**Контроль** – сопоставление тактического состояния объекта управления с ожидаемым, выявление расхождений и их оценка. Важно оценить, насколько существенно выявленное расхождение, требует ли оно вмешательства в деятельность объекта управления или объектов внешней среды (в той мере, в которой это возможно).

**Контроль** – это наблюдение за тем, как организация движется к намеченной цели, пересмотр её курса, если это необходимо, и корректировка отклонений от принятого курса. Контроль тесно связан с остальными функциями управления, связывая их воедино, так как позволяет выявить недостатки, допущенные при их выполнении и

поддерживать приемлемое положение дел во всех сферах деятельности организации. Контроль обладает рядом специфических черт:

предмет (деятельность организации в соответствии с установленными законами, нормами, правилами, решениями, поручениями);

метод (комплексное изучение экономической эффективности, законности, достоверности информации и целесообразности развития);

возможность превентивного воздействия на процессы (предупреждение возникновения отклонений и предотвращение их негативных последствий уже на стадии зарождения).

*Классификация контроля* существует по многим параметрам: по отношению к объектам и субъектам контроля, по видам контрольных методов, по длительности и регулярности контроля, по принадлежности к организации-носителю контроля, по зависимости контролера от контролируемого процесса, по основанию выполнения функций, по полноте их осуществления, по формам проведения контрольных мероприятий, по элементам метода контроля, по времени осуществления контрольных операций.

Контроль бывает трех видов [83]. Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ и предназначен для продвижения стратегического планирования и создания организационных структур. Основные средства его проведения – это разработка определенных правил, процедур и политики организации. Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего он осуществляется в местах непосредственного проведения работ.

Текущий контроль проводится не совсем одновременно с работой, скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения каких-либо работ. Для повышения эффективности контроля аппарату управления необходима обратная связь, т.е. объективная информация о полученных результатах.

Заключительный контроль проводится после завершения работ. Его основная функция состоит в том, что руководство организации стратегического и текущего получает необходимую информацию, которую следует использовать для стратегического и текущего планирования в будущем. Вторая функция заключается в установлении связи между достигнутыми результатами, усилиями людей по их достижению и вознаграждениями, люди обычно стремятся к более высоким показателям в работе.

Процесс контроля можно разделить на три этапа:

выработка стандартов и норм, которые характеризуются наличием временных рамок по каждой работе и конкретных показателей и признаков, по которым оценивается степень выполнения работы;

сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами, заключающееся в измерении результатов, их анализе, определении масштаба отклонений, передаче информации на соответствующий уровень и ее оценке.

принятие необходимых корректирующих действий заключается в выборе одной из трех линий поведения: ничего не делать, устранить отклонения, пересмотреть стандарт. Первое – в случае достижения установленных целей. Второе и третье – при наличии отклонений.

Для организации и стройного функционирования контроля необходимо соблюдать следующие правила: системная упорядоченность, приближение к объекту, иерархичность, делегирование полномочий и ответственности, взаимодействие разных элементов, преемственность во времени.

Приняв решение о начале контрольных действий, нужно выбрать форму его осуществления. Исходными пунктами влияния на процессы контроля являются: выбор концепции контроля, определение цели контроля, контролируемых норм, субъектов, методов, объема, действий, точек, средств, областей, веса контроля, допусков на погрешности, способа сообщения решений и оценки отклонений.

При принятии решения о контроле имеют значение следующие критерии выбора его формы: стоимость и эффективность, эффект влияния на людей, выполнение задач и границы контроля.

При разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Видимый процесс контроля заставляет их направить свои усилия на достижение целей организации.

Рекомендации для избежания негативного воздействия контроля на поведение сотрудников: установление разумных норм, установление двухстороннего общения, избежание чрезмерного контроля, установление жестких, но достижимых стандартов, вознаграждение за достижение стандарта (нормы) или его разумное дополнение и изменение. Для эффективности контроля и ориентации на результаты он должен быть своевременным, гибким, простым, экономичным, на уровне международных стандартов.

Широко используются три формы контроля. Административный контроль направлен на определение соответствия результатов хозяйственной деятельности организации показателям, запланированным в текущем периоде, как в целом, так и по отдельным продуктам.

Финансовый контроль осуществляется путем получения от подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам.

Операционный контроль направлен на повышение эффективности основной деятельности и достижение высокого качества выпускаемой продукции и включает: выбор показателей, маршрутизацию, диспетчеризацию, контроль сроков исполнения, качества и т.д.

Повышение роли функции контроля в управлении организацией тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем, которые позволяют оперативно и точно передавать по назначению информацию, производить ее обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей, давать рекомендации и принимать в связи с этим решения. Их применение способствует усилению оперативности контроля, т.е. перенесению на высший уровень контроля деятельности организации.

**Анализ** позволяет делить изучаемый объект на составные элементы, выяснить их роль и место в некоторой системе, выявить тем самым структуру процесса, отношений, параметров.

В результате определения взаимосвязей функций менеджмента экономический анализ выступает в качестве функции познания конкретной экономической действительности, основанной на целенаправленном преобразовании информации о процессах деятельности предприятия и факторах формирования эффективности производства, необходимых для обоснования управленческих решений и систематизации представлений о закономерностях и особенностях функционирования производственной системы. Все функции управления связаны с анализом. Однако назначение его в каждой функции различно. Оно определяется составом задач, изменяющихся в зависимости от конкретной ситуации объекта управления.

Задачи анализа при указанных предпосылках состоят в необходимости выявить и описать элементы объектов и процессов, характеристики и способы их функционирования, связи элементов объекта и характеристики этих связей, структуру и динамику элементов объекта и процесса в целом.

Ресурсные, организационные и функциональные характеристики объекта управления служат признаками классификации видов анализа. Кроме того, они различаются по субъектам и времени их проведения. В результате классификации видов анализа по функциям управления и по содержанию процесса управления (каждый вид анализа обслуживает несколько функций управления) выделено три основных вида анализа – оперативный, ретроспективный и перспективный. Другие признаки классификации видов анализа являются второстепенными, хотя они не отрицаются и отражают действительное отличие друг от друга видов анализа.

На практике границы между различными видами анализа размыты. Оперативный анализ – это повседневное изучение выполнения плановых заданий для обеспечения вмешательства в процесс деятельности. Результаты оперативного анализа рассматриваются на совещаниях, где подводятся итоги и принимаются оперативные управленческие решения.

В рамках оперативного анализа не могут быть осуществлены какие-либо сложные и нестандартные аналитические расчеты, проработаны нетривиальные выводы и т.д. Между тем объект заслуживает более внимательного рассмотрения, да и методики анализа, предлагаемые в литературе, рассчитаны на длительное исследование. Ретроспективный анализ должен проводиться не чаще одного раза в год и иметь следующие задачи: рассмотрение результатов деятельности организации за определенный период в связи и на фоне всей его прошлой деятельности как очередного этапа ее развития; выявление важнейших тенденций развития, актуальных текущих и перспективных проблем, требующих неотложного решения или изучения; характеристика обнаруженных проблем (явлений) с точки зрения их изученности, существующих подходов к их решению, опыта в этой области других отраслей (стран).

Диагностический анализ является комплексным в том смысле, что все показатели просматриваются, но не все подвергаются анализу и еще меньшее их число находит отражение в результатах анализа (выходном документе), где внимание концентрируется на глобальных проблемах развития отрасли.

Многообразие содержания различных видов экономического анализа усиливается еще и тем, что конкретные выводы и рекомендации различны в зависимости от цели анализа. Так, взятая в качестве примера задача может иметь такие цели: оценка уровня, динамики

и структуры операций; определение и измерение факторных зависимостей операционных результатов; обоснование закономерностей формирования эффективности операций; выявление резервов ее роста; разработка выводов и рекомендаций по использованию резервов.

**Регулирование** – это процесс воздействия на объект управления или/и на другие объекты с целью устранения существенного расхождения между фактическим и ожидаемым его состоянием.

Выявленные в результате контроля отклонения устраняются с помощью регулирования, благодаря чему поддерживается необходимое состояние упорядоченности и устойчивости каждого управляемого объекта, обеспечивается непрерывное и равномерное функционирование всех процессов путем введения в действие дополнительных ресурсов или обеспечения более полного их использования.

Обратную связь, уменьшающую влияние входного воздействия на выходную величину, называют отрицательной, а увеличивающую это влияние – положительной. Отрицательная обратная связь способствует восстановлению равновесия в системе, нарушенного внешним воздействием, а положительная – усиливает отклонения от равновесного состояния по сравнению с его величиной в системе без такой обратной связи.

Обратная связь – одно из важнейших понятий кибернетики, помогающее понять многие явления, происходящие в системах управления различной природы. В управлении экономическими системами по каналам обратной связи передаются различные учетно-статистические сведения.

Обратная связь создает возможность эффективного управления в изменяющихся условиях функционирования объекта управления даже в тех случаях, когда возмущающие воздействия не могут быть измерены или когда их влияние заранее неизвестно (в некоторых допустимых границах). Это обуславливается присущим замкнутым системам управления принципом выработки управляющего воздействия по отклонению фактического значения управляемой величины от ее требуемого (расчетного) значения независимо от причин, вызвавших указанное отклонение.

Системы регулирования, обеспечивающие реализацию заданной программы управления, как правило, имеют отрицательную обрат-

ную связь. Различают три типа основных задач регулирования: стабилизация, программное регулирование и слежение.

Цель стабилизации — поддержание заданного постоянного значения выходной величины объекта регулирования. Так, регулирование хода операционного процесса может преследовать цель поддерживать постоянной интенсивность выпуска продукции, определяемую планом. Учет результатов может осуществляться по отклонениям фактического выпуска от планового. Эта информация обратной связи поступает в органы управления производством, принимающие решения по устранению отклонения. Система регулирования в зависимости от ее организации и используемых технических средств функционирует как «чисто человеческая» или в условиях АСУ как «человеко-машинная». Во втором случае за человеком остаются лишь функции принятия решений.

Программное регулирование обеспечивает изменение выходной переменной объекта управления в соответствии с заданной программой. Изменение выходной переменной может быть задано в виде функции времени или другого аргумента, например интенсивности входа объекта. Задачей системы регулирования является в данном случае реализация этой программы при наличии тех или иных помех.

Из сравнения задач, решаемых с помощью рассмотренных видов систем регулирования, видно, что стабилизация является частным случаем программного регулирования.

Третий вид регулирования — слежение — отличается тем, что здесь программа не рассчитывается заранее, а определяется поведением наблюдаемого объекта. Примерами могут служить механизмы слежения глаза за движущимся предметом, привода антенн радиолокаторов, следящих за летящим самолетом, автоматическая подстройка радиоприемника, следящая за выбранной волной, слежение за спросом при реализации программы выпуска продукции и т.д.

Наличия обратной связи не всегда достаточно для обеспечения устойчивости управления. Запоздывания, инерция системы, скрытые нелинейности и многие другие характеристики реального объекта подчас не могут быть надлежащим образом учтены при выборе параметров обратной связи. Недостаток априорной информации об их фактических значениях приводит к тому, что эффективная в определенных условиях обратная связь не может быть реализована и устойчивость не может быть обеспечена.

Поэтому во всех случаях, для которых характерна недостаточность априорной информации, самым эффективным остается регулирование, при котором регулятору придаются свойства приспособления (адаптации) к изменяющимся характеристикам среды и самого объекта управления.

Адаптация — новый качественный скачок в развитии регулирующих систем по сравнению с системами, действующими по жестко регламентированным программам. Познание ее принципов и их реализация положили начало созданию искусственных систем, обладающих свойствами адаптации, которая, в общем плане, достигается путем обучения. Под ним понимается накопление информации о ходе процесса регулирования в прошлом и ее использование для совершенствования этого процесса на основе некоторого набора правил и стимулирования поведения системы.

**Координация** — это сфера деятельности или задача вышестоящей управляющей системы, в ходе которой она пытается добиться, чтобы нижестоящие системы управления функционировали согласованно. Успех вышестоящей управляющей системы в осуществлении надлежащей координации оценивается по отношению к общей глобальной цели, поставленной перед всей (в данном случае двухуровневой) системой. Так как нижестоящие управляющие системы действуют так, чтобы достичь своих собственных индивидуальных целей, то, вообще говоря, между ними возникает конфликт, который приводит к тому, что, скорее всего, глобальная цель не будет достигнута. Действия координатора направлены как раз на последствия такого внутриорганизационного конфликта, которые он должен постараться если не полностью исключить, то, по крайней мере, уменьшить.

Взаимосвязь одного элемента с другими элементами того же уровня можно охарактеризовать его действиями, реакцией всей остальной системы и ее воздействием на этот элемент. Это воздействие поступает в виде соответствующего связующего сигнала на внутренний вход элемента. Главный вопрос поэтому состоит в том, какое влияние оказывает сигнал, поступивший на внутренний вход, на решения, принимаемые данным нижестоящим элементом. В этом отношении для вышестоящего элемента возможны следующие варианты организации взаимодействия элементов нижестоящего уровня.

*Координирование путем прогнозирования взаимодействий.* Вышестоящий элемент посылает нижестоящим элементам значения будущих связующих сигналов. Тогда нижестоящие элементы начинают вырабатывать свои локальные решения в предположении, что связующие сигналы, которые в дальнейшем действительно к ним поступят, окажутся именно такими, какими их предсказал вышестоящий элемент.

*Координирование путем оценки взаимодействий.* Вышестоящий элемент задает диапазон значений для связующих сигналов. Нижестоящие элементы рассматривают эти сигналы как возмущения, могущие принимать любое значение в заданном диапазоне.

*Координирование путем «развязывания» взаимодействий.* Элементы нижестоящего уровня трактуют связующий сигнал как дополнительную переменную решения. Они решают свои задачи так, как если бы связующие сигналы можно было выбрать произвольно.

*Координирование типа «наделения ответственностью».* Элементы нижестоящего уровня знают о наличии других элементов, также принимающих свои решения на том же уровне. Вышестоящий элемент снабжает нижестоящие элементы моделью зависимости между его действиями и откликом системы.

*Координирование путем «создания коалиций».* Элементы нижестоящего уровня знают о существовании других решающих элементов на том же уровне. Вышестоящий элемент определяет, какого рода связи разрешены между ними. Это приводит к коалиционным или конкурентным отношениям между нижестоящими элементами.

Последний подход, очевидно, самый утонченный и ближе всего соответствует действительному положению дел в организациях. Однако он является и самым сложным и может привести к довольно трудноразрешимым задачам принятия решений для элементов нижестоящего уровня. В предельном случае каждому нижестоящему элементу пришлось бы решать задачи принятия решений и для всех остальных элементов своего уровня. Эффективность такого подхода была бы, следовательно, чрезвычайно низкой.

Координация имеет два важных аспекта: самоорганизации (изменения структуры) и управления (выбор координирующего вмешательства при фиксированной структуре). Предположим, что способ координации уже определен и что самоорганизация относится лишь к изменениям функций и взаимосвязей, используемых в процессе координации.

В широком смысле всякая задача принятия решения определяется некоторой целью и образом ситуации, применительно к которой происходит принятие решения. Таким образом, имеются два вида модификаций: модификация целей и модификация образов (для выбранного способа координации).

Характеристика функций управления показывает, что они должны быть реализованы совместно для какого-либо процесса (подпроцесса), так как они тесно связаны между собой в информационном плане. Игнорирование или пропуск какой-либо функции заставляет связанную с ней функцию пользоваться случайной или недостоверной информацией при решении задач.

Таким образом, функции управления являются важным фактором построения системы управления организацией и ее функциональной структуры. Состав и последовательность выполнения функций управления элементов позволяют однозначно понимать их в дальнейшем и соответственно использовать как в методологическом, так и технологическом плане.

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Как функции управления взаимосвязаны между собой?
2. Почему прогнозирование и планирование задают основные параметры дальнейшей управленческой деятельности?
3. Какова роль функции «нормирования» в системе управления?
4. В чем смысл управленческой функции «организации»?
5. Принципиальное отличие функций управления «учет» и «контроль».
6. При каких условиях функция управления «регулирование» отсутствует на каком-либо объекте или процессе?
7. Зачем нужен анализ процессов управленческой деятельности?
8. Приведите пример координации различных управленческих подпроцессов в организации.

## 9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ (ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА)

В организациях протекают определенные процессы управления объектами. К ним относятся управление персоналом, управление операциями и т.д. Однако это одновременно и частные виды менеджмента, которые имеют место быть в организациях. Они имеют соответствующие названия: менеджмент персонала, операционный менеджмент и т.д. Управляемая подсистема организации состоит из объектов, перечисленных выше, управляющая подсистема включает соответствующие этим объектам процессы или виды менеджмента (рис. 17). На этом рисунке связи не показаны из-за их обилия и специфики организации (управленческой деятельности).



Рис. 17. Объекты и процессы организации

Дадим определение объектов и видов менеджмента организации.

**Стратегия** – это управленческая деятельность, направленная на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее

клиентов и достижение высоких результатов деятельности. Стратегия позволяет сделать обоснованный и учитывающий многочисленные факторы выбор среди альтернативных направлений действий в рыночной среде. Стратегия, которую решила использовать организация, указывает на то, что из всех путей и возможных действий следует двигаться в выбранном направлении [167].

Однако хорошая стратегия в сочетании с хорошей ее реализацией еще не является гарантией того, что организация избежит периодов упадка. При определенных обстоятельствах требуется время, чтобы усилия организации дали положительные результаты.

Хорошо управляемая организация может столкнуться с неблагоприятными и непредсказуемыми внешними обстоятельствами. Обязанностью руководства является принятие мер, направленных на компенсацию отрицательного воздействия возникших неблагоприятных условий путем осуществления стратегической деятельности и использования конструктивных подходов, которые помогли бы преодолеть последствия неудачного стечения обстоятельств.

*Стратегия* представляет собой детальную всестороннюю комплексную программу, предназначенную для осуществления миссии организации и достижения ее целей. Эта программа должна обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Для эффективной конкуренции в бизнесе организация должна постоянно заниматься сбором огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции, ценах и других факторах.

Стратегия придает организации определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, открывает новые перспективы, которые направляют ее сотрудников и помогают продать свои изделия или услуги на рынке.

*Основные виды стратегий:* конкурентная, портфельная, продуктовая, корпоративная, функциональная, операционная, финансовая, кадровая, маркетинговая.

Стратегии формулируются в важнейших сферах деятельности организации. Приведем примеры по работе [83].

В области прибыли: уровень прибылей; прибыль, отнесенная на основные фонды, инвестированный капитал, от акций, от продаж; ежегодный прирост прибыли; прирост дохода в расчет на акцию.

В области маркетинга: общий объем продаж; доля рынка на мировом, региональном и национальном уровнях; прирост объема про-

даж; прирост доли рынка; интеграция рынков для повышения эффективности деятельности организации.

В области производства: отношение объема производства к объему продаж; контроль качества и уровня издержек; внедрение эффективных методов производства.

В области финансов: финансирование филиалов за счет удерживаемой филиалами прибыли или местных займов; минимизация налогов; оптимальная структура капитала; регулирование валютного обращения – минимизация потерь из-за колебаний валютного курса.

*Стратегический менеджмент* – это процесс управления целями, миссией, направлениями деятельности, политикой и тактикой организации на рынке. Это важнейший вид менеджмента, определяющий все остальные виды менеджмента.

**Маркетинг.** Маркетинговая деятельность заключается в умении представить простую, обыденную вещь (продукцию) в яркой привлекательной оболочке, в связи с чем появляется больше шансов одержать верх в борьбе с конкурентами. При этом должно быть известно, хочет ли и почему хочет покупатель купить эту вещь (продукцию).

Основные цели маркетинга в организации:

предотвращение расходов, связанных с производством и выводом на рынок товаров и услуг, не пользующихся спросом;

минимизация расходов, связанная со стимулированием спроса по достижению целей предпринимателя;

целевое использование ресурсов при удовлетворении потребностей и запросов потенциальных покупателей;

формирование социально-ориентированных условий, учитывающих нужды, потребности и запросы трудового коллектива, конкретных потребителей товаров и услуг;

формирование условий для расширенного воспроизводства товаров и услуг, улучшения имиджа производителя.

*Маркетинг* – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена.

Маркетинговая деятельность при любой степени насыщения рынка, и не только в чисто рыночной экономической системе, способна корректировать поведение экономических субъектов, потребителей и производителей к их взаимной выгоде. Конфликты, возникающие в процессе рыночных отношений (конкуренция, давление с

какой-либо стороны и т.п.), маркетинг рекомендует преодолевать с помощью различных мероприятий и методов, которые как раз позволяют учесть степень насыщенности рынка и влияние конкуренции. Направленность, структура и методы маркетинга имеют более общий характер и вполне пригодны для российской экономики.

Выбор маркетингового комплекса связан с установлением оптимального сочетания его элементов: наименования продукта, его цены, направления распространения, стимулирования сбыта. Текущие маркетинговые исследования ведутся непрерывно, они могут иметь несколько видов: кабинетные, полевые, контактные.

*Менеджмент маркетинга* – это процесс управления деятельностью по обеспечению организации информацией о рынке и рынок информацией об организации и ее продукции/услугах.

*Менеджмент маркетинга* – это процесс управления продвижением продукции и услуг от производителя к потребителю или пользователю, а также социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары посредством их разработки, изготовления и реализации. Задача маркетинга – не только повышать спрос, но и воздействовать на него так, чтобы он соответствовал предложению [25].

Таким образом, менеджмент маркетинга занимает видное место в деятельности организации для понимания целей, задач и методов исследования и определения своего места на рынке, а также в информировании рынка о своей деятельности и своей продукции.

**Персонал** – это рабочая сила, непосредственно либо косвенно занятая в производстве продукции или услуг.

Основные задачи организации по персоналу:

эффективное использование человеческих ресурсов;

налаживание деловых отношений между сотрудниками организации, поддержание нормального социально-психологического климата в коллективе;

обеспечение оптимального развития каждой личности.

Для решения этих задач выполняются следующие требования:

набор способных специалистов с четким определением их функциональных обязанностей в соответствии с квалификационными характеристиками;

эффективное исследование потенциальных возможностей людей;

поддержание готовности трудиться во имя выполнения поставленных задач.

Основные функции менеджмента персонала [32]:

помощь руководству в подготовке, принятии и внедрении четкой программы кадровой политики;

изучение персонала для обеспечения управленцев постоянной информацией и принятие на этой основе решений по персоналу;

разработка эффективной системы оценки персонала для определения профессионально-функционального состояния персонала;

сохранение стабильного состава кадров, табельный учет и контроль начисления заработной платы и выплат;

подготовка компетентного персонала, способного решать задачи успешного функционирования и развития организации.

Правила эффективного использования персонала:

правильная расстановка кадров (каждый человек на своем месте);

обучение вновь принятых людей по месту работы;

разработка мер по увеличению отдачи от каждого работника;

обеспечение творческого сотрудничества в коллективе;

разъяснение приказов и действий руководства;

контроль расходов на зарплату;

развитие потенциальных возможностей работников;

поддержание высокого уровня дисциплины;

забота о здоровье и физическом состоянии работников;

анализ, систематизация и постоянное развитие кадровой работы.

*Менеджмент персонала* – это управление человеческими ресурсами организации, обеспечивающее налаживание и поддержание деловых отношений между сотрудниками, поддержание и развитие высокого уровня профессиональной компетенции.

**Информация.** Наука, изучающая структуру и общие сведения информации, а также процессы ее сбора, хранения, поиска, преобразования и использования в различных сферах человеческой деятельности. получила название «информатика».

*Основные требования к информации:* своевременность; достоверность (с определенной вероятностью); достаточность; надежность (с определенной степенью риска); комплектность системы информации (по качеству и ресурсоемкости товара, условиям, по стадиям жизненного цикла товаров фирмы и конкурентов и т.д.); адресность; правовая корректность; многократность использования; высокая

скорость сбора, обработки и передачи; возможность кодирования; актуальность.

Под *потоком информации* понимается целенаправленное движение информации от источников до потребителей. Рационализация потоков информации имеет цель исключить дублирование информации, минимизировать маршруты ее прохождения и обеспечить рациональный обмен информацией между органами управления. Информационный поток характеризуется адресностью (наличием источника и потребителя информации), режимом (регламентом) передачи от источника до потребителя и объемом передаваемой информации.

Информационные потоки подразделяются на материальные, финансовые, прямые, обратные.

*Информационный менеджмент* – это процесс управления деятельностью по получению, обработке, хранению и использованию данных, необходимых для коммуникации, решения управленческих задач (проблем) и принятия решений для обеспечения достижения целей организации.

Следует отметить, что информация пронизывает всю деятельность организации. Это говорит о том, что информационный менеджмент предопределяет: будут ли существовать в организации те или иные подпроцессы, каков будет уровень их реализации и работают ли каналы информации, существующие в организации.

**Операции.** Каждая организация производит какую-либо продукцию или услуги и для того, чтобы в будущем обеспечить максимальную эффективность этого процесса.

*Операции* – процесс, метод или ряд действий, главным образом практического характера. Исходя из этого определения, операции есть неотъемлемый атрибут любого вида человеческой деятельности, которому свойственны организованность и продуктивность. Отсюда можно заключить, что все организационные функции есть операции, и что всякая управленческая деятельность включает в себя *операционный менеджмент* [23].

Операционные преобразования имеют следующий характер:  
физическое преобразование;  
изменение места расположения как результат транспортировки;  
обмен как результат оптовой или розничной торговой операции;  
складское хранение как результат складского обслуживания;

физиологическое преобразование на основе медицинского обслуживания;

информационное преобразование как услуга телекоммуникации.

Хотя долгое время это относилось преимущественно к производственному сектору экономики, в последние годы операционный менеджмент приобретает равноценное значение и в сервисных отраслях, причем как в государственных, так и в частных. Например, инициативы, связанные с «реорганизацией правительственных структур», в огромной степени основываются на таких концепциях, как всеобщее управление качеством, обновление технологических процессов и принцип «точно в срок», которые входят в понятие операционного менеджмента.

Изучение принципов и подпроцессов операционного менеджмента открывает перед будущим специалистом интересные и весьма разнообразные перспективы карьерного роста. Человек, изучивший эту дисциплину, способен как руководить производственным процессом, так и занимать одну из должностей, связанных непосредственно с операционным менеджментом, например, стать менеджером по управлению цепью снабжения или специалистом по обеспечению качества выпускаемой фирмой продукции или услуг.

Кроме того, талантливых и знающих профессионалов в сфере операционного менеджмента нередко принимают на работу в различные консультационные организации, где они занимаются обновлением (реструктуризацией, реинжинирингом) операционных процессов, а также проблемами разработки и эксплуатации интегрированных компьютерных систем управления товарно-материальными запасами.

Концепции и методы операционного менеджмента широко применяются в управлении другими сферами деятельности организации. С такими задачами, как управление деятельностью своего подразделения, обеспечение контроля качества продукции или услуг и высокой производительности труда подчиненных приходится сталкиваться любому менеджеру. Другим специалистам знания в области операционного менеджмента необходимы для эффективного выполнения профессиональных обязанностей [23].

*Операционный менеджмент* – это процесс управления деятельностью по реализации общей стратегии и по обеспечению преобразования ресурсов в готовый продукт/услуги. Существует несколько видов операционного менеджмента: производственный, торговый,

образовательный, консультационный, логистический, проектный и др. Например, в банках основной вид деятельности – банковский менеджмент. Это одна из разновидностей финансового менеджмента. При этом в банке существует финансовый менеджмент, как и в любой другой организации.

Основными факторами операционного менеджмента по работе [23] являются персонал, оборудование, материалы и комплектующие изделия, процессы и система управления.

**Качество** есть совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида и условий применения, которыми должны быть наделены товары для соответствия своему назначению. Под *качеством* часто понимается степень соответствия характеристик продукции предварительно установленным требованиям, включая такие из них, как надежность, безопасность в эксплуатации и удобство обслуживания.

Под *системой управления качеством* понимается система, интегрирующая деятельность различных производственных групп, ориентированная на определение уровня качества, его достижение, поддержание и повышение с целью обеспечения выпуска продукции, полностью и наиболее экономичным путем удовлетворяющей запросам потребителя. В японском стандарте дается следующее определение общепринятой системе управления качеством – это система средств для экономичного производства продукции или видов услуг такого качества, которое удовлетворяет запросы потребителей [26].

*Менеджмент качества* – это процесс управления деятельностью по обеспечению выпуска такой продукции (услуг), которые обладают достаточно высокой степенью полезности в обществе и удовлетворяют запросы потребителей.

Менеджмент качества является необходимым атрибутом современной концепции управления организацией, способствующей решению первоочередных задач хозяйственной деятельности, снижению издержек, повышению эффективности использования производственных ресурсов, обеспечению гибкости рыночной стратегии и повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции.

**Инновации**, т.е. новшества или нововведения, связывают в настоящее время с различными сторонами деятельности предприятий и рассматривают их как элемент развития, а совокупность работ, направленных на практическое использование научных, научно-технических

результатов и интеллектуального потенциала с целью получения нового продукта, технологии, способа организации называют инновационной.

Термин «инновация» традиционно использовался применительно к проблемам управления научно-техническим прогрессом, но в последнее время он становится все более популярным среди предпринимателей и руководителей в различных сферах материального и нематериального производства.

*Инновационная деятельность* – совокупность работ, направленных на практическое использование научного, научно-технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового продукта, технологии, метода управления и т.п.

Инновации вызывают творческое разрушение. С одной стороны, новшества – причина развития, т.е. они носят творческий характер, а с другой – они же инициируют разрушение, устраняя старые, традиционные структуры и предлагая вместо них изменения социальной, технической или организационной системы.

Одной из важнейших задач инновационного менеджмента является формирование среды, которая бы воспроизводила и осуществляла целенаправленный поиск, подготовку и реализацию нововведений, обеспечивающих конкурентоспособность организации. Элементами инновационной среды являются:

собственно инновации, т.е. совокупность научных и научно-технических результатов или продукт интеллектуального труда;

товаропроизводитель конкурентоспособной продукции, который выступает в качестве потребителя тех или иных новшеств;

инвесторы, обеспечивающие финансирование комплекса работ по обеспечению товаропроизводителя требуемыми новшествами;

соответствующая инфраструктура, позволяющая решать возникающие в этом процессе проблемы.

*Инновационный менеджмент* – это процесс управления деятельностью, направленной на формирование среды, которая бы воспроизводила и осуществляла целенаправленный поиск, подготовку и реализацию идей, предложений и проектов, обеспечивающих конкурентоспособность и развитие организации.

Инновационный менеджмент является стабилизатором сложных противоречий переломных моментов, тупиковых ситуаций, гасителем возмущений. Кризис для инновационного менеджмента является предметом изучения, а безопасность жизнедеятельности организации в предкризисных, кризисных и посткризисных ситуациях – це-

люю деятельность. Работа инновационного менеджмента должна вести к сокращению нерациональных расходов на всех стадиях продвижения инноваций в жизнь.

Инновационный менеджмент способствует формированию современного образа мышления специалиста по управлению посредством понимания места и роли нововведений в современной экономике, овладения методами и средствами управления изменениями, характерным для различных сфер деятельности.

Тем самым инновационный менеджмент способствует формированию современного образа мышления специалиста по управлению посредством понимания места и роли нововведений в современной экономике, овладения методами и средствами управления изменениями, характера.

**Финансы** не только экономическая категория. Одновременно финансы выступают инструментом воздействия на операционный процесс хозяйствующего субъекта. Это воздействие осуществляется через финансовый механизм.

Финансовый механизм представляет собой систему действия финансовых рычагов, выражающихся в организации, планировании и стимулировании использования финансовых ресурсов. В структуру финансового механизма входят пять взаимосвязанных элементов: финансовые методы, финансовые рычаги, правовое, нормативное и информационное обеспечение.

*Финансовый менеджмент* – это вид профессиональной деятельности, направленный на управление финансово-хозяйственной деятельностью организации на основе современных методов.

Финансовый менеджмент – это процесс управления денежными потоками организации на основе современных методов для получения наилучших экономических результатов.

Как вид деятельности финансовый менеджмент включает:

разработку и реализацию финансовой политики организации с использованием различных финансовых инструментов;

принятие решений по финансовым вопросам, их конкретизацию и выработку методов реализации;

информационное обеспечение путем составления и анализа финансовой отчетности;

оценку инвестиционных проектов и формирование портфеля инвестиций (оценку затрат на капитал), финансовое планирование и контроль;

организацию аппарата управления финансово-хозяйственной деятельностью организации.

*Инвестиции* представляют собой вложение капитала с целью последующего его увеличения. При этом прирост капитала должен быть достаточным с тем, чтобы компенсировать инвестору отказ от использования имеющихся средств на потребление в текущем периоде, вознаградить его за риск, возместить потери от инфляции в предстоящем периоде.

Инвестиции классифицируются по объектам вложений средств (реальные и финансовые), по характеру участия в инвестировании (прямые и косвенные), по периоду инвестирования (краткосрочные и долгосрочные), по форме собственности инвесторов (частные, государственные, иностранные и совместные), по региональному признаку (внутри страны и за рубежом).

*Инвестиционный процесс* – это механизм сведения вместе тех, кто предлагает деньги (имеющих временно свободные средства), с теми, кто предъявляет спрос (испытывающими потребность в них). Обе стороны обычно встречаются в финансовых институтах или на финансовом рынке. Основными целями инвестиционной деятельности являются: безопасность или надежность вложений; доходность вложений; увеличение рыночной стоимости вложений; ликвидность вложений.

*Опасность* – объективно существующая возможность негативного воздействия на жизненно важные интересы личности, общества и государства, в результате которого может быть причинен ущерб или вред. *Источники опасности* – это условия и факторы, которые таят в себе враждебные намерения, рыночная среда, природные катаклизмы.

*Безопасность* – состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внешних и внутренних угроз. Жизненно важные интересы – совокупность потребностей, удовлетворение которых надежно обеспечивает существование и возможности прогрессивного развития личности, общества и государства. Угроза безопасности – состояние, в котором общество может самостоятельно, без вмешательства и давления, определять пути и формы своего экономического развития.

Главной целью безопасности жизнедеятельности организации является обеспечение устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящее время и высокого потенциала развития и роста организации в будущем. Наиболее эффективное использование ресурсов организации, необходимое для выполнения целей ее деятель-

ности, достигается путем предотвращения угроз негативных воздействий на безопасность жизнедеятельности предприятия.

*Безопасность жизнедеятельности организации* – это состояние наиболее значимых параметров организации и ее менеджмента для предотвращения различных угроз и обеспечения стабильного функционирования.

Уровень безопасности жизнедеятельности организации – это оценка состояния использования ее ресурсов по критериям экономической устойчивости.

*Менеджмент безопасности жизнедеятельности* представляет собой процесс управления обеспечением выживания организации в рыночной среде и формированием интегральной оценки защищенности организации в условиях рыночной конкуренции [75].

Менеджмент экономической безопасности – это комплексная система выживания организации в рыночных условиях. Однако ее достаточно сложно реализовать в настоящее время. И это связано, в первую очередь, с недостаточной структуризацией подпроцессов всех видов менеджмента, а отсюда и невозможностью определить нормативы и показатели функционирования этих подпроцессов.

Составной частью экономической безопасности является риск. Многие организации вынуждены просчитывать уровень риска в своей деятельности или хотя бы риск в какой-либо отдельной ее сфере. Например, в финансовой или операционной.

**Риск** – возможная опасность непредвиденных потерь, вытекающая из изменения окружающей среды, потребностей потребителей, развития научно-технического прогресса.

*Менеджмент риска* – это комплекс управленческих воздействий, позволяющих своевременно выявлять всевозможные потери и по возможности сохранить доход и получаемую прибыль.

Основу концепции менеджмента риска составляет система экономических отношений в рыночных условиях. Появление риска действует как объективный экономический закон. Существование элементов риска связано с ограниченностью всех видов ресурсов. Поэтому каждое экономическое явление имеет конечную величину и дефицит, вследствие чего возникает риск.

Интенсивное развитие различных видов производства делает необходимостью увеличение внешнеторговых обменных операций, так как необходимы новые и разнообразные виды сырья, топлива, материалов, научных разработок. Например, Япония не имеет богатых природных ресурсов, и ее промышленность может развиваться ис-

ключительно за счет внешней торговли. Интенсификация производства требует поисков емкого рынка, что также способствует усилению **внешнеэкономической деятельности (ВЭД)**.

К факторам развития ВЭД относятся: неравномерность экономического развития стран мира, различие людских, сырьевых, финансовых ресурсов, характер политических отношений, различный уровень научно-технического развития, особенности географических, природных и климатических условий.

Масштабы, объемы, эффективность ВЭД существенно зависят от уровня и качества организации большого числа процессов, регулирующих внешнюю торговлю, – совместное предпринимательство, научное и техническое сотрудничество и другие формы взаимодействия организаций, принадлежащих различным странам. Поэтому государственный аппарат, правительственные органы, негосударственные отечественные и международные организации уделяют большое внимание управлению внешнеэкономическими связями.

*Международный менеджмент* представляет собой деятельность по реализации внешнеэкономических связей, включающих торговлю, совместное предпринимательство, оказание услуг, сотрудничество.

Наряду с управлением различными процессами и объектами в организации важнейшим элементом является **управление собой**, своим мышлением, деятельностью, чувствами, эмоциями. Он предполагает искусство и смелость открытия себя самого и, следовательно, неизбежно «выходит» на проблемы о целях и масштабе жизни, ее общем замысле, гармонии или трагизме.

В *самоменеджменте* нет формализованных алгоритмов, он окрашен личным опытом и талантом, является своеобразной лабораторией в храме свободы. Выявление некоторых его контуров позволяет представить самоменеджмент как специальную научную дисциплину, имеющую интегральный характер, развивающуюся на стыке ряда наук: теории управления, синергетики и социосинергетики, теории личности, биологии, физиологии, психологии, социологии сознания.

В XX веке стало особенно ясно, что личность есть целый микрокосм и лишь кажущимся является ощущение знания себя, владения собой, властвования в своем собственном доме (теле и сознании). В аналитике «Я» как объекта управления человек, как и всюду, движется в альтернативах: нарциссизм – антропофобия, свобода – обусловленность.

Аналитика «Я» представляет собой рефлексивный процесс, итогом которого является вынесение на «рефлексивный планшет» картины своего внутреннего мира, своих состояний. Картина эта оказывается антиномичной: таким как «я» управлять нельзя – мною управлять можно. Нельзя управлять потому, что существует бессознательное и репрессия культуры (З. Фрейд), существует коллективное бессознательное (К. Юнг), есть определенный эпистемологический и парадигмальный строй сознания (М. Фуко, Т. Кун), есть террор дискурса (Р. Барт), есть дьявольская власть симулякров (Ж. Кодрийяр), есть устойчивые, очень редко меняющиеся ментальные структуры, в т.ч. и национальные (Г. Гачев, Анналы) и т.д. Все это не есть сфера принятия решений, они уже приняты в обществе.

Менеджер, как герой К. Кастанеды, должен владеть сталкингом – средствами контроля своего поведения. В области сталкинга конкурируют большое число концепций самоменеджмента. Это тектология А. Богданова, школа рациональной организации времени Л. Зайверта, школа рационализации повседневной жизни Д. Карнеги, рационально-психологическая школа, дианетика Р. Хаббарда, сценарно-игровая концепция Э. Берна, концепция нейролингвистического программирования.

Наиболее часто повторяющиеся технологии правления своей деятельностью, однако, можно формализовать, что достаточно успешно показано в работе [103], где процессы самоуправления названы персональным менеджментом.

Принципиально возможен выбор такой концепции, которая более подходит к запросам и особенностям конкретного управленца, разрешает его личные проблемы, помогает мыслить категориями успеха и формирует эффективные технологии деятельности.

Важной задачей самоменеджмента является формирование имиджа. Говорят, имидж – это большие деньги, имидж больше, чем деньги. *Имидж* – собирательное понятие. Слово «*имидж*» происходит от латинского слова *imago* и означает «картина».

В современном понятии *имидж* – это искусство управлять впечатлением о себе. Это образ, облик, т.е. та форма жизнепроявления человека, благодаря которой выражаются его деловые характеристики. Это может быть и неосознанный идеал [19].

*Персональный имидж* складывается из совокупности черт внешнего облика, речи, манер поведения человека, умения общаться с людьми и т.д. Существуют приоритетные качества, обладание кото-

рыми делает реальным формирование имиджа. Их можно объединить в три группы.

В первую группу входят такие природные качества, как коммуникабельность (способность легко сходитьсь с людьми), эмпатия (способность к сопереживанию), рефлексивность, красноречивость. Эти качества составляют матрицу природных дарований.

Во вторую группу входят характеристики личности, полученные вследствие образования и воспитания. К ним относятся нравственные ценности, психическое здоровье, обладание набором мыследеятельностных технологий, в т.ч. межличностное общение, деловой спич, умение управлять конфликтной ситуацией.

К третьей группе относится то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особенно ценным является опыт, помогающий обострить интуицию на повторяющиеся ситуации в общении и деятельности.

*Имиджирование* является деятельностью по выстраиванию для себя набора моделей поведения, преднамеренная тренировка этих моделей. Имидж-эффект возникает тогда, когда менеджер не только обладает определенными навыками и способностями, но в состоянии их вовремя продемонстрировать.

**Организационное развитие** определяется как долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации – при особом внимании к культуре внутри формальных рабочих групп – при помощи агента перемен, или катализатора, применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием [83].

Для понимания стратегий изменений необходимо разделить понятия изменений на уровне модели и изменений, происходящих в действительности. Наиболее распространенными стратегиями изменений (развития) являются стратегии специалистов, стратегия обучения и стратегия совместной деятельности.

**Антикризисное управление** базируется как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с осуществлением антикризисных процедур. Управление всегда целенаправленно. Выбор и формирование целей являются исходным пунктом в любом процессе управления, в том числе и в антикризисном [65].

В то же время система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является специфическим атрибутом, присущим процессу антикризисного управления.

Таким образом, стратегия определяет в организации конфигурации всех остальных видов менеджмента, в первую очередь, операционного менеджмента.

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Какие управленческие процессы могут существовать в организации?
2. Почему стратегия задает основные параметры дальнейшей управленческой деятельности?
3. Какова роль управления маркетингом в системе управления?
4. В чем смысл и содержание управления персоналом в организации?
5. Принципиальное отличие стратегического и инновационного менеджмента в деятельности организации.
6. Зачем и при каких условиях появляется в организации инвестиционный менеджмент?
7. Зачем нужно в организации управление безопасностью жизнедеятельности?
8. Приведите пример роли и значения финансового менеджмента для организации.

## 10. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: СОДЕРЖАНИЕ, ПОСТРОЕНИЕ, РАЗВИТИЕ

В отечественной литературе рассматриваются отдельно система управления (СУ) и объект управления (ОУ). Под СУ понимается либо сложная самообучающаяся и самоорганизующаяся система с внутренне присущим стремлением к упорядоченности и состоянию динамического равновесия со средой обитания, либо ОУ с присоединенной к нему управляющей подсистемой (УС), где ОУ – управляемая часть, а УС – субъект управления (управляющая подсистема), т.е. тоже материальный объект [46]. Также СУ считают системы, которые предназначены для такого воздействия на ОУ, которое переводит этот объект в желаемое состояние и (или) придает параметрам происходящих в нем процессов определенные количественные или качественные значения.

*Систему управления* можно определить как часть (подсистему) более крупной системы, компонентами которой являются группы взаимодействующих людей. Ее функции заключаются в восприятии определенных задач организации (входов) и в последующем выполнении набора действий (процессов), в результате которых вырабатываются решения (выходы).

В работе [48] дается следующее определение. Система управления – это управляющая часть, интеллектопрограммоноситель системы  $(i+1)$ -го ранга, функция которой – управление.

Существует большое количество *классификаций СУ*. Это определяется большим разнообразием объектов, целей, методов и технических средств реализации функции управления. Приведем некоторые из них.

По признаку глобальности сферы принимаемых управленческих решений выделяют *централизованные и распределенные СУ*.

В *централизованной СУ* решения принимаются одним лицом (в одном центре) и охватывают объект управления в целом. Основными функциями такого управления являются планирование, координация и контроль деятельности на высшем уровне. Однако рост сложности, масштабов ОУ приводит к появлению недостатков. Во-первых, возникает «эффект бутылочного горла», когда решения долго не принимаются по причине перегрузки лица или центра принятия решений. Во-вторых, увеличивается длительность «цикла управления» из-за отдаленности места принятия решений от места их исполнения.

Это может вызывать асинергетический эффект резкого снижения эффективности управления. Для снижения вероятности появления такого эффекта создают распределенные СУ.

**Распределения СУ** характеризуется наличием ряда иерархически, функционально, структурно связанных центров принятия решений и (или) ответственности в согласованных сферах управления деятельностью экономических систем.

Недостатками таких систем являются повышенные риски: нарушения целостности при «распределении»; конфликтов уровней и элементов системы, а также центров принятия управленческих решений.

В настоящее время большинство СУ распределенные. Предметом исследования таких СУ могут быть: оптимальность или рациональность распределения чего-то (целей, функций, ресурсов и т.п.); достаточность согласования решений и быстродействия системы и др.

По участию человека в принятии и реализации решений выделяют **автоматические** (без участия человека) и **автоматизированные СУ** (с участием человека, чаще всего оператора).

Применение **автоматических систем управления** ограничено объектами и процессами, которые могут быть описаны и в отношении которых можно заранее разработать модели. Они работают по жестким, заранее заданным алгоритмам.

Такие системы также применяют для обеспечения безопасности управления и эффективности некоторых быстропротекающих процессов управления, часто при одновременном сохранении за менеджером задач наблюдения и контроля.

Если заранее описать, предсказать все ситуации невозможно, то участие человека в СУ становится необходимым. Наибольшее распространение в настоящее время получили автоматизированные системы управления (АСУ) с распределением функций между человеком-оператором и техническими средствами, основными из которых могут быть признаны вычислительные машины.

АСУ – это человеко-машинная система, совокупность элементов, алгоритмов и действий человека, обеспечивающая автоматизированный сбор и обработку информации, необходимой для оптимизации управления в различных сферах человеческой деятельности, а также разработку или выбор вариантов команд управления (дейст-

вий по достижению желаемого результата), передачу и исполнение команд управления.

*По функциональному назначению* выделяют АСУ плановыми расчетами (АСПР), АСУ материально-техническим обеспечением (АСУ МТО), АСУ цехом, АСУ участком и т.д. По характеру объекта управления выделяют: АСУ технологическим процессом (АСУТП), предназначенные для непосредственного управления операционным процессом; автоматизированные системы организационного управления (АСОУ), предназначенные для управления коллективами людей в экономических и социальных средах; интегрированные АСУ, объединяющие несколько видов перечисленных выше АСУ.

*По характеру производственных процессов* различают: АСУ для предприятий с производством непрерывного типа, АСУ для дискретного (мелкосерийного и единичного) и непрерывно-дискретного (поточно-массового и крупносерийного) производства.

Кроме вычислительной техники в качестве технических средств АСУ могут выступать: устройства сбора информации, всевозможные адаптеры, средства связи, средства отображения информации, средства исполнения команд, средства защиты информации от несанкционированного доступа и другие необходимые элементы.

Одна из важнейших задач при создании АСУ – это рациональное, а если возможно, то и оптимальное распределение функций между человеком и техническими средствами. Совместная работа в АСУ человека и технических средств приводит к тому, что АСУ нельзя исследовать ни как чисто техническую систему, ни как социальную, состоящую только из людей.

Человек в АСУ может выполнять функции:

источника информации;

лица, принимающего решения в сложных условиях;

разработки, обслуживания и поддержания работоспособности и устойчивости системы и др.

Поэтому при разработке АСУ необходимо учитывать поведение человека в системе, т.е. такие факторы, как власть, мотивацию, групповую динамику, субъективные влияния и т.п.

*По принципу управления, используемому СУ*, выделяют системы программного, адаптивного, ситуационного, социального, психологического управления и т.д. Важно, что программное и адаптивное управления возможны в автоматическом режиме, а ситуационное и

социально-психологическое управление реализуют в автоматизированном режиме.

*При программном управлении* система выдает управляющие воздействия в соответствии с заложенной в нее заранее программой вне зависимости от складывающейся ситуации. Например, при таком управлении ценообразованием цена товара остается постоянной независимо от уровня спроса.

*При адаптивном управлении* сигналы вырабатываются в зависимости от уровня определенного «отклика», являющегося «обратной связью». Например, если спрос на товар растет, то при адаптивном управлении цена может быть повышена, а при падении спроса - понижена (с учетом эластичности спроса). Гибкость СУ предусматривает не только ее адаптацию, но и живучесть.

*При ситуационном управлении* решения и управляющие воздействия основываются на анализе вариантов с учетом: текущего состояния (например, того же спроса, запаса товара), располагаемых вариантов действий (например, повышение, понижение, сохранение цены), прогноза последствий (например, товар закончится быстрее, чем будет изготовлена и поступит новая партия, или имеются избыточные запасы, т.е. затоваривание). При этом открывается возможность учесть особенности конкурентной ситуации. Например, временное отсутствие товара создаст шанс для конкурентов, которые смогут удовлетворить и завоевать покупателей, что негативно повлияет на имидж, а также конкурентное положение организации.

Если же имело место затоваривание, то при повышении спроса сохранение цены на прежнем уровне позволит избавиться от этих излишних запасов, получить дополнительный объем денежных средств, которые могут быть обращены в инвестиции.

Таким образом, принципы ситуационного управления акцентируют внимание и позволяют извлечь максимум выгоды для лица, принимающего решение, именно исходя из особенностей конкретных обстоятельств.

*Принципы социального и психологического управления* позволяют исключить недопустимое воздействие на нецелевые элементы внешней среды, третьих лиц.

*По признаку охвата ряда смежных областей деятельности* выделяют простые (объектные или процессные) и интегрированные (комплексные) СУ.

*Интегрированные СУ* объединяют и автоматизируют деятельность в нескольких сферах. Например, известны интегрированные системы проектирования и технологической подготовки объектов машиностроения.

Возможны и другие виды современных СУ, их многообразие растет и отражает усложнение экономических отношений. Особенности этих систем, отраженные при их классификации, могут играть решающую роль в выборе методов исследования систем управления и определять достоверность результата, эффективность и затраты на такие исследования [28].

Сложность СУ определяется числом элементов и выполняемых ими функций, высокой степенью связности элементов, разнообразностью алгоритмов выбора тех или иных управляющих воздействий и большими объемами перерабатываемой при этом информации. Одной из основных характерных черт СУ считается иерархичность и сложность структурных и функциональных взаимоотношений между элементами системы.

**Структура** (лат. *structura*) – взаиморасположение и связь составных частей чего-либо, строение, архитектура. Под структурой системы понимается конфигурация системы из отдельных элементов с их взаимосвязями, которые определяются функциями и целями, выполняемыми системой.

Таким образом, структура – это способ организации целого из составных частей. Эффективность структуры определяется количеством, значением, формой и содержанием ее составных частей, а также местом, которое они занимают в целом, и существующими между ними отношениями. В более общем понимании структура системы – это обобщенное отношение, описывающее систему [47, 48]. Выбор соответствующего множества элементов и их отношений зависит от целей и задач исследования.

Структура характеризует систему в состоянии покоя, статики, её организация – в динамике. Онтология организации системы для каждого данного момента времени есть ее структура. Она характеризует ее состояние и взаимосвязь элементов в статике, а организация – динамику изменения элементов и связей. Структура динамической системы – то, что остается в ней неизменным (инвариантные свойства) при переходе из одного состояния в другое. Структуру систем можно классифицировать по следующим признакам:

*по числу уровней иерархии* – одноуровневые и многоуровневые. Последние, в свою очередь, могут быть однородными (функции и характеристики узлов одного уровня идентичны) и неоднородными;

*по принципам управления и подчиненности* – децентрализованные, централизованные и смешанные. Среди разнообразных систем управления наиболее распространены системы с иерархической структурой. Их характерными особенностями являются: автономность отдельных управляемых подсистем (каждая из них управляет ограниченным числом подсистем); управление подсистемами происходит при неполной информации (т.е. подсистеме более высокого уровня могут быть неизвестны цели и ограничения нижестоящих подсистем); агрегирование информации при движении вверх по иерархии; наличие целей управления для каждой подсистемы и общей цели для всей системы; взаимовлияние подсистем из-за наличия общих ограничений;

*по выполняемым функциям и целевому назначению*. Различают структуру систем планирования, оперативного управления, информационную и т.д. В зависимости от постоянства числа элементов системы и связи между ними различают системы с фиксированной (жесткой) и изменяемой (управляемой или переменной) структурами;

*по принципам разбиения элементов системы на подсистемы* различают структуру систем, в которых элементы объединяются по функциональному и (или) объектному признакам.

При объектном разбиении различают структуру отраслевых систем, региональных систем и т.д. Классификация структур систем управления приведена на рис. 18.

В зависимости от задачи исследования в понятие структуры системы включаются различные аспекты. Так, при разработке АСУ под этим понимается определение множества узлов системы и связей между ними, распределение задач, возлагаемых на технические средства АСУ, по уровням и узлам системы и выбор комплекса технических средств, обеспечивающих их эффективное решение [88].

Под структурой производственной организации понимается «устойчивое пространственно-временное распределение хозяйственных решений и обеспечивающих их реализацию ресурсов с соответствующими взаимосвязями» [79].

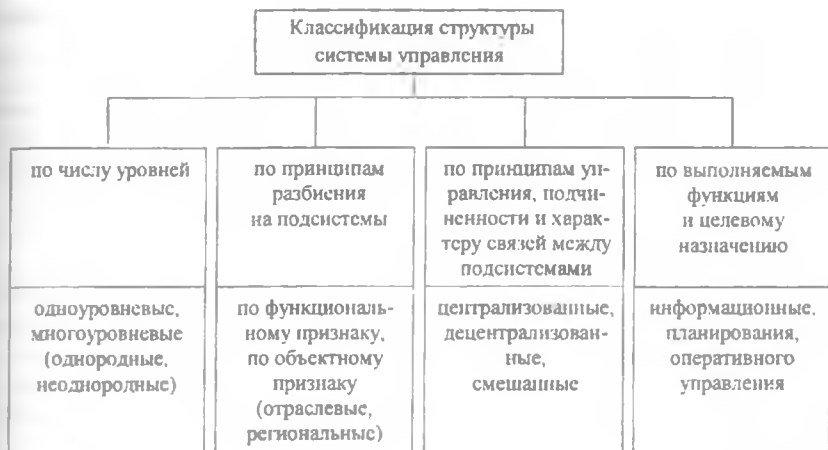


Рис. 18. Классификация структур систем управления

Под **структурой экономической системы** типа «организация» понимается определение элементов, распределение задач и полномочий по принятию решений между лицами, группами лиц или структурными подразделениями, которые ее составляют.

Рассмотрим основные структурные элементы организации, процессы, протекающие в ней, или виды менеджмента.

Виды менеджмента в литературе часто называют функциями организации, так как они реализуют определенные стороны ее деятельности. Иногда их еще называют функциональными подсистемами (ФП), так как они являются составными частями системы управления организацией. Без них невозможно существование любой организации, хотя уровень развития их в той или иной организации может быть разным. Если расположить объекты по вертикали, а функции менеджмента по горизонтали, то получится матрица функциональной деятельности организации (табл. 1).

Строка матрицы представляет собой один из видов менеджмента или процессы, или ФП, которые сложились как отдельные области управленческой деятельности в организации и соответственно как учебные дисциплины. Столбец матрицы представляет собой совокупность всех видов управленческой деятельности с позиции одной функции управления, которые, несмотря на их различное функциональное назначение, также тесно связаны между собой в информационном и управленческом плане [50].

*Матрица функциональной деятельности организации*

| Объекты                           | Функции управления        |                   |                        |                       |      |               |             |                         |                       |
|-----------------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|------|---------------|-------------|-------------------------|-----------------------|
|                                   | прогно-<br>зирова-<br>ние | норми-<br>рование | плани-<br>рова-<br>ние | орга-<br>низа-<br>ция | учет | кон-<br>троль | ана-<br>лиз | регу-<br>лиро-<br>вание | коор-<br>дина-<br>ция |
| Стратегия                         |                           |                   |                        |                       |      |               |             |                         |                       |
| Финансы                           |                           |                   |                        |                       |      |               |             |                         |                       |
| Операции                          |                           |                   |                        |                       |      |               |             |                         |                       |
| Качество                          |                           |                   |                        |                       |      |               |             |                         |                       |
| Персонал                          |                           |                   |                        |                       |      |               |             |                         |                       |
| Информация                        |                           |                   |                        |                       |      |               |             |                         |                       |
| Маркетинг                         |                           |                   |                        |                       |      |               |             |                         |                       |
| Инновации                         |                           |                   |                        |                       |      |               |             |                         |                       |
| Безопасность<br>жизнедеятельности |                           |                   |                        |                       |      |               |             |                         |                       |

Виды менеджмента (процессы) делятся на подпроцессы, управляющие соответствующими миниобъектами организации. Процессами (ФП) и подпроцессами (ФУБ) в организации необходимо управлять. Однако выполнить это весьма сложно. Поэтому каждый подпроцесс необходимо представить в виде некоторой совокупности функциональных задач управления (ФЗУ).

Максимально возможный перечень ФЗУ по конкретному процессу или подпроцессу представляет собой функционально-полный состав (ФПС) задач. Любая ФЗУ может быть представлена в виде конечного числа функциональных процедур управления (ФПУ) или операций по преобразованию входной информации в выходную.

Таким образом, система управления организации состоит из некоторого количества элементов различного уровня. На рис. 19 представлена многоуровневая функциональная структура системы управления организацией.

В настоящее время широко используется такое понятие, как бизнес-процесс.

**Бизнес-процесс (БП)** – это операция, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам [108]. Операции в деятельности организации – это не что иное как, в первую очередь, процедуры операционной деятельности любой организации. Несмотря на то, что операционная деятельность существенно отличается в зависимости от типа управления в экономических системах, процесс преобразо-

вания входов (ресурсов) в выходы (результаты) осуществляется за счет функциональной деятельности организации, т.е. процессов (ФП), подпроцессов (ФУБ), совокупности операций (ФЗУ), операций (ФПУ). Операции существуют также и в обслуживающих операционный менеджмент процессах: менеджменте маркетинга, стратегическом, инновационном, финансовом менеджментах и т.д.



Рис. 19. Функциональная структура системы управления организации

Несмотря на то, что различные авторы понимают под процедурами (операциями) различные совокупности, но в любом случае процедура (операция) – это преобразование предметов, информации, поведения или деятельности людей. Операции или их совокупности ориентированы на реализацию какой-либо функции организации, несмотря на различие их трактовок в количественном или качественном отношении. Можно с уверенностью констатировать, что процедуры (операции) являются своего рода «строительными кирпичиками» деятельности любой организации, а значит и ее структуры [50].

Таким образом, ФП состоят из одних тех же «строительных кирпичей», существующих в организации. Бизнес-процессы, очевидно, являются соединением операций (ФЗУ) различных ФП (видов менеджмента). И это необходимо, скорее всего, для сокращения (выпрямления) каких-либо организационных процессов.

Например, в малом предприятии сотрудники выполняют задачи самых разных процессов (видов менеджмента), начиная от приобретения ресурсов до реализации готовой продукции и не пропуская ни одной промежуточной задачи (совокупности операций). А значит, стираются грани между различными ФП (видами менеджмента). Наиболее яркими проводниками БП в организации являются дивизиональные структуры, ориентированные на продукт или потребителя, в которых явно прослеживаются четкие цепочки операций преобразования продукции и (или) информации от входа к выходу.

Однако такое оформление процессов деятельности организации необходимо экономически обосновать, технологически описать и практически реализовать. При этом необходимо доказать, что задачи различных ФП теснее связаны между собой, чем задачи одной ФП. В средних и крупных организациях управленческая деятельность требует переработки больших объемов информации прежде, чем какая-либо информация поступит в другое функциональное подразделение в сжатом виде для дальнейшей переработки или принятия решений.

**Стратегический менеджмент** – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует операционную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [26].

В рамках процесса стратегического менеджмента реализуется четыре основных вида управленческой деятельности:

*распределение ресурсов* включает в себя передачу исполнителям (людям, подразделениям) ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт;

*адаптация к внешней среде* охватывает деятельность стратегического характера, которая улучшает отношения организации с ее окружением. Существует постоянная необходимость адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, что позволяет выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям;

*внутренняя координация* включает стратегическую деятельность для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения более эффективной интеграции внутренних операций;

*осознание организационных стратегий* предусматривает осуществление постоянного развития мышления менеджеров путем формирования организации, умеющей учиться на прошлых стратегических решениях.

Стратегический менеджмент включает несколько подпроцессов. Дадим им краткую характеристику.

*Управление операционной политикой* – это формирование и выполнение основных положений стратегии организации в операционном менеджменте. Важнейшими подпроцессами, которые требуют пристального внимания, являются: управление портфелем заказов, операционными мощностями, поставками ресурсов и управление продажами продукции.

*Управление политикой в сфере качества продукции/услуг* – это определение, реализация и развитие основных положений стратегии в области качества продукции организации в настоящее время и на перспективу.

*Управление кадровой политикой* – это деятельность по выработке и реализации основных положений в области менеджмента персонала организации. Важнейшими направлениями этой деятельности являются подбор и оценка персонала, движение персонала, повышение его квалификации.

*Управление финансовой политикой* – это деятельность по созданию и претворению в жизнь основных принципов финансового менеджмента в организации.

*Управление маркетинговой политикой* – это деятельность по выбору и использованию методов исследования рынка, а также определение средств информирования рынка об организации и её продукции. Это направлено на увеличение объема продаж по рассчитанным ценам.

*Управление информационной политикой* – это процесс определения содержания и объема данных, необходимых для каждого уровня внутренней деятельности организации (выполнения управленческих задач и принятия управленческих решений), а также использования во внешней среде.

*Управление инновационной политикой* – это деятельность по генерированию, выращиванию, разработке и реализации идей,

проектов, программ для достижения организацией новых экономических результатов.

*Управление политикой по безопасности жизнедеятельности* – это выработка, поддержание и развитие важнейших норм и стандартов поведения и деятельности сотрудников и технических средств организации для обеспечения её эффективного функционирования и развития.

Каждый из перечисленных выше подпроцессов стратегического менеджмента как бы направляет деятельность соответствующих видов менеджмента, что выражается в наличии (отсутствии) в них каких-либо задач или подпроцессов, выборе простых (сложных) методов решения управленческих задач, использовании тех или иных технологий менеджмента. Это, в свою очередь, оказывает влияние на численность управленческого персонала по категориям и квалификации специалистов.

Выбор направления, принципов или положений позволяет определять формы и содержание должностных инструкций, выбор методов и алгоритмов решения управленческих задач, характер технологий поддержки управленческих решений в соответствующей сфере управленческой деятельности, а также сроки и качество решений и (или) информации на всех уровнях деятельности организации.

В любой сфере **операционный менеджмент** является основным видом управленческой деятельности – это то, на чем любая организация зарабатывает финансовые средства, а значит, существует или развивается. Это связано, в первую очередь, с продукцией, выпускаемой предприятием или мастерской, комбинатом или институтом, которая должна быть востребована на рынке.

По сути дела от уровня операционного менеджмента зависит и большая доля издержек организации. Все остальные виды менеджмента обслуживают операционный менеджмент и оказывают влияние на уровень продаж и издержек. Тем более, что существует великое множество видов человеческой деятельности. Да и даже при выпуске одинаковой продукции существуют некоторые различия.

Рассмотрим содержание подпроцессов операционного менеджмента.

*Управление портфелем заказов* – это деятельность по формированию загрузки организации работой. Она связана преимущественно с управлением структурой, динамикой и качеством совокупности факторов рыночного спроса и операционных подпроцессов, осуще-

ствляемых самой организацией. Заказы могут быть внешние и внутренние. Внешние заказы – это договора на поставку продукции. Внутренний заказ – это определение возможного объема продаж в рамках ближайшей перспективы в организации, производящей продукты/услуги, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, имеющие различный темп роста и различную цену на рынке.

Состояние портфеля заказов позволяет оценить, насколько сбалансированно состояние операционной деятельности, а также принять конкретное решение по деятельности организации в будущем: расширение операционной деятельности либо сохранение стабильного объема операционной деятельности и соответственно принятие стратегических решений по этому виду деятельности.

*Управление операционными мощностями* – это процесс формирования возможностей по выпуску продукции/услуг по номенклатуре и ассортименту при полном использовании основных фондов. Рентабельность операций зависит от достижения баланса между спросом на товары и услуги и ресурсами, необходимыми для операционной деятельности. Поэтому нужно принять правильные решения не только об объеме операционных мощностей, но и об их расположении и взаимодействии. На основе существующих в организации операционных мощностей рассчитываются возможности входных и выходных параметров для принятия решений по объему операционной деятельности.

**Ресурсы** – это исходные продукты, необходимые для выпуска в полном объеме продукции/услуг на уровне портфеля заказов.

*Управление поставкой ресурсов* – это совокупность действий, направленных на обеспечение организации сырьем, материалами, полуфабрикатами, имуществом, услугами, результатами интеллектуального творчества.

Если ресурсы поставляются в короткие сроки по сравнению с операционной программой, появляется возможность организовать закупки так, чтобы к определенному моменту прибывало такое количество ресурсов, какос необходимо для обработки определенной партии продукции/услуг. Это снижает затраты на хранение и сокращает потребности организации в складских площадях. Организацией закупочной деятельности занимается служба материального обеспечения. Своевременная организация поставок операционных ресурсов позволяет оптимизировать загрузку операционных мощностей.

*Управление операционной программой* – это представление портфеля заказов в расшифрованном виде по подразделениям. Программа деятельности определяет перечень, количество, сроки и стоимость изготовления продукции/услуг. Основанием для формирования операционной программы является портфель заказов на продукцию, связанный с результатами изучения конъюнктуры рынка и масштаба продаж, а также с прогнозированием спроса на перспективу в соответствии с профилем организации. При этом учитываются ограничения на операционные мощности и ресурсы.

*Управление подготовкой операций* – это деятельность по наращиванию операционных мощностей, охватывает ряд этапов, начиная от проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и кончая внедрением новой продукции/услуг или новых технологических процессов в операционную деятельность. В процессе создания и внедрения новых изделий можно выделить следующие основные этапы: проведение НИОКР; разработку технологий изготовления (выполнения); изготовление новых образцов продукции; снятие с изготовления устаревших образцов продукции; освоение новой продукции в операционной деятельности.

*Запасы* – это любой ресурс, который используется для того, чтобы удовлетворить текущую или перспективную потребность в операционной деятельности организации. *Управление запасами* – накопление и хранение сырья, материалов, полуфабрикатов незавершенной операции для непрерывной поддержки операционной деятельности, что связано со своевременным выполнением заказов. Иногда наличие запасов служит защитой от изменения цен или инфляции. Существует пять систем управления запасами: система удовлетворения годового спроса; «две корзины»; система циклического заказа; система с фиксированным уровнем заказа; адаптационная система.

Выбор системы с фиксированным количеством или с фиксированным временем зависит от соотношения риска непредвиденного изменения спроса и удобства календарного планирования пополнения запасов. Ни одна из перечисленных систем не способна удовлетворить всем требованиям, поэтому многие организации пользуются комбинированным методом.

*Управление операционными графиками* – это совокупность работ (задач), которая включает последовательность, объем, сроки, состав исполнителей. Графики бывают директивные и сетевые. Опера-

ционный график составляется диспетчерской службой после утверждения последовательности работ. Трудоемкость работ по стадиям и этапам при составлении графика определяется одним из трех методов: статистическим, методом переводных коэффициентов и методом укрупненных нормативов. Иногда может использоваться сетевой график, который формируется только из двух элементов: работа, событие. В сетевом графике выделяют следующие виды работ: действительная работа, ожидание и фиктивная работа.

*Управление незавершенными операциями* – это процесс управления продукцией, находящейся в процессе операционной деятельности, т.е. изготовление которой не закончено. Эти продукты находятся на рабочих местах или на промежуточных складах, а также это может быть готовая продукция, которая находится в стадиях проверки, испытания или оформления. Наличие незавершенных операций предназначено для обеспечения бесперебойного и ритмичного хода операционной деятельности.

*Управление операционными заданиями* – это конкретные процедуры (операции, переходы) для рабочих мест, бригад или групп с фиксацией времени выполнения работ. Операционное задание – это план, указание или распоряжение, выданные в установленной форме по выполнению конкретной операции для реализации программы или графика выполнения работ подразделения или организации в целом.

Эти задания – продукт мыслительной деятельности, имеющей целью выполнение конкретных работ для получения результатов. Форма и порядок составления операционных заданий зависят от типа деятельности в данной организации. Операционные задания могут быть выданы в форме: заявки, контракта, заказа, календарного плана поставки или разнарядки. Операционные задания могут поступать из разных источников: от заказчика, от отдела продаж, от подразделений организации, от комплектовочных складов и т.д.

*Управление использованием оборудования* – это установление правил использования технических средств (механизмов, машин и т.д.) в конкретные моменты времени. Технические средства должны функционировать как можно полнее в течение рабочего времени, не считая времени ремонта, контроля или переналадок. Существует несколько показателей оценки состояния оборудования, в т.ч. уровень фондоотдачи, съем продукции с единицы, межремонтный срок рабо-

ты. Профилактика и ремонт оборудования осуществляются в соответствии с регламентом и техническими условиями.

*Управление готовой продукцией* – это процесс завершения операционной деятельности, выполненный в соответствии с ГОСТ, ТУ или другими требованиями. Готовая продукция служит базой для расчета с потребителями, благодаря чему появляются экономические результаты деятельности организации (доход и прибыль), а также выявляется уровень затрат на операционную деятельность, определяются показатели использования оборотных средств и соотношения затрат и прибыли. Готовая продукция может находиться на складе, упаковываться, транспортироваться, приниматься потребителем. После оплаты потребителем готовая продукция исчисляется в стоимостном выражении.

*Управление операционными дефектами* – это деятельность по выявлению отклонений от предусмотренного ГОСТ или ТУ качества продукции/услуг. Для вычисления рисков покупателя и производителя нужно знать процент ожидаемых дефектов. Максимальный процент дефектов в отдельной партии, который готов принять покупатель, называется – допустимый процент брака в партии. Основная задача этого подпроцесса заключается в том, чтобы определить место, время и участников возникновения дефекта.

*Управление продажами* – это процесс продвижения результатов деятельности организации (продукции/услуг) к потребителю. Основными элементами процесса продаж продукции/услуг являются изучение продукции организации и имеющихся рекламных материалов; выбор сегмента рынка (регион, отрасль, виды организаций); подбор потенциальных потребителей (клиентов); установление контакта с потенциальным потребителем; ведение переговоров; заключение договора; выполнение договорных обязательств; выполнение последовых операций.

Важнейшая задача службы продаж в достижении поставленных целей по продвижению продукции к потребителю и, как следствие, завоевание определенной доли рынка.

*Управление движением продукции* – это деятельность по управлению за физическим перемещением продукции (сырья, полуфабрикатов и т.д.) от одного рабочего места к другому в организации, а также от самой организации к местам продажи с целью удовлетворения нужд потребителей с выгодой для организации. Сюда относится транспортное, складское и информационное обслуживание.

*Управление послепродажным обслуживанием потребителей* – это деятельность по сервисному и гарантийному обеспечению запросов клиентов организации. Сюда включается техническое, информационное, методическое и другие виды обслуживания как платные, так и обусловленные договором купли-продажи.

Продажи, перемещение и послепродажное обслуживание продукции может осуществлять одна организация, а могут разные – как связанные между собой, так и совершенно независимые.

Кроме вышеуказанных подпроцессов важную роль в операционном менеджменте имеет один из подпроцессов стратегического менеджмента, а именно – *операционная политика организации*, так как именно в этом подпроцессе вырабатываются основные концепции операционной деятельности.

Организация заинтересована получить больше дохода и прибыли от продажи своей продукции, для чего она должна знать положение дел на рынке, иметь квалифицированных менеджеров по продажам, проводить активную маркетинговую политику, вести сервисную, рекламную и консультационную деятельность.

Существуют различные показатели эффективности операционной деятельности, в т.ч. количественные и качественные. Эти показатели показывают не только производительность и качество преобразования поступающих в систему ресурсов в конечный продукт (хотя это в действительности так и происходит), но и как процесс, имеющий множество внешних воздействий. Эффективность есть отношение стоимости входных ресурсов к стоимости выходной продукции. Это связано, как правило, с минимизацией затрат на операционную деятельность.

На крупных предприятиях существует вспомогательная операционная деятельность (ремонт, заготовительное производство, обслуживание, транспортирование и т.д.). Для этой деятельности выполняются аналогичные подпроцессы, которые имеют примерно одинаковые названия в организациях любого профиля и комплекс задач для реализации. Ведь если бы эта деятельность выполнялась на другом предприятии, она была бы основной и для неё. Например, изготовление инструмента для машиностроительного предприятия.

Системный граф подпроцессов операционного менеджмента представлен на рис. 20.

Взаимодействие подпроцессов операционного менеджмента является достаточно тесным и они находятся в непосредственном взаимодействии практически ежедневно, а иногда и ежечасно.

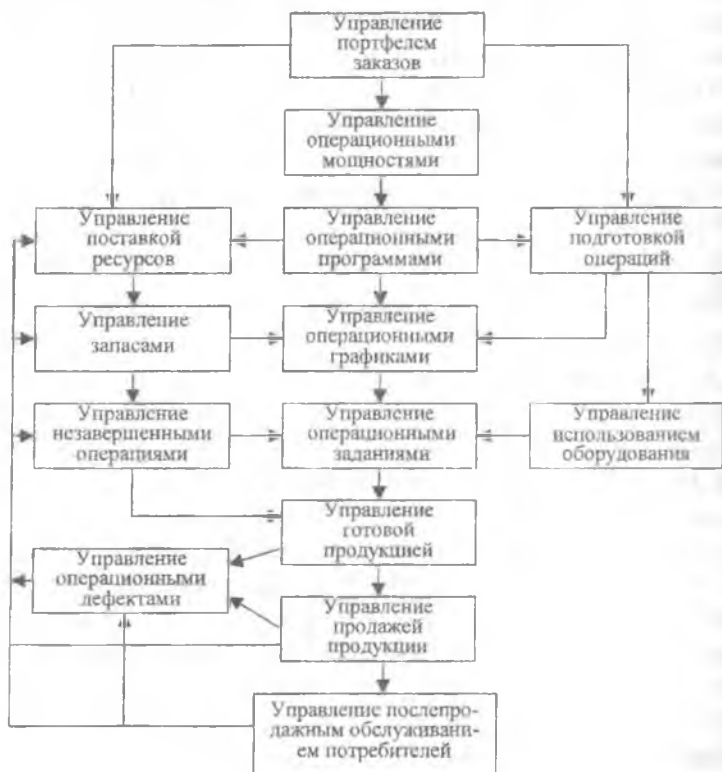


Рис. 20. Системный граф подпроцессов операционного менеджмента

Наличие тех или иных задач в операционном менеджменте организации зависит от вида операционной деятельности, ее масштаба, вида продукции/услуг и других факторов. Причем задачи могут называться разными наименованиями. Например, в образовательном учреждении «расписание занятий – это операционный график». Эти наименования сложно унифицировать, однако стремиться к этому необходимо для понимания специалистами форм и содержания одинаковых процессов операционного менеджмента.

Условия успеха на рынке – это хорошее качество товара, быстрое и недорогое обслуживание, высокий гарантийный срок, а так-

же – и это приобретает все большее и большее значение при изобилии товаров – отличный маркетинг, т.е. эффективная организация всех операционных и сбытовых мероприятий (от закупки сырья до обслуживания покупателя), анализ рынка, стайлинг (форма и внешний вид) товара, определение вида упаковки, выбор товарной марки, фиксирование цены, эффективное управление сбытом, реклама.

**Менеджмент качества** обеспечивает соответствие уровня издержек организации и потребительской стоимости продукции и также включает несколько подпроцессов.

*Управление сертификацией продукции* – это деятельность по формированию гарантии определенного уровня качества продукции, которое удостоверяется компетентными органами.

Для этого необходимо создание условий для деятельности организаций на рынке; содействие потребителям в компетентном выборе продукции; защита потребителя от недобросовестности изготовителя; контроль безопасности продукции. Без сертификата продукция не подлежит реализации на рынке.

*Управление лицензированием продукции* – это процесс исследования и приобретения законного права на изготовление какой-либо продукции или вида деятельности. Для некоторых видов продукции это достаточно сложная процедура, для других – упрощенная.

*Управление качеством ресурсов* – это деятельность по обеспечению организации высококачественными исходными продуктами, которая зависит от правильного выбора поставщиков или собственных разработок. Качество ресурсов проверяется до того, как начнется изготовление продукции. Этот процесс резко усложняется, если организация пользуется большим количеством ресурсов (сырье, материалы, полуфабрикаты, энергия, ремонт, информация и т.д.).

*Управление качеством операций* – это степень безошибочности преобразования потребляемых ресурсов в готовую продукцию или услуги. Это касается основной деятельности любой организации, компонентами которой являются оборудование, технологии, персонал, инструмент. Высокое качество продукции достигается высоким уровнем состояния и взаимодействия этих элементов в операционном процессе.

*Управление качеством готовой продукции* – это процесс представления продукции в виде (упаковка, маркировка, наличие инструкций и т.д.), предназначенном для потребления, и содержит опре-

деленные гарантии того, что она пригодна для дальнейшего использования (эксплуатации) в качестве конечного продукта или ресурса.

*Управление забракованной и дефектной продукцией* – это процесс определения причин возникновения отклонений от стандартов или требований, появления дефектов при изготовлении продукции, а также выбора и назначения мероприятий по их устранению в будущем.

*Управление качеством продукции на стадии эксплуатации.* В процессе использования товара проявляются основные параметры качества продукции или услуг. Основные критерии: количество отказов в период гарантийного срока, среднее время между отказами продукции, удовлетворенность потребителей свойствами продукции. Эксплуатационные характеристики продукции, в конечном счете, определяют потребительскую стоимость продукции.

Все подпроцессы менеджмента качества связаны между собой и могут быть представлены в виде системного графа (рис. 21).



Рис. 21. Системный граф подпроцессов менеджмента качества

Важную роль играет *информация о качестве*, в т.ч. регистрация, учет, систематизация и выдача данных о различных параметрах продукции соответствующим подразделениям для анализа и разработки необходимых мероприятий. Кроме того, важно накапливать сведения о различных факторах в базе данных по качеству. В условиях жесткой конкуренции и наличия у крупных организаций филиалов оперативное получение и передача информации приобретает перво-степенное значение.

Для поддержания и развития качества продукции или услуг любой организации необходимо иметь программу улучшения качества. Мероприятия по развитию качества могут начинаться с доведения информации по качеству до соответствующих подразделений, которые анализируют ее и принимают соответствующие решения. Мероприятия бывают корректирующие, предупредительные и профилактические.

Рассмотренные подпроцессы менеджмента качества позволяют в целом обеспечить уровень качества на всех стадиях жизненного цикла продукции и представляют собой *систему управления качеством продукции*.

Дадим краткую характеристику подпроцессов **менеджмента персонала** организации.

*Управление потребностью в персонале* – это подпроцесс определения наличия вакантных мест, которые необходимо заполнить в соответствии с основными параметрами (количество, качество, время принятия), а также с требуемыми характеристиками специалистов.

*Управление подбором персонала* – это подпроцесс привлечения кандидатов на должность, отвечающих необходимым требованиям для занятия вакантных рабочих мест, а также определения соответствия виду деятельности и принятия решения о пригодности кандидатов к должности.

*Управление заработной платой и льготами работников* – это подпроцесс определения уровня вознаграждения по соответствующей должности и социальных льгот для различных категорий персонала, а также их изменение в соответствии с различными факторами (инфляция, профессионализм, движение по служебной лестнице).

*Управление документацией по персоналу* – это подпроцесс планомерного оформления, ведения, хранения и выдачи кадровых документов по каждому отдельному сотруднику организации. В на-

стоящее время многие организации ведут базу данных персонала с использованием программных средств.

*Управление расстановкой персонала* – это подпроцесс распределения (и перераспределения) работников по рабочим местам (должностям) на базе научно-обоснованных норм затрат труда, а также с соблюдением определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу с учетом совместности сотрудников.

*Управление адаптацией персонала* – это подпроцесс приспособления к содержанию и условиям организационной культуры и непосредственной социальной среде организации для эффективной деятельности и адекватного поведения.

*Управление обучением работников* – это подпроцесс, осуществляемый в целях получения профессиональных навыков и умений для выполнения конкретных должностных обязанностей. Предусматривает разные уровни подготовки (разряд, категория).

*Управление движением персонала* – это подпроцесс перемещения работников внутри организации, включающий повышение, понижение в должности, перевод на другую должность, увольнение и т.д.

*Управление квалификацией персонала* – это подпроцесс целенаправленного повышения профессиональной компетенции специалистов для выполнения задач более высокого уровня.

*Управление резервом управленцев* – это подпроцесс выделения некоторых специалистов организации, обладающих соответствующим потенциалом для занятия в перспективе вышестоящих управленческих должностей.

*Управление карьерой управленцев* – это подпроцесс определения индивидуально-осознанной позиции некоторых специалистов и её поддержки для последовательного продвижения по служебной лестнице в организации.

*Управление развитием персонала* – это подпроцесс улучшения личностных качеств специалистов, которые способствуют увеличению потенциала специалистов организации.

*Управление сертификацией персонала* – это подпроцесс, посредством которого третья сторона письменно удостоверяет, что конкретный специалист организации соответствует определенным квалификационным требованиям по конкретной профессии.

*Управление потенциалом специалистов* – это подпроцесс определения перспективных возможностей работника на основе фикса-

ции изменения его различных профессиональных и личностных качеств за определенный период времени.

*Управление оценкой персонала* – это подпроцесс, осуществляемый для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) на основе его индивидуального вклада в деятельность организации, личностных качеств и динамики профессионального развития.

Системный граф менеджмента персонала, включающий в себя рассмотренные выше подпроцессы, представлен на рис. 22 [32].

**Менеджмент маркетинга** организации включает несколько подпроцессов. Исследование рынка представляет собой непрерывный процесс, так как рыночные факторы постоянно изменяются. Информация о рынке собирается и анализируется специалистами организации. На основе этой информации в организации принимаются решения о дальнейшей операционной деятельности как в маркетинге, так и в организации в целом.

Каждый подпроцесс исследования рынка представляет собой отдельный вид исследовательской деятельности, но вместе с тем участвует в формировании общей картины рынка. Никогда нельзя со стопроцентной уверенностью говорить, что рынок исследован, даже если все факторы рынка изучены. Для успешного исследования рынка необходимо подобрать адекватные методы маркетинга. Это связано с квалификацией персонала, временем, возможностями и другими особенностями конкретной организации. Рассмотрим подпроцессы менеджмента маркетинга подробнее.

*Управление исследованием потребителей* – определение характера требований потенциальных и реальных потребителей к продукции, которую выпускает организация. Выделяются группы возможных потребителей с одинаковыми требованиями. Анализируются мотивы, которыми руководствуются потребители при выборе продукции.

В конкурентной среде, в которой находится организация, необходимо производить только то, что можно продать и по соответствующей цене. Сюда относится качество производства продукции.

*Управление исследованием конкурентов* – процесс изучения методов, которыми действуют организации, производящие аналогичную продукцию. Эффективность и продуктивность зависят от конкурентной рациональности организации, т.е. силы ее соревновательного духа и умения принимать эффективные управленческие решения.

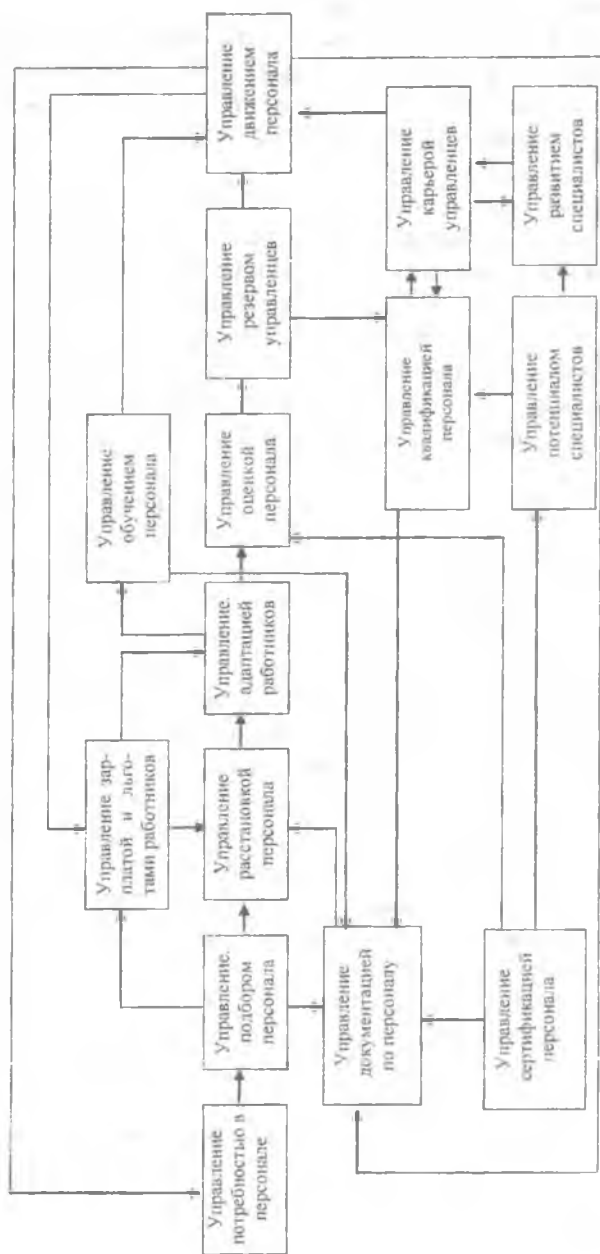


Рис. 22. Системный граф менеджмента персонала

*Управление исследованием поставщиков.* При исследовании поставщиков обращается внимание на общую репутацию поставщика, а также: на условия платежа, удобство заказа, надежность продукции, цену, скидки, соблюдение сроков поставки, простоту содержания и ухода, послепродажное обслуживание.

Собранные данные отражают поведение и тенденции рыночных факторов в конкретный период времени. Маркетинговая информация должна отражать динамику различных рыночных факторов за несколько лет. Чтобы успешно функционировать на рынке, организация должна получать адекватную информацию до, в процессе и после принятия решений. Без нее не обойтись при реализации основных подпроцессов маркетинга, в которых определяются параметры деятельности организации.

*Управление сегментацией рынка.* Организация, которая выбирает модель сегментации, наилучшим образом объясняющую, как и почему потребители различаются в своих предпочтениях и в поведении, а также по отношению к рынку продукции, имеет явное конкурентное преимущество над конкурентами. Исследование рыночного сегмента – это отслеживание колебаний в спросе и предложении, а также понимание, почему они происходят.

*Управление позиционированием продукции* – это разработка концепции продвижения на рынок продукции организации. Это выполняется так, чтобы на конкретной рыночной нише смогли быть реализованы конкретные привлекательные черты продукции, а также определены её место и положение относительно продукции конкурентов.

Позиционирование продукции осуществляется на розничном и (или) на оптовом рынке. Различные виды продукции требуют реализации соответствующих стратегий продаж. Стратегия продаж продукции через розничную торговлю может строиться по трем основным схемам: интенсивной, селективной и с исключительными правами. На оптовом рынке существуют две категории организаций: полнопрофильные и узкопрофильные. Организации реализуют продукцию на оптовых рынках для использования в операционных целях, а также оптовым, розничным организациям и частным лицам для перепродажи.

*Управление рекламной деятельностью* – важнейший процесс, которым пользуется любая организация для достижения наивысшего

уровня продаж. Посредством этого подпроцесса организация информирует потребителей о возможностях своей продукции (о ее уникальных характеристиках и (или) низкой цене) в надежде на то, что эта информация поможет потребителю откликнуться на призыв организации.

*Управление каналами распределения продукции.* Во многих случаях каналы распределения имеют сложившиеся подходы, ограничения и режим деятельности. Для усиления своих позиций на рынке организации используют различные приемы, пытаясь внести коррективы в установившейся порядок проникновения ее продукции на рынок. Выбор канала распределения является очень важным управленческим решением, так как канал распределения – это путь, по которому продукция движется от производителя к потребителю.

*Управление жизненным циклом продукции* – это процесс от возникновения какой-либо продукции до прекращения ее востребованности рынком. При этом необходимо как можно раньше определить перспективы продукции на рынке в течение определенного времени.

Все подпроцессы менеджмента маркетинга связаны между собой и могут быть представлены в виде системного графа (рис. 23). Рассмотренные подпроцессы менеджмента маркетинга позволяют в целом представить объекты маркетинговой деятельности: исследование рыночных объектов, определение методов доведения продукции до потребителя и информационные процессы, связанные с ними.



Рис. 23. Системный граф подпроцессов менеджмента маркетинга

**Финансовый менеджмент** включает достаточно большое количество подпроцессов, которые представлены ниже.

*Управление ценообразованием продукции.* Исследование позиционирования продукции позволяет определить начальную цену, с которой организация выходит на рынок. В результате процесса ценообразования устанавливаются уровень продаж и доля рынка, необходимые для достижения целей организации, связанных с прибылью. Затем цена должна подвергаться корректировке в связи с конкретными условиями на рынке.

*Управление денежными активами и пассивами* – это процесс определения потребности в денежных средствах для обеспечения текущих и инновационных программ деятельности организации. Это могут быть как собственные, так и заемные средства, необходимые для нормальной деятельности организации и (или) реализации разработанных бизнес-планов.

*Управление денежными потоками* – это деятельность по продвижению денежных средств от одной организации к другой через банковскую систему в соответствии с нормами финансовой деятельности.

*Управление основными фондами* – это процесс управления денежными средствами на приобретение, поддержание и ликвидацию основных фондов (земли, зданий, оборудования и т.д.) с целью оптимизации их наличия для поддержания операционной деятельности.

*Управление оборотным капиталом* – это процесс определения объема финансовых средств на текущие запасы с целью их минимизации без ущерба для операционной деятельности.

*Управление дебиторской задолженностью* – это деятельность по оценке состояния долгов и возможностей дебиторов по их погашению, а также выработка и реализация мер по ее сокращению.

*Управление кредиторской задолженностью* – это процесс оценки состояния долгов организации кредиторам, выработка и реализация мер по их сокращению или реструктуризации.

*Управление инвестициями* – это процесс сведения вместе тех, кто предлагает деньги (имеющих временно свободные средства), с теми, кто предъявляет спрос (испытывающими потребность в них). Обе стороны обычно встречаются в финансовых институтах или на финансовом рынке. Иногда, в частности при сделках с имуществен-

ными ценностями (например, с недвижимостью), продавцы и покупатели вступают в сделку напрямую.

*Управление ценными бумагами* – это деятельность по управлению финансовыми инструментами индивидуальных инвесторов и юридических лиц, в т.ч. акциями, векселями, опционами, товарными и финансовыми фьючерсами.

*Управление финансовыми рисками.* Под **риском** понимается возможная опасность потерь, вытекающая из конъюнктуры рынка и деятельности других организаций и финансовых институтов. Риском в финансовой деятельности нужно управлять, т.е. использовать различные методы, позволяющие прогнозировать неблагоприятные события и принимать меры по снижению степени риска.

*Управление страхованием* – это процесс разработки решений и их реализация по защите имущества и денежных средств от влияния различных рыночных факторов (потерь, колебания валюты).

*Управление финансовым аудитом* – это процесс исследования и оценки текущего финансового состояния организации по основным экономическим показателям, а также динамики изменения этих показателей за определенные периоды времени.

*Управление финансовой отчетностью* – это процесс представления обобщенной информации о финансовом положении и деятельности организации, а также изменениях в ее финансовом положении за отчетный период в удобной форме для принятия управленческих решений.

Основой финансовой отчетности организации является **бухгалтерский учет**, который имеет высокую степень формализации, благодаря чему существуют несколько автоматизированных систем.

К бухгалтерскому учету предъявляются жесткие требования: строгая унификация; ориентация на определенные показатели; четкие сроки отчетности перед различными организациями.

Системный граф финансового менеджмента изображен на рис. 24.

Дадим краткую характеристику подпроцессам **инновационного менеджмента**.

*Управление потребностью в инновациях* – это процесс определения необходимости развития организации. Это может касаться любой области деятельности организации. Чаще всего это новая продукция, новая технология, новое оборудование. Но может быть и освоение нового рынка, использование нового вида рекламы, введение

ние нового метода оценки персонала. Результатом такой работы является программа развития организации.



Рис. 24. Системный граф подпроцессов финансового менеджмента

*Управление прикладными исследованиями* – это деятельность по проведению собственных научных исследований или привлечению для этого сторонних организаций по модернизации продукции, технологии ее изготовления или других объектов организации.

*Управление инновационным проектированием* – это процесс, состоящий из нескольких этапов по разработке проектных решений, по созданию нововведений для повышения конкурентоспособности организации.

*Управление внедрением инноваций* – это многоэтапный процесс доведения нововведений до достижения значимого коммерческого результата.

*Управление экспериментами* – это процесс проведения испытаний нововведений в рамках организации и на рынке с целью получения заданных результатов

*Управление инновационным потенциалом* – это процесс развития операционных мощностей и интеллектуальных возможностей организации для успешного генерирования инноваций и их продвижения на рынке.

*Управление приобретением инноваций* – это совокупность действий по исследованию и покупке нововведений у других организаций для использования их в процессе деятельности организации.

*Управление экономикой инноваций* – это процесс определения экономических показателей для обоснования целесообразности дальнейшего продвижения нововведений по этапам инновационного процесса.

Рассмотренные выше подпроцессы связаны между собой и представлены на рис. 25.



Рис. 25. Системный граф подпроцессов инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент поставляет либо новые продукты для операционной деятельности, либо другие новинки для развития подпроцессов управленческой деятельности.

**Информационный менеджмент** представляет собой совокупность нескольких подпроцессов.

*Управление потребностью в информации* – это процесс определения необходимости получения данных различного профиля для организации. Эти данные должны способствовать пониманию различных аспектов внешней среды, а также социально-психологических процессов в организации.

*Управление информационными технологиями* – это процесс использования ЭВМ и программных средств для сбора, обработки, хранения и выдачи информации в виде, удобном для использования в управленческой деятельности.

*Управление документооборотом* – это деятельность по обеспечению информацией подразделений и работников организации на различных носителях, передача этих носителей из одного подразделения в другое, использование документов для решения задач и принятия управленческих решений.

*Управление офисной деятельностью* – это процесс управления обеспечением деятельности по поддержке управленческих решений и связи с внутренней и внешней средой организации.

**Менеджмент безопасности жизнедеятельности** составляют несколько подпроцессов.

*Управление экономической безопасностью* – это процесс выбора экономических параметров защищенности организации и создание условий поддержания этих параметров на заданном уровне.

*Управление информационной безопасностью* – это процесс обеспечения конфиденциальности информации, циркулирующей в организации, а также ограничения несанкционированного доступа к любой другой информации в организации.

*Управление безопасностью персонала* – это деятельность по ограничению доступа в организации посторонних лиц и физической защите специалистов и руководителей от нежелательных контактов.

*Управление безопасностью операционной деятельности* – это процесс обеспечения безопасных условий труда при соприкосновении с техническими средствами, окружающей средой и вредными веществами.

Реализация этих подпроцессов позволит организации защитить свои объекты и процессы от несанкционированного входа и использования их во вред организации как внутри, так и вне ее.

Таким образом, СУ организации представляет собой совокупность подпроцессов, взаимосвязанных между собой, которые реализуют специалисты различных профессий. Чаще всего подразделения формируются по функциональному принципу. Однако иногда встречается и процессный способ выделения подразделений организации.

Так как подпроцесс представляет собой сложный конгломерат различных процедур (операций), связанных с использованием различных функций управления, то напрямую управлять подпроцессами невозможно. Для этого надо представить подпроцесс в виде взаимосвязанных элементов, которые выше были названы функциональными задачами управления.

Для всех подпроцессов в любом виде менеджмента могут быть реализованы функции управления (прогнозирование, планирование, регулирование, организация, нормирование, координация, учет, контроль, анализ), описанные выше.

Таблица 2

*Матрица подпроцессов менеджмента персонала*

| Объекты управления                  | Функции менеджмента |                 |              |             |      |          |        |               |             |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------|--------------|-------------|------|----------|--------|---------------|-------------|
|                                     | Нормирование        | Прогнозирование | Планирование | Организация | Учёт | Контроль | Анализ | Регулирование | Координация |
| 01. Потребностью в персонале        | +                   | -               | -            | 0           | +    | +        | +      | +             | -           |
| 02. Подбором персонала              | 0                   | -               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | -           |
| 03. Расстановкой персонала          | +                   | +               | +            | +           | -    | +        | +      | +             | -           |
| 04. Документацией по персоналу      | 0                   | +               | -            | +           | +    | +        | +      | +             | 0           |
| 05. Зарплатой и льготами работников | +                   | +               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | +           |
| 06. Адаптацией персонала            | -                   | 0               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | 0           |
| 07. Обучением персонала             | +                   | +               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | +           |
| 08. Оценкой персонала               | +                   | +               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | +           |
| 09. Сертификацией персонала         | +                   | 0               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | 0           |
| 10. Квалификацией персонала         | +                   | 0               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | +           |
| 11. Резервом управленцев            | +                   | +               | +            | +           | -    | 0        | +      | 0             | 0           |
| 12. Движением персонала             | +                   | +               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | -           |
| 13. Потенциалом управленцев         | 0                   | +               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | +           |
| 14. Карьерой управленцев            | +                   | +               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | +           |
| 15. Развитием специалистов          | 0                   | 0               | +            | +           | +    | +        | +      | +             | +           |

Для определения функционально полного состава задач менеджмента персонала составляется матрица. Расположим функции управления по одной оси, а подпроцессы менеджмента персонала – по другой. Их пересечение определяет конкретную задачу, которую необходимо выполнить для реализации конкретной функции управления на данном подпроцессе.

В матрице знаком "+" отмечаются реально существующие задачи, "0" означает отсутствие физического смысла данной задачи, "-" – существование задачи возможно при определенных условиях, "+" -- задача связана с задачей из другого подпроцесса (табл. 2).

Приведем пример задач менеджмента персонала, образованных и сформулированных с помощью данной матрицы:

- нормирование зарплаты и льгот работников;
- прогнозирование потребности в персонале;
- планирование подбора персонала;
- организация оформления документацией по персоналу;
- учёт расстановки персонала;
- контроль обучения персонала;
- анализ квалификации персонала;
- регулирование движения персонала;
- координация расстановки и адаптации персонала.

Все выявленные задачи на каждом из подпроцессов менеджмента персонала находятся в непосредственной взаимосвязи между собой. Воспользуемся графом, представленным на рис. 16, для определения связей между задачами одного подпроцесса для построения графа подпроцесса. Функционально-управляющий блок подпроцесса «Управление оценкой персонала» представлен на рис. 26.

При этом каждая ФЗУ состоит из конечного числа функциональных процедур управления (ФПУ), превращающих входную информацию в выходную.

Кроме того, некоторые задачи различных подпроцессов также связаны между собой. Например, задача «Планирование подбора персонала» непосредственно зависит от результатов решения задачи «Планирование потребности в персонале». Полный граф взаимосвязи всех задач менеджмента персонала показан в работе [32], выполненной с участием автора.

Все задачи менеджмента персонала, выбранные для реализации в организации, закрепляются за специалистами отдела по персоналу

(отдела кадров) и службой подготовки персонала, как это показано в работе [32].

Причем это может быть отмечено как функциональные обязанности в должностных инструкциях соответствующих специалистов.



Рис. 26. Взаимосвязь задач по управлению оценкой персонала

Набор задач для определенной должности отдела персонала не может быть универсальным. Количественный и квалификационный состав этого отдела определяется размером и отраслевыми особенностями организации, а также отношением руководства к деятельности по управлению персоналом.

Например, на малых предприятиях все задачи по управлению персоналом, кадровому делопроизводству перекладываются на одного специалиста – менеджера по персоналу, а в худшем случае эту работу совмещают со своими функциональными обязанностями офис-менеджер или бухгалтер.

Очевидно, что в настоящее время возникла необходимость определения критериальных требований к управленческому персоналу организаций, а именно специалистам, специализирующимся в управленческой деятельности на определенном виде менеджмента.

Таким образом, система управления организации состоит из некоторого количества функциональных подсистем (ФП).

Каждая подсистема состоит из некоторого числа функционально-управляющих блоков (ФУБов), которые, в свою очередь, состоят

из нескольких функциональных задач управления (ФЗУ), связанных между собой информационным системным графом.

**Синтез структуры СУ – это:**

выбор числа уровней и подсистем (иерархии системы);

выбор принципов организации управления, т.е. установление между уровнями правильных взаимоотношений (это связано с согласованием целей подсистем разных уровней и оптимальным стимулированием их работы, распределением прав и ответственности, созданием контуров принятия решений);

оптимальное распределение выполняемых функций между людьми и средствами вычислительной техники;

выбор элементов и отношений между ними.

В ряде случаев может проводиться раздельный синтез структуры управляемой и управляющей частей системы. Однако в настоящее время все большее значение, в связи с увеличением сложности управляемых производственных процессов и объектов, приобретают методы их совместного синтеза.

Значительно меньше исследована проблема синтеза структуры СУ, включающая как оптимизацию функционирования системы, так и распределение функций по определяемому составу узлов системы.

Проблемы оптимизации функционирования иерархических систем тесно связаны с выбором числа уровней управления, распределением функций и т. д. Поэтому возникает задача синтеза оптимальной структуры, включающая выбор принципов и алгоритмов функционирования системы. В общем случае эти проблемы тесно связаны, поскольку с изменением структуры меняется система целевых функций и внутренних связей, а следовательно и гипотез поведения элементов системы.

Существуют три класса задач синтеза структуры СУ [85]:

синтез структуры при заданных функциях и алгоритмах функционирования системы;

синтез функций, алгоритмов функционирования и правил поведения элементов заданной иерархической системы [45];

синтез структуры СУ, включающий как оптимизацию функционирования систем, так и распределение функций по узлам системы и выбор их состава (данный класс задач исследован недостаточно и требует дальнейшего изучения).

Таким образом, проблемы синтеза структуры СУ являются весьма сложными и требуют применения различных методов, в т.ч. математических.

Функциональная структура организации (ФСО) состоит из различных частей, которыми оперируют в процессе управленческой деятельности. Для оперирования в рамках ФСО были выбраны ФЗУ, которые обладают системными свойствами, т.е. вход, выход и процесс (алгоритм). Практически все ФЗУ организации связаны между собой. Таким образом, ФЗУ вместе с информационными связями между ними и представляют, по мнению автора, функционально-алгоритмическую структуру организации (ФАСО).

Практическая реализация процессов реинжиниринга ФАСО должна осуществляться на базе универсальной модели, включающей совокупность методологических, организационных, экономических и инструментальных средств, объединенных единством цели, регламентирующих этапность, состав, содержание и методы выполнения работ, а также способы оформления, хранения и передачи документации по формированию элементов функциональной структуры организации и оценку ее качества, сложности и эффективности. Модель инжиниринга идеальной организации должна ориентироваться на создание широкого класса функциональных структур организаций, быть полной, открытой и динамичной.

Выполненные автором научные исследования в ряде организаций дали возможность выделить и сформулировать основные этапы, которые необходимо последовательно решать в процессе инжиниринга СУ организации.

Информационно-логическая модель инжиниринга (ИЛМИ) СУ организаций, представленная в авторской работе [24], изображена на рис. 27.

Решаемые в организации ФЗУ характеризуются определенной периодичностью их выполнения, временем появления необходимости решения очередной ФЗУ и допустимым временем ожидания ее решения.

При построении модели ФАСО рассматриваются все возможные объекты и процессы, которые могут происходить в рамках ее деятельности и развития, поэтому данная модель должна быть способна решать широкий спектр ФЗУ, поставленных перед ней целями, миссией и стратегией организации.

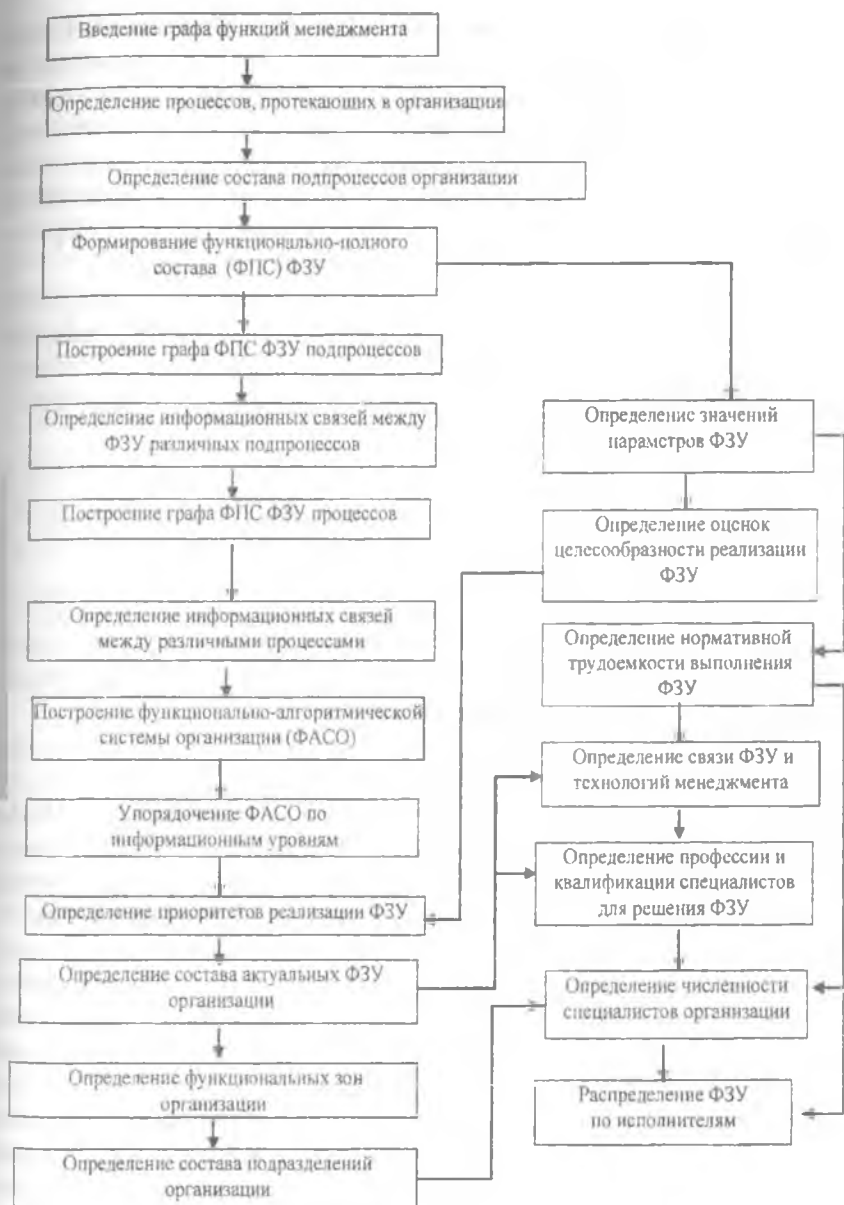


Рис. 27. Информационно-логическая модель инжиниринга СУ организаций

Использование ИЛМИ, 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 ФЗУ и других дефектов, характерных для функционального подхода, позволяет исключить некоторые ФЗУ, объединить их пары или комплексы в одну задачу или упростить задачу, устранив повторяющиеся в разных задачах процедуры и информацию.

При этом исключить ФЗУ возможно только в том случае, когда результирующие показатели некоторой совокупности ФЗУ совпадают либо множество результирующих показателей одной задачи включает в себя множество входных показателей другой задачи этой совокупности.

Некоторые ФЗУ могут объединяться в одну, если в результирующих показателях двух или нескольких задач имеются как общие (семантически эквивалентные), так и разные показатели, причем разных намного меньше.

В некоторой совокупности задач все или большинство входных показателей и периодичность функционирования этих задач совпадают, в нескольких задачах результирующие показатели одних задач совпадают с исходными показателями других.

При большом количестве ФЗУ, подлежащих исследованию, что характерно для функционирующих в настоящее время крупных организаций, эффективное согласование ФЗУ без применения ЭВМ — процесс трудосмкий и сложный. Значит необходимо четкое определение содержания ФЗУ с точки зрения входа, выхода и алгоритма. Формализованное описание процедуры такого согласования называется интеграцией.

В ИЛМИ наиболее полно представлены этапы решения организационных процессов реинжиниринга и экономическая оценка элементов ФАСО и их проектных решений. Причем оригинальность методологии заключается в том, что эффективность реализации ФЗУ и деятельности организации в целом определяется не после построения ее СУ, а в процессе ее разработки за счет экспресс-оценки качества реализации этапов модели. В случае получения неудовлетворительных результатов производится возврат к предыдущим этапам модели.

Рассмотрим краткое содержание отдельных этапов ИЛМИ.

**Введение графа фаз менеджмента.** В главе 8 настоящей работы представлены функции управления, которые, как показала практика, объективно необходимы и достаточны для деятельности любого объекта или процесса организации. Поэтому в дальнейшем воспользуемся информационным графом функций управления, представленном в авторской интерпретации на рис. 16.

**Определение процессов и объектов организации.** Существующие в организации процессы необходимы для достижения целей, миссии, стратегии. Управление объектами представляет собой процесс. В главе 8 представлен достаточно типовой перечень процессов для любой организации. Принципиально могут отличаться только те процессы, которые непосредственно связаны с основным видом ее деятельности, т.е. в операционном менеджменте. Однако операционный менеджмент определяет требования к уровню и масштабу системы управления и соответственно к ФСО.

**Определение состава подпроцессов в процессах организации.** В каждом процессе существует свой набор составных частей – подпроцессов. Подробнее типовой состав подпроцессов организации рассмотрен выше в данной главе. Естественно, что на крупных предприятиях присутствуют практически все подпроцессы для соответствующего процесса.

На крупных предприятиях существуют крупные объекты, которые подразделяются на части (мини-объекты). Например, это может быть отдельное производство, цех, участок, поточная линия. Управление мини-объектами имеет похожие задачи, хотя встречаются и отличия, например, управление доменной печью, производственным участком или нефтепроводом.

**Формирование функционально-полного состава (ФПС) ФЗУ подпроцессов.** Этот этап необходим для того, чтобы определить все возможные задачи, которые необходимо решать в проектируемой организации. Для каждого из подпроцессов должен быть реализован определенный набор функций менеджмента, рассмотренных выше. При этом используется матрица «Функции менеджмента – подпроцессы организации». Однако для некоторых подпроцессов выполняются не все девять функций, а только некоторые из них. Например, отсутствует задача планирования риска, скорее это прогнозирование риска и т.п.

Если расположить фазы менеджмента по одной оси, а подпроцессы организации – по другой, то на их пересечении определится

ФЗУ, которую необходимо выполнять в организации для ее успешного функционирования. В матрице отмечаются знаком «плюс» реально существующие ФЗУ, знаком «минус» отмечается ФЗУ, которая может возникнуть при определенных условиях, «пустая клетка» означает отсутствие физического смысла данной ФЗУ. Состав задач по управлению каким-либо процессом представляет совокупность элементов ФАС организации конкретного вида менеджмента.

**Построение графа ФПС ФЗУ подпроцессов.** Граф ФПС задач строится только для рассматриваемых процессов. Каждая задача имеет вход и выход: т.е. ФЗУ имеет исходную информацию (документ), которая обрабатывается с помощью некоторого алгоритма, в результате чего появляется выходная информация (документ). Сравнение входной и выходной информации позволяет выполнить сначала попарную увязку ФЗУ, а затем найти взаимосвязи всех ФЗУ в рамках одного подпроцесса (ФУБ). В случае отсутствия каких-либо задач связь продлевается до следующей функции менеджмента этого же подпроцесса. Исследуется качество построенного графа: в нем не должно быть обрывов, лишних связей или других изъянов. По данному графу строится матрица связей ФЗУ, которая будет использоваться в других этапах этой модели.

**Определение информационных связей между ФЗУ различных подпроцессов.** В рамках каждого процесса существуют ФЗУ одного подпроцесса, которые получают информацию от ФЗУ других подпроцессов этого же процесса или передают информацию для них. Эти информационные связи фиксируются, и две ФЗУ разных подпроцессов внутри одного процесса связываются между собой. Это происходит до тех пор, пока не определятся все ФЗУ, которые предоставляют информацию для каждой задачи процесса.

**Построение графа ФПС ФЗУ процессов.** На основе информационных связей между ФЗУ различных подпроцессов одного процесса строится граф ФПС задач процесса в целом. При этом также исследуется качество построенного графа ФЗУ, выполненного ранее.

**Определение информационных связей между различными процессами.** Процессы организации не существуют изолированно друг от друга. Процессы и объекты также связаны между собой посредством так называемых пограничных ФЗУ. Но это уже информационные связи между видами менеджмента, с помощью которых управляются процессы. Поиск осуществляется следующим образом. Если для каких-либо задач не находится информация в рамках дан-

ного процесса, она ищется в других процессах организации. Для этого производится опрос (исследование) выходной информации задач процессов по ключевым параметрам.

**Построение графа ФЗУ ФАСО.** На этом этапе строится граф управляющей подсистемы организации, в котором присутствуют ФПС ФЗУ всех видов менеджмента. Осуществляется полная увязка всех задач организации и формируется неупорядоченный граф задач ФАСО.

**Упорядочение ФАСО по информационным уровням.** Пользоваться на практике неупорядоченным графом весьма неудобно. Упорядочение ФАСО производится по различным параметрам: информационным связям и уровням, объектам и видам деятельности.

Для нашей модели актуальны все перечисленные виды упорядочения ФАСО. Однако самым важным является упорядочение ФАСО по информационным уровням с помощью графа, в котором поток информации от задачи к задаче движется целенаправленно снизу вверх или слева направо. Благодаря этому можно проследить прохождение всей информации и наглядно представить все связи всех ФЗУ в организации, а значит последовательность их выполнения. Упорядочение ФАСО по информационным уровням производится с помощью эвристического алгоритма [24].

**Определение значений параметров ФЗУ.** Каждая ФЗУ характеризуется совокупностью некоторых параметров. Эти параметры объединены в два показателя: важности и сложности реализации. Подробная информация об этих параметрах представлена в работе автора [24].

**Определение оценок целесообразности реализации ФЗУ.** Целесообразность реализации ФЗУ – это интегральный параметр, полученный на основе параметров важности и сложности реализации задачи и определяющий необходимость и (или) возможность ее решения в организации.

**Определение нормативной трудоемкости выполнения ФЗУ.** Трудоемкость реализации ФЗУ представляет собой временной норматив, в течение которого данная ФЗУ должна быть удовлетворительно решена и затем использована для решения последующих задач или принятия управленческих решений. Нормативная трудоемкость для каждой ФЗУ определяется расчетным или экспертным путем в зависимости от сложности ее алгоритма, объема перерабатываемой информации и других факторов. Если решение ФЗУ полно-

стью формализовано, то норматив трудоемкости будет более обоснованным и процессно-ориентированным.

**Определение приоритетов реализации ФЗУ.** Приоритеты реализации ФЗУ определяются на основе упорядоченного графа по информационным уровням с учетом их оценок целесообразности. В результате определяются наиболее эффективные направления реализации ФЗУ, которые затем будут рассматриваться в качестве претендентов на включение в перечень обязательно решаемых задач в подразделениях организации. При этом возможно применение различных методов – от эвристических до оптимальных.

**Определение состава актуальных ФЗУ организации.** Актуальными являются те задачи, которые жизненно необходимо решать в организации для реализации ее стратегии, создания эффективной системы менеджмента и получения ощутимых результатов (дохода, прибыли, доли рынка, высокой конкурентоспособности продукции и т.д.). В зависимости от параметров организации (размер, вид деятельности, число внешних связей и др.) количество актуальных ФЗУ может колебаться от нескольких десятков до нескольких сотен.

**Определение связи ФЗУ и технологий менеджмента.** Успех решения многих ФЗУ связан с применением технологий менеджмента. Например, для решения задачи «Организация проведения аттестации персонала» необходимо проведение таких технологий менеджмента, как совещание, переговоры, деловая беседа. Сами по себе технологии менеджмента не дают каких-либо экономических результатов, но позволяют эффективно решать ФЗУ практически по всем видам менеджмента, а задачи стратегического менеджмента практически все решаются с использованием технологий менеджмента. Строится матрица связей ФЗУ и технологий менеджмента.

**Определение профессии и уровня квалификации специалистов для решения ФЗУ.** Требования к специализации и квалификации персонала представляют собой некоторую совокупность требований, на основании которых определяется необходимость в соответствующей должности или подразделения в организации. Это обуславливает, в свою очередь, возможность специалиста, занимающего эту должность, решать профессионально ФЗУ с использованием технологий менеджмента в полном объеме, качественно и в срок.

**Определение функциональных зон организации.** На данном этапе необходимо выделить некоторый комплекс ФЗУ, тесно связанных в информационном плане. Функциональные зоны (подсистемы)

зависят от особенностей конкретной организации и, как правило, соответствуют видам менеджмента. Упорядоченный граф одного вида менеджмента, выделенный из ФАСО, с условным разрывом связей с другими видами менеджмента может представлять собой отдельную функциональную зону, за решение ФЗУ которой несет ответственность одно подразделение. Например, комплекс задач финансового менеджмента решается, как правило, в рамках финансового отдела. Однако выделенные на этом этапе комплексы задач носят рекомендательный характер.

**Определение состава подразделений организации.** Построение ФАСО и выделение функциональных зон, учитывая ранее определенные связи и другие особенности организации (в зависимости от операционного процесса, наличия филиалов, наличия различных групп видов деятельности, продуктов, проектов и др.), позволяют перейти к определению связей между подразделениями и, как следствие, их иерархической подчиненности.

Создание подразделений (отделов, групп, бюро и т.д.) производится путем группирования близких в информационном плане подпроцессов (ФУБ), что позволяет добиться более эффективного управления. Определение состава подразделений зависит от положенных в основу признаков разделения и отношений между элементами. Рассмотрим некоторые признаки формирования подразделений организации.

При этом определяются ФУБы, в рамках которых за решение ФЗУ несет ответственность каждое подразделение организации. Уточняется перечень ФЗУ, закрепленных за подразделением. При этом состав ФЗУ нескольких функциональных зон могут объединяться или, наоборот, задачи одной зоны могут быть реализованы в нескольких подразделениях. Определяются информационные связи между подразделениями через связи между ФЗУ.

**Определение численности специалистов организации.** Численность персонала определяется в зависимости от количества, частоты решаемых ФЗУ, а также необходимой квалификации специалистов. Данный этап выполняется с помощью известных методов на основе трудоемкости выполнения ФЗУ.

**Распределение ФЗУ по исполнителям.** Закрепление ФЗУ производится по подразделениям, а затем внутри подразделения по группам, а в группах за конкретными специалистами, которые их

решают и несут ответственность за результаты решения. Этот процесс может выполняться интуитивно, на основе опыта руководителя или с помощью сетевых или математических методов.

После этого определяются название должности; отдел, в котором имеется эта должность; ее статус; описание выполняемых задач; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, должность руководителя; особые полномочия (обязанности); ограничения в полномочиях.

Соблюдение при инжиниринге СУ организации состава и содержания этапов ИЛМИ увеличивает вероятность того, что разрабатываемая СУ будет соответствовать своему назначению, позволяет минимизировать издержки на разработку, внедрение и корректировку, однозначно определяет состав элементов СУ для выявления необходимых ресурсов и выработки управленческих решений.

В рамках настоящей работы рассматриваются методы и алгоритмы реализации основных блоков ИЛМИ. Хотя в качестве объекта инжиниринга СУ рассматривается любая организация народного хозяйства, тем не менее, рассмотрим некоторые начальные условия.

Развитие, а иногда и выживание организации в рыночных условиях, зависят от своевременности и глубины ее обновления. Важнейшую роль при этом играют, в первую очередь, перестройка и оптимизация структуры организации, формирование и реализация новой системы управления, разработка механизмов ее функционирования и развития в условиях жесткой конкуренции в рыночных условиях [1].

**Реинжиниринг СУ организации.** В начале 90-х гг. XX в. появилось новое направление в менеджменте – организационный реинжиниринг. Большой вклад в развитие этого направления внесли известные отечественные и зарубежные ученые М.Д. Аистова, Ф. Гуйяр, Т. Давенпорт, И.И. Мазур, Д. Нелли, Е.Г. Ойхман, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер, Д. Харрингтон, В.Д. Шапиро, Д. Шорт.

Современное организационное развитие обусловлено тенденциями углубления связей науки и практики, а также потребностью использовать эффективные средства для организационной перестройки. Несмотря на наличие методов реформирования организаций и их структур, тем не менее, существуют проблемы создания таких структур, которые не только должны соответствовать целям и задачам организации, но и способны гибко перестраиваться под

влиянием рыночных факторов, а иногда и успешно противостоять им. Существующие модели реинжиниринга ориентируются в основном на бизнес-процессы. Но в литературе не приводятся технологии их реализации.

Научные исследования в этом направлении требуют времени и усилий многих ученых. Поэтому актуальным становится развитие СУ организации на основе функционального подхода с применением концепции реинжиниринга.

**Реинжиниринг** – это перепроектирование организации, возможное при признании необходимости ее модернизации (развития), направленности на другие ценности и т.д. [127].

Реинжиниринг применяется в трех ситуациях [154]:

организация находится в состоянии глубокого кризиса, который может выражаться в очень высоком уровне издержек, массовом отказе потребителей от ее продукции/услуг, снижении качества и конкурентоспособности продукции, оттока квалифицированных специалистов и т.п.;

положение организации может быть признано удовлетворительным, но прогнозы ее деятельности на будущее являются неблагоприятными, поскольку организация сталкивается с нежелательными тенденциями в части конкурентоспособности, доходности и т.д.;

организация является благополучной и агрессивной и вследствие этого быстрорастущей, и поэтому ее стратегия состоит в ускоренном наращивании отрыва от конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

Объектом реинжиниринга является, таким образом, организация и ее основной компонент – система управления. Универсальная модель реинжиниринга СУ представлена на рис. 28 [24].

Рассмотрим содержание этапов представленной модели.

**Формулирование концепции реинжиниринга организации.**

Концепция должна содержать цель, подходы, стратегию, приоритеты и критерии развития организации в процессе реинжиниринга. Выполняться эта деятельность может как самостоятельно, так и с учетом проблем, сформулированных при диагностике организации. Решения даются в виде перечня задач, которые необходимо выполнить при реинжиниринге организации. Конкретные действия по выполнению каждой задачи указываются в плане мероприятий. Задачи и мероприятия рекомендуется группировать по направлениям реинжиниринга.

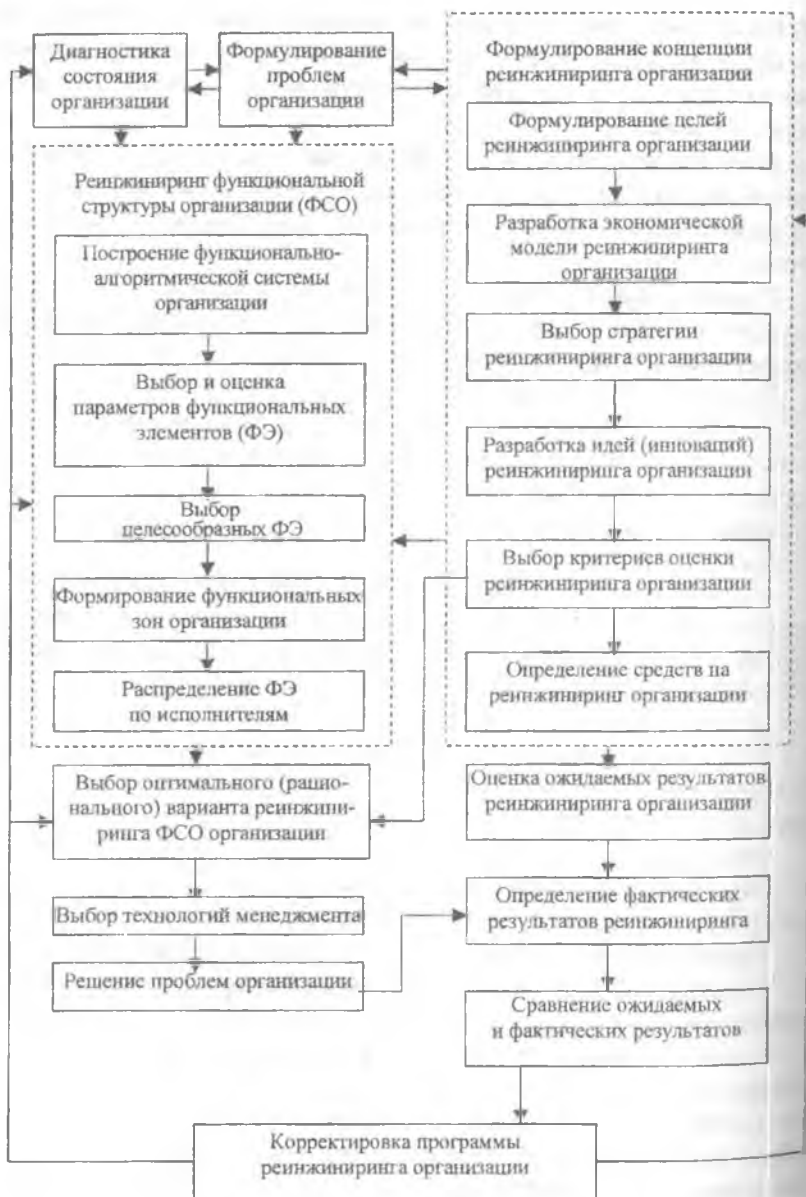


Рис. 28. Универсальная модель реинжиниринга СУ организации

**Формулирование целей реинжиниринга организации.** Цели в широком смысле включают в себя намерения, целевые функции, рубежи времени, критерии, задачи, квоты. Для выполнения глобальной цели организации может быть построена *система (дерево) целей*, 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.

При практическом использовании цели разбиваются на подцели (рабочие цели).

Одновременно с целями следует определить и миссию. Миссия – это не только стратегический ориентир деятельности управленцев и всего коллектива – это то, что создает организации неповторимый имидж. Миссия организации в процессе стратегического развития может изменяться в зависимости от рыночной ситуации.

**Разработка экономической модели реинжиниринга организации.** Наиболее существенными целями большинства организаций является получение дохода и прибыли. На определенном этапе деятельности организации ставится задача максимизации прибыли. Увеличение прибыли может быть достигнуто за счет увеличения цены, снижения себестоимости и повышения объема продаж. Последний фактор зависит от объема операционной деятельности и уровня маркетинговых исследований. Каждое направление может быть реализовано различными методами и средствами.

**Выбор стратегии реинжиниринга организации.** Стратегия организации представляет собой совокупность основных направлений ее деятельности, а также способов их реализации в определенный промежуток времени. В концепцию программы стратегического развития могут быть включены следующие вопросы:

разработка инновационных предложений и формирование организационной культуры, позволяющих достигнуть стратегической конкурентоспособности организации;

разработка и внедрение инновационных технологий, обеспечивающих производство товаров с принципиально новыми потребительскими качествами, не имеющих аналогов за рубежом и позволяющих завоевывать доли рынков за пределами России;

переход к созданию своих рынков – развитию у потенциальных покупателей новых потребностей, для удовлетворения которых возможно использовать продукцию или услуги, производимые с помощью технологий, имеющихся *только* в данной организации.

Из существующих стратегий базовой является *рыночная* стратегия, определяющая все остальные стратегии, в том числе *инновационную, технологическую, экономическую, финансовую, социальную*.

**Разработка идей (инноваций) реинжиниринга организации.** Идея (инновация) должна представлять конкретный способ реализации того или иного варианта концепции и стратегии развития деятельности организации.

**Выбор критериев оценки реинжиниринга организации.** 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 присловье: «настолько точно, насколько надо, настолько грубо, насколько можно». Это высказывание предостерегает от стремления во что бы то ни стало добиться высокой точности и напоминает о том, что точность весьма необходима и не следует ею пренебрегать.

**Определение средств на реинжиниринг организации.** Концепция должна содержать описание тех средств, которые будут использованы для реализации того или иного варианта реализации реинжиниринга организации.

**Диагностика состояния организации.** Назначение данного этапа заключается в определении начальной точки исследования, отправной платформы дальнейшей работы. Основными элементами состояния организации являются: объекты, связи разных типов, внешние воздействия, структуры, сферы деятельности, феномены

(процессы, явления, события), временные аспекты. Авторская методика диагностики выполнена на той же методической основе, что и программа реинжиниринга и представлена в работе [24].

**Формулирование проблем организации.** Любая проблема определяется наличием двух ситуаций (состояний): идеальной и реальной. Идеальная (желаемая) ситуация формулируется на языке целей, поскольку реальное состояние (например, объем продаж, уровень прибыли) не устраивает высших управленцев организации.

Для формулирования проблемы выполняются описание процесса обнаружения проблемы, установление наличие проблемы как совокупности некоторых задач, представление проблемы в развернутом виде, определение нежелательных последствий проблемы.

Практически любую проблему можно представить в виде совокупности составляющих элементов, которые, чаще всего, называются задачами. Задача представляет собой некоторый процесс, решение которого сопряжено с какими-либо процедурами (мыслительными, деятельностными и другими). Методы решения задач, как правило, ищутся в определенном предметном или профессиональном поле.

Основными направлениями, которые могут быть включены в программу реинжиниринга, являются разработка концепции новой продукции, реализация мер по повышению качества продукции/услуг, повышение эффективности управленческой и инновационной деятельности, реформирование функциональной структуры, оптимизация численности работников.

**Инжиниринг СУ организации.** Для реформирования старой или создания новой СУ организации необходимо *построить* полную ФАСО, которая позволит выбрать ФЭ, которые необходимо решать в организации. Для построения новой структуры организации используется ИЛМИ СУ организации, описанная в [24].

**Оценка ожидаемых результатов реинжиниринга организации.** Основные результаты реинжиниринга – это изменение количественных и качественных показателей деятельности организации и ее подразделений. Эти результаты могут быть нескольких видов: экономические, материальные, информационные, трудовые, социальные, психологические и др. Каждый вид результатов характеризуется соответствующими параметрами.

**Определение фактических результатов реинжиниринга.** На этом этапе происходит оценка значений показателей, выбранных на предыдущем этапе. Если с фиксацией и интерпретацией количественных показателей практически не бывает проблем, то с качественными показателями могут возникнуть определенные сложности. Для регистрации параметров следует использовать анкеты, опросники, тесты, которые должны зафиксировать появившиеся у работников организации новые значения социальных и психологических показателей, связанных с изменением менеджмента организации.

**Сравнение ожидаемых и фактических результатов.** Выявляются потери и приобретения в результате проведения реинжиниринга, а также основные тенденции рынка.

**Корректировка программы реинжиниринга организации.** Проведенный анализ должен завершиться определением мероприятий, которые должны помочь организации извлечь выгоды из проведения реинжиниринга СУ организации. Возможно выявление и непредусмотренных отклонений, произошедших в последующее время. Перечень рекомендаций представляется высшему руководству для оценки ситуации и принятия управленческих решений.

Большинство этапов рассмотренной универсальной модели реинжиниринга СУ может быть выполнено на основе игрового моделирования. Разработанная автором игровая модель позволяет в кратчайшие сроки выполнить важнейшие этапы универсальной модели: формулирование проблемы, выбор критериев, выбор альтернатив возможных решений, сборка решения проблемы [4]. Игровая модель может быть заменена на игру-совещание, ориентированную на выбор наилучшего варианта управленческого решения.

Разработанные модели и технологии реинжиниринга структуры организации на основе функционального подхода позволяют четко определить функции организации, структурировать ее ФЭ, сформировать функциональные зоны деятельности подразделений и специалистов, повысить ответственность за принятие управленческих решений, что, в конечном итоге, должно повысить производительность и качество деятельности управленцев всех уровней. Это позволяет рекомендовать их использование для широкого круга экономических систем, особенно крупных организаций, реализующих в своей деятельности множество различных функций.

## Вопросы для повторения и обсуждения

1. Сущность и виды систем управления организацией.
2. Структура экономических систем типа «организация».
3. Основная направленность стратегического менеджмента организации.
4. Основные виды и содержание операционного менеджмента в организации.
5. Структура и содержание подпроцессов менеджмента персонала.
6. Характеристика подпроцессов менеджмента качества.
7. Структура и содержание подпроцессов финансового менеджмента.
8. Инновационный менеджмент: подпроцессы и их взаимодействие.
9. Управление маркетингом и его значение для рыночной деятельности организации.
10. Назовите основные этапы информационно-логической модели системы управления организацией.
11. В каких ситуациях выполняется реинжиниринг системы управления организацией?

## 11. МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Методологическая деятельность функционирует в связи с конкретным совершенствованием языка теории деятельности. Ведущим фактором для существования методологической деятельности выступает реализация на практике принципов, законов, концепций менеджмента.

Развитие методологической деятельности, как и любой другой, возникает в связи с затруднением в управленческой деятельности использования языка теории менеджмента. Результатом такого развития выступает более современная норма строительства языка теории. Совершенствуется сама нормотворческая (или языкотворческая) деятельность менеджмента.

Тот, кто конструирует язык, сам должен быть обеспечен более совершенными средствами, более совершенными способами применения средств. Соответственно нужна более совершенная подготовка специалистов по языкотворчеству в менеджменте, то есть методологов, а также социальная поддержка такой деятельности.

Методологическая функция появляется в связи с необходимостью придать критериальный характер управленческой деятельности. Если в исполнительской деятельности возникают затруднения, они, прежде всего, являются поводом для появления и осуществления управленческой деятельности.

Таким образом, методология является важнейшим компонентом управленческой деятельности при построении и реформировании менеджмента организаций, а также при использовании, исследовании и реконструкции методов и средств, используемых управленцами в своей практической деятельности.

Как известно, затруднения могут быть как в управлении, так и вообще в любой практической деятельности. В случае их возникновения появляется необходимость выйти в рефлекссию. Она организуется в паре с управленческой деятельностью как «управление управлением». Процедура рефлексии управленческой деятельности лишь по содержанию будет отличаться от отношений между исполнительской деятельностью и первичным управлением. Поскольку первичное управление представляет собой рефлекссию, в которой есть и исследование, и критика, и нормирование, постольку «управление управлением» принимает на себя функцию «рефлексии рефлексии».

Среди множества вариантов снятия управленческих затруднений один для нас наиболее важен, поскольку он прямо приводит к методологической деятельности. Это обеспечение критического звена (это критическое звено вторичной рефлексии) средствами, которые выступают в критериальной функции. С их помощью можно сравнивать естественные процессы с нашими представлениями о том, какими должны быть процессы с точки зрения абсолютной «правильности».

Именно задача средственного (методического) обеспечения вторичной рефлексии ведет, как было отмечено, к необходимости методологических разработок. В зависимости от того, что именно считают содержательным в языке, можно говорить о методологическом или неметодологическом типе разработок.

Если содержание отдельных терминов (и далее всех конструкций) становится деятельностью, то есть язык является теоретико-деятельностным, разработку такого языка можно вести как методологическую. Методолог отличается от конструкторов других языков именно тем, что все содержания его конструктора – деятельностные.

Методологическая деятельность включает по работе [5] следующие этапы:

- рефлектирование при помощи случайного набора средств;

- организация рефлектирования за счет получения как средства рефлективного описания деятельности;

- возникновение затруднения, несмотря на правильное применение языка. Неудача в выявлении причины затруднения или в построении такого проекта, который соответствовал бы заказу на управление;

- появление заказа на методологическую работу, заключающегося в усовершенствовании языка.

Таким образом, если методологического анализа нет – не появляется надобность в обосновании методологической деятельности. Но если нет языка теории деятельности – не будет и методологического анализа.

Методолог совершенствует интегральную картину, достраивая теорию деятельности. Затем усматривает в теоретической характеристике основание для анализа, соответствующего запросу (например, «что такое метод в отличие от методики»). Сняв противоречие в теории, он «направляется» в практическую ситуацию. Если удастся

снять затруднение в практике – это означает, что функционирование методологической деятельности прошло успешно.

Методологический подход по работе [13] предполагает три аспекта исследования структуры организации: функциональный, элементный и организационный.

**Функциональный аспект** состоит в определении круга функций, которые должна выполнять организация. В основе реализации функционального аспекта лежит построение дерева целей организации, вершиной которого является главная цель, а ветвями – локальные (обеспечивающие) цели, которых необходимо достичь для достижения главной.

**Элементный аспект** предусматривает выделение в системе отдельных элементов с четким назначением их функций. Для этого функции выделенных элементов группируются по признаку их содержательной близости и закрепляются за конкретными элементами – автономными частями системы.

**Организационный аспект** решает задачу формирования состава и содержания связей между элементами организации, т.е. окончательно определяет ее структуру. Эти связи объединяют систему в единое целое и позволяют элементам взаимодействовать: выполняя свои функции, совместно достигать локальных целей и главной (общей) цели системы.

Описанный выше **методологический подход** к дифференциации и интеграции системы требует выполнения следующих правил:

первичной является реализация функционального аспекта;

если при реализации элементного аспекта возникают сложности с подбором элементов определенного функционального назначения, необходимо вернуться к функциональному анализу;

если возникают трудности при реализации организационного аспекта, следует вернуться к элементному, а иногда – к функциональному анализу.

Любая проблема или задача в любой области деятельности решается с применением методов, операций и приемов (на первом уровне абстракции – методы, втором – операции, третьем – приемы). Без них, особенно без методов, не может обойтись и менеджмент.

Поскольку методы менеджмента применяются при решении любых задач в любом виде функционального менеджмента, то Р.А. Фатхутдинов считает целесообразным выделить общеметодоло-

гическую дисциплину «Принципы и методы менеджмента», в которой наряду с принципами и методами изучались бы и научные подходы.

Далее он рекомендует в базовом системообразующем курсе «Основы менеджмента» рассматривать классификацию методов менеджмента, их сущность, особенности, преимущества и недостатки, область и условия применения.

При разработке классификации методов менеджмента следует исходить из его определения: менеджмент – система достижения конкурентоспособности управляемого объекта. Из определения следует, что менеджмент (управление – в более широком смысле слова) ориентирован на формирование и достижение целей организации, охватывает весь ее организм: все виды ресурсов; все аспекты качества и ресурсоемкости по всем стадиям жизненного цикла управляемых объектов; все функции процесса управления объектами и принятия решений и др.

Если «привязать» методы менеджмента к его подсистемам, то на первом уровне классификации будут следующие группы методов:

- применения к менеджменту научных подходов;
- реализации функций управления;
- целенолагания и управления компонентами целевой подсистемы системы менеджмента;
- обеспечения системы менеджмента;
- организации компонентов управляемой подсистемы;
- управления персоналом;
- разработки и реализации управленческих решений;
- изучения и реагирования на изменения внешней среды системы менеджмента;
- решения отдельных проблем системы менеджмента;
- коммуникации и оформления документов.

Вторую группу методов менеджмента на втором уровне классификации можно представить из следующих методов:

- анализа;
- прогнозирования;
- нормирования;
- оптимизации;
- экономического обоснования проектов и решений;
- планирования;

организации процессов;  
учета и контроля;  
мотивации;  
регулирования и координации и др.

На третьем уровне классификации, например, методы анализа можно подразделить на следующие конкретные методики:

системного анализа;  
SWOT-анализа;  
анализа конкурентных преимуществ объекта управления;  
анализа инфраструктуры рынка;  
анализа качества товаров конкурентов;  
анализа ресурсоемкости товара;  
анализа конкурентоспособности различных объектов;  
факторного анализа;  
функционально-стоимостный анализ;  
методы сравнения;  
индексный метод;  
метод цепных подстановок;  
метод элиминирования и другие методики и методы.

Однако такую классификацию необходимо произвести, и только после этого возможно использование этого материала в учебном процессе. А пока рассмотрим общий подход к методологии менеджмента, представленный в работе [143].

Управленец как функциональная позиция находится не вне или над структурой объекта управления или управленческого процесса, а включен в эту структуру. Если модель объекта (процесса) позволит его описать, то тем самым будет описана и деятельность самого управленца. Содержание знания, используемого в менеджменте, есть методология менеджмента [134].

Для процесса мышления управленца в качестве исходных данных вполне достаточно онтологических представлений о деятельности, а потом мышление разворачивается и путем рефлексивного соотношения результатов исследований с имеющими данными, формирует необходимые продукты: проекты, программы, планы.

Методология оснащает мышление менеджера средствами построения оперативных схем, позволяющих получить необходимые знания, синтезируя их из одной или разных предметных областей, а затем использовать полученные знания для объяснения наблюдае-

мых и прогнозирования будущих феноменов (событий, явлений, процессов), планировать и проектировать эффективные действия.

Для типовых ситуаций и процессов деятельности управленцев существуют устойчивые процедуры и операции, а иногда даже и алгоритмы действий. Любая методология эффективна настолько, насколько удачно выбрана положенная в её основание онтология; технология управленческой деятельности будет представлять один вариант из многих, выбираемых ситуационно, когда ситуация является нестандартной.

Онтологическая схема объекта интегрирует представление об организационном объекте как о системе производства – потребления и социальной среде, деятельность и поведение которых регулируется ценностями, нормами культуры и административными предписаниями. Онтология строится на рациональной основе, основные сущностные характеристики объекта выделяются мышлением с помощью средств методологии. Такая схема позволит построить методологию менеджмента, отвечающую на вопрос, что такое менеджмент вообще, а не в тех или иных проявлениях. В этом случае будет создана необходимая основа для понимания и восприятия конкретных образцов деятельности управленца, наблюдаемых или описанных, а также понимания, критики и синтеза результатов разных школ и направлений.

Наиболее важной сущностной характеристикой объекта менеджмента является то, что он относится к классу общественных, точнее, социально-деятельностных систем. При построении модели этого объекта используются идеи, выработанные в системомыслете-деятельностной методологии, социологии и других областях знания. Эта модель одинаково применима к обществу в целом, государству, организации, семье и другим общностям.

Поэтому основой для построения картины любого организационного объекта является **онтологическая модель общественной системы** (рис. 29).

Эта модель задается в виде пяти пространств: социум, деятельность и поведение, административная деятельность, культура, ценностные ориентации. Связи между пространствами обозначают их взаимодействие или влияние, имеющие разную природу. Связи обладают направленностью и это позволяет их трактовать как причинно-следственные [143].



Рис. 29. Онтологическая модель общественной системы

Для методологии менеджмента естественно поместить фокус в пространство деятельностей, тогда содержание остальных пространств дает ответы на вопросы:

- что делается (деятельность и поведение);
- кто делает (социум и его элементы);
- почему делается (административная деятельность, ценностные ориентации);
- как делается (нормы и образцы культуры).

Пространство социума содержит социальную среду, т.е. людей, находящихся друг с другом в различных отношениях (проекциях или срезах). Одна проекция – это административные структуры, другая – партии, третья – семья, поселения, четвертая – нации, пятая – клас-

сы, шестая, седьмая – половые и возрастные страты, восьмая – страты по отношению к образованию, девятая – страты по отношению к культуре и ценностям, десятая – профсоюзы и т.д. [145].

Целостность социума поддерживается всеобщей коммуникацией. Поэтому социум – это многомерная организованность людей, погруженная в универсум коммуникаций. Многочисленные страты являются как бы ядром социума, вокруг которых в любой проекции обнаруживаются неструктурированные популяции людей, которые постоянно создаются и разрушаются. Одна из таких популяций рождает управленцев.

Пространство деятельности человека состоит из трех пространств: поведения, репродуктивной деятельности и продуктивной деятельности. Единство пространств определяется отношением их к действиям человека. Поведение включает действия, совершаемые без целеопределения и внешнего задания. Сюда относятся рефлексаторные реакции человека на разные факторы, а также действия в возникающих ситуациях, осуществляемые стереотипами существования. Поведенческие акты могут быть отрефлексированы и оценены после их совершения и в процессе мыследеятельности.

Репродуктивная деятельность совершается без самостоятельного целеопределения по полученным извне заданиям и методикам их выполнения. Задачи, методы, средства и правила этой деятельности формируются однократно и в дальнейшем мало изменяются. Продукты деятельности, в основном, повторяют заданные образцы. При этом человек выступает как индивид с генетически и социально обусловленными характеристиками. Продуктивная мыследеятельность выполняется на основе интеллектуальных процессов: мышления, понимания, восприятия, коммуникации, рефлексии, самостоятельного целеопределения, постановки задач и выбора метода и средств. Возникает она вследствие проблематизации, ведущим регулятором которой являются ценностные ориентации, формирующие оценки к различным аспектам поведения и деятельности; другими регуляторами выступают культурные и административные нормы.

Основная задача продуктивной деятельности – создание новых образцов материальной и духовной продукции, новых способов деятельности, новых решений и т.д. Новые нормы и образцы ложатся в культуру и в дальнейшем воспроизводятся в репродуктивной деятельности.

В продуктивной мыследеятельности человек выступает как личность, действующая на основании интеллекта, нравственности, эстетического чувства и других ценностных ориентаций, самоопределившаяся в плане должного и возможного, проблематизирующая существующие образцы и нормы и иницилирующая инновационные процессы. К подобным видам деятельности относятся исследовательская, образовательная, инженерная, управленческая, политическая и др.

Структуры деятельностей посредством осуществляемых в них процессов формируют структуры и топологию социума. Например, репродуктивная операционная деятельность порождает необходимость в определенных административных организациях, и они реализуются благодаря административной деятельности, образовательная деятельность формирует профессиональные и культурные страты, демографические процессы, формирует ассоциативные организации, национальную и половозрастную стратификацию общества и т.д.

Продуктом административной деятельности являются предписания, нормы, законы и правила, регулирующие все виды деятельности, в т.ч. административную. С помощью этой деятельности осуществляется превращение предложений в предписания, в принудительные регуляторы деятельности – власть.

Продуктивная мыследеятельность вырабатывает проекты, программы, предписания об изменении форм и содержания различных видов деятельности. В административной деятельности происходит неприятие или утверждение этих продуктов, где социальные отношения выступают средством достижения цели.

Пространство культуры содержит образцы и нормы деятельности, пространство ценностных ориентаций – основания для формирования критериев и оценочного отношения. Они имеют свои механизмы регулирования деятельности.

Образцы и нормы культуры возникают в результате продуктивной мыследеятельности. Попадая в пространство культуры, они затем возвращаются в пространство деятельности в качестве регулятора, но через некоторый фильтр. Этот фильтр пропускает, в основном, только те образцы и нормы культуры, которые соответствуют актуализированным в обществе ценностям и допускаются существующими административными предписаниями.

Ценностные ориентации, в отличие от образцов и норм культуры, рождаются не мыследеятельностью, а системой социальных отношений. Они так же, как и культура, транслируются во времени и актуализируются обществом и личностью не во всем объеме, а частично.

Таким образом, следует различать нормы культуры и ценностные ориентации, транслируемые в культурно-историческом процессе, и актуализированные в обществе нормы и ценности.

Ценностные ориентации влияют на любую деятельность непосредственно, утверждая приоритет над культурой, рождаются системой социальных отношений и являются достаточно консервативными и устоявшимися в любом обществе. В табл. 3 приведены некоторые ценностные ориентации, приведенные в работе [83].

Таблица 3

*Ценностные ориентации организации (личности)*

| Виды          | Категории                                            | Показатели                                               |
|---------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Теоретические | Истина<br>Знания<br>Рациональное мышление            |                                                          |
| Экономические | Практичность<br>Полезность<br>Накопление богатства   | Рост<br>Прибыль<br>Результат                             |
| Политические  | Власть<br>Признание                                  | Конкуренция                                              |
| Социальные    | Привязанность<br>Человеческие отношения              | Социальная ответственность<br>Хорошая атмосфера в группе |
| Эстетические  | Художественная гармония<br>Состав, форма и симметрия | Дизайн продукции<br>Качество<br>Привлекательность        |
| Религиозные   | Мораль<br>Этика                                      |                                                          |

Социокультурные нормы наряду с административными предписаниями и в соответствии с целями и задачами деятельности определяют конкретные действия в механизме ее регулирования. Многие акты мышления также определяются актуализированными нормами культуры.

В продуктивной мыследеятельности, поскольку интеллектуальные процессы не управляются административно, а нормы культуры мышления многообразны, в основном, не объективированы и значительно труднее транслируются и фильтруются, культурное нормиро-

вание оказывается не жестким, допуская различные варианты. При этом допускаются различные варианты и отклонения, благодаря чему осуществляется творческий процесс и создаются новые образцы, несмотря на присутствие регулирования со стороны административной деятельности.

Описанная онтология общественной системы (см. рис. 1) позволяет определить научные предметные области, в которых необходимо производить идентификацию и исследование объектов, процессов и ситуаций. Для этого достаточно перечислить те предметы, в понятийных структурах которых могут найти отображение названные в онтологии пространства.

В репродуктивной деятельности существует, как правило, достаточно жесткое культурное и административное нормирование.

Пространство социума исследуется в рамках права, социологии, психологии, демографии, антропологии, логики, менеджмента.

Пространство деятельности и поведения рассматривается в рамках общей методологии, экономики, кибернетики, психологии, акмеологии, интеллектики.

Пространство культуры описывается посредством исторических и культурологических исследований.

Административная деятельность изучается с правовой и аксиологической точек зрения.

Пространство ценностных ориентаций исследуется в рамках философии идеологии, этики, эстетики.

Приведенный перечень, конечно, не претендует на полноту.

Специфические исследования объектов и процессов менеджмента в перечисленных предметных областях могут привести к формированию новых научных дисциплин, в т.ч. таких, как экономические аспекты менеджмента, методология менеджмента, технология менеджмента, социология менеджмента и т.д. Некоторые из них существуют как бы нелегально и достаточно автономно. Однако не все из них получили права гражданства и официальное признание.

Методология менеджмента, основанная на рассмотренной выше онтологической модели общественной системы, позволит создать логический комплекс научных дисциплин, который обеспечит практическую деятельность менеджера, предпринимателя, консультанта по управлению и педагога в сфере подготовки управленцев.

Процессы, представленные в предложенной онтологической модели общественной системы, позволяют определить нормы, механизмы, продукты и среду управленческой деятельности, а также предметные области, которые обеспечат практическую деятельность менеджера, консультанта и педагога.

При разработке сложных управленческих методологий, методов и технологий необходимо пользоваться определенным инструментарием. Такими инструментами являются средства мышления, деятельности и коммуникаций [31]. Это простейшие операции, выстраиванием которых получают сложные методологии, методы и технологии. Среди них выделяют логические, социальные, психологические и технические средства.

**Логические средства** содержат технологию решения проблем, средства мышления. Эти средства используются для упорядочивания работы с содержанием, для повышения культуры этой работы. Правильное их применение позволяет, в конечном счете, выйти на новое содержание, определить новые направления работы по решению проблем. Умелое владение этими техниками существенно повышает интеллектуальный потенциал участников работы, делает анализ более глубоким, а выводы более содержательными и обоснованными. Выделяют конструктивные и разрушающие средства.

*К конструктивным средствам относятся:*

*анализ* – последовательное и упорядоченное расчленение задачи, идеи, тезиса, ситуации и т.д. на части, определение их содержания, особенностей и границ, установление между ними связей;

*синтез* – средство агрегирования, соединения различных идей, фрагментов содержания, элементов ситуации и т.д. В основе лежит операция порождения некоторого целого из частей;

*сведение* – средство перехода от сложного к простому. Используется в работе с уже имеющимся сложным содержанием;

*восхождение* – средство перехода от простого к сложному. Заключается в последовательном и постепенном движении от простейших фактов, суждений, утверждений – к более сложным и богатым;

*индукция* – средство, в ходе применения которого делаются умозаключения от частных, единичных случаев к общему выводу, от отдельных фактов совершается переход к общим положениям;

*дедукция* – умозаключение от общих положений к частностям, к конкретным фактам;

*идентификация* – проверка на соответствие одного объекта, явления и т.д. другому или заданным свойствам;

*разграничение* – точное определение, отделение одного от другого;

*выделение, выбор* – расчленение совокупности и определение ее части для какой-либо цели;

*ретроспектива* – мыслительное движение от следствия к причине, поиск причин какого-либо явления;

*перспектива* – мысленное конструирование следствия, исходя из определенных причин, прогноз;

*ранжирование* – распределение по какому-либо признаку в определенном порядке;

*выявление* – поиск, генерация идей;

*преобразование* – анализ объекта и его синтез в новом качестве, с новой структурой и т.д.;

*формулирование* – вербализация, перевод мысли (знания) в знаковую форму;

*рефлексия* – средство осмысления процесса, способов и результатов мыслительной работы и практических действий. Рассматривается как такой поворот сознания, в результате которого появляется возможность увидеть себя, свое сознание, мышление, сознание и мышление других со стороны;

*понимание* – выяснение содержания некоторого материала, ситуации, деятельности при помощи различных интерпретаций. Совершается за счет повторения сказанного, написанного, увиденного своими словами с последующей корректировкой другими;

*выращивание идеи* – способ мыслительной работы, состоящей в развитии, разворачивании, достраивании какой-либо идеи, мысли, гипотезы. В ходе применения этой техники накладывается запрет на критику, проблематизацию и другие «разрушающие» средства.

Второй набор средств мышления условно называется «разрушающими», ориентированными на поиск слабых, уязвимых мест в мыслительной работе, ее предпосылках и результатах. Одна из основных функций этих средств – побуждение к углублению утверждений, большому их обоснованию, устранению противоречий и ошибок, поиску новых идей.

*Разрушающие средства* следующие:

*непонимание* – фиксация непонимания того, что утверждается, предлагается. Это средство направлено на поиск новых идей, новых аргументов, более простых и убедительных формулировок и доводов, на создание продуктивного напряжения в группе;

*сомнение* – внесение неуверенности в правильности идеи, сделанной индивидом, группой. Это средство позволяет задерживать группу на одном этапе работы для более углубленной проработки содержания обсуждаемых вопросов, идеи. Она помогает отсеивать слабые и непродуктивные идеи, снимать попытки демагогических выступлений, формировать чувство ответственности за результаты работы;

*проблематизация* – средство, состоящее в требовании объяснить, почему индивид или группа утверждает и делает то-то и то-то, настойчиво фиксируя шаткость либо отсутствие оснований делаемых утверждений;

*критика* – фиксация недостатков представленного содержания, способов его получения и представления. Позволяет определять слабые стороны позиций, развивает навыки конструктивного отношения к недостаткам, умения отстаивать свою точку зрения;

*отрицание* – на все высказывания и предложения участников работы руководитель говорит «нет». Цель – поиск новых идей, отработка навыков аргументирования, создание продуктивного творческого напряжения, расширение содержательного поля работы, в т.ч. использование другого созидательного средства мышления;

*инверсия* – утверждение, прямо противоположное тому, что утверждается или высказывается одним или несколькими участниками работы, фиксация и обоснование этой точки зрения, акцентирование внимания на возможности противоположного подхода;

*приведение к абсурду* – данное средство реализуется за счет следующих действий: определение содержания тезиса, который будет опровергаться; утверждение допущения, что он истинен; вывод из этого утверждения, последний из которых абсурден; фиксация логического закона, согласно которому из истинного утверждения может быть получено только истинное следствие; фиксация связи между абсурдностью вывода и ложностью основного тезиса.

**Социальные средства** ориентированы на интенсификацию коллективной мыследеятельности. Выделяют два основных средства – групповая работа и дискуссия.

*Групповая работа* – совместная мыслительная деятельность коллектива людей численностью от 3 до 10 человек, решающих задачу (проблему), носителями которой они являются. Участники сами устанавливают нормы взаимодействия и выбирают средства своей работы, самостоятельно её направляют.

Групповая работа включает процедуры: группообразование; позиционная динамика; сотрудничество; соревнование; конфликт.

Основные направления использования групповой работы:

выработка решений в области управления организациями различного типа, выработка проектных решений;

формирование сплоченных коллективов, способных к продуктивной работе, ускорение развития коллективов предприятий и их подразделений, формирование прогрессивных ориентаций коллективов и готовности к решению сложных задач;

решение задач и проблем в области обучения – формирование и развитие у участников комплекса умений и навыков, а также способностей, связанных с мыслительной и организаторской работой, например, навыков самоанализа, выработки новых идей, саморегулирования в общении и деятельности, саморазвития.

Дадим характеристику всем процедурам.

*Группообразование* – первичное формирование группы. Здесь закладываются основы специализации действий членов группы, намечаются способы и формы координации, способы и формы интеграции действий разных участников по какой-либо теме.

*Позиционная динамика.* Функционирование и развитие группы определяется характером межпозиционных взаимодействий и направлениями изменения позиций участников. Для ее организации удобно пользоваться позициями, рассматриваемыми как места в системе деятельностей, предписывающие участникам работы определенный способ видения реальности и определенные направленность, способы деятельности – функциональные, ролевые и личностные.

*Сотрудничество* понимается как позитивное взаимодействие в целях достижения желаемого результата. Сотрудничество реализуется во взаимной поддержке, развитии идей друг друга, взаимовыручке, взаимоответственности, и сопровождается позитивными эмоциями.

*Соревнование* между участниками значительно повышает продуктивность работы группы за счет мобилизации усилий, концен-

трации сил в ходе реализации соревновательного напряжения. Работа участников организована с ориентацией на «выигрыш», на победу.

*Конфликт* понимается как взаимодействие участников работы, в котором противоречивые стремления приводят к какому-либо ущербу, по крайней мере, для одной из сторон. Ущерб в процессе обсуждения, дискуссии может быть социально-психологическим – снижение престижа индивидуума в группе, осуждение со стороны группы и т.п., либо содержательным – опровергнутая точка зрения, доказанная несостоятельность доводов и т.п.

*Дискуссия* используется как форма коллективной работы, направленная на решение любых проблем или задач, формулирования предложений, определения границ феномена или ситуации. Главной задачей дискуссии является не выработка общего мнения или решения, как это часто ошибочно считается, а выявление, уточнение, обоснование, развитие и столкновение разных позиций и точек зрения участвующих в дискуссии групп и людей.

**Психологические средства** – это процедуры, позволяющие преодолеть ограничения человека, раскрыть его способности.

*Методы власти и влияния* являются способами внешнего воздействия на поведение человека. Они не требуют каких-то особых знаний и могут быть действенны лишь в тех случаях, когда человек осознает и может контролировать свое поведение [83].

*Психофизиологические технологии* позволяют изменить параметры процесса, происходящие внутри человека при тех же самых возмущающих факторах. Они предназначены для воздействия на подсознание человека в тех случаях, когда он рад бы действовать иначе, но не может. К ним относятся: смена глазных сигналов доступа, переключение из ассоциированного состояния в диссоциированное, рефрейминг и т.д.

А. Фрейд проанализировала десять *защитных механизмов* [71]: интроекция, проекция, аутизм (обращение к собственной персоне), подавление, регрессия, образование реакций (симптомов), изоляция, отрицание, реверсия, сублимация. Эти классические защитные механизмы дополняются следующими: оглушение (анестезия, усыпление), отгораживание, игра ролей, притупление чувств, блокада, рационализация (объяснение при помощи сознания). Преимущества

защитных механизмов не превышают их недостатков. Анализ защитных средств – предпосылка для их активного преодоления.

**Технические средства** представляют собой элементарные операции, такие как регистрация, представление, утверждение, вычисление и т.д. Они не требуют мысленного напряжения, но являются необходимым атрибутом реализации управленческой деятельности.

Знание существующих средств мышления и деятельности позволит более четко определить методы и технологии, используемые в управленческой деятельности, понять их состав и содержание, а также разрабатывать новые технологии для нестандартных ситуаций.

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

1. Основное содержание методологии менеджмента.
2. Содержание онтологической модели общественной системы.
3. Виды и категории ценностных ориентаций организации.
4. Виды и содержание средств мышления деятельности в управленческой деятельности.
5. Основные пространства, влияющие на деятельность и поведение организаций.

## 12. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Менеджмент и его отдельные элементы оказывают большое влияние на апофеоз управленческой деятельности – принятие решений.

Любое *решение* – выбор какой-либо альтернативы. В соответствии с этим решение – это выбор, который должен сделать руководитель или специалист, чтобы выполнить свои обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Целью *организационного решения* является обеспечение движения к поставленным целям перед организацией или ее структурным подразделением.

Следует отметить, что практически не существует решений, не имеющих отрицательных последствий. Каждое решение или выбор, затрагивающие всю организацию, будут иметь негативные последствия для каких-то её подразделений или конкретных лиц. Вот почему следует рассматривать любую организацию с позиций системного подхода, учитывающего возможные последствия управленческого решения как для организации в целом, так и для её составных частей.

**Управленческие решения** классифицируют как одноцелевые и многоцелевые; регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие; экономические, социальные, технические, политические, организационные и др.; долговременные (перспективные) и оперативные; программируемые и непрограммируемые; рутинные и селективные, адаптационные и инновационные и т.д.

*По степени неопределенности*, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, решения подразделяют на детерминированные – принимаемые в условиях определенности при наличии полной информации; вероятностные – принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска); неопределенные – принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

Хотя конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, в одном случае, процесс принятия решений имеет интуитивный характер или характер, основанный на суждениях.

Решение, основанное на суждении – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Суждение как основа организационного решения полезно в ситуациях, имеющих тенденцию к частому повторению. Интуитивное решение – это выбор, сделанный на

основе ощущения того, что он правилен. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо анализа логики невысоки.

Модель принятия управленческих решений представлена на рис. 30. Отметим особенности этой модели по работе [28]. Этапы 1 и 2 модели поставлены в равнозначное состояние, обусловленное первичным возникновением цели либо необходимостью изменить существующую ситуацию. Проблемы носят, как правило, полипредметный или полипрофессиональный характер и напрямую не решаются.



Рис. 30. Модель процесса принятия управленческих решений

Любую проблему следует представить в виде конкретных предметных (профессиональных) задач (этап 4). После решения всех задач находится решение проблемы (этап 9). В случае принятия решения только по одной задаче этапы 3, 4, 9 могут быть пропущены.

Принятие управленческих решений является некоторым итогом деятельности работников, особенно управленцев с учетом индивиду-

альных, социальных и ситуационных факторов, и то, как они это делают, связано с поведением самого человека и его окружения.

Моделирование является неотъемлемой частью многих профессиональных областей деятельности, в т.ч. менеджмента. Наиболее заметный вклад науки заключается в разработке моделей, позволяющих принимать объективные решения в ситуациях, слишком сложных для простой причинно-следственной оценки альтернатив. Некоторые модели настолько сложны, что не всякий управленец в состоянии воспользоваться ими самостоятельно. Это лишний раз указывает на необходимость изучения методов моделирования руководителями всех уровней.

*Модель* – это представление объекта, системы или идей в некоторой форме, отличной от самой целостности (Шеннон). Главной характеристикой модели является упрощение жизненной ситуации, к которой она применяется. Кроме того, она помогает управленцу совместить свой опыт и способности к суждениям с опытом и суждениями других специалистов.

Существует множество причин, обуславливающих необходимость применения моделей вместо попыток прямого воздействия на систему управления. Основными из них являются:

сложность управленческих ситуаций, в которых число переменных, относящихся к конкретной проблеме или задаче, значительно превосходит возможности любого человека, и постичь его можно, упростив реальный мир с помощью моделей;

экспериментирование, т.е. проведение исследований в реальной жизни, чревато большими издержками для организации, а иногда оно вообще невозможно, и для того, чтобы опробовать альтернативы решения проблемы, обращаются к моделированию;

ориентация управления на будущее – это отсутствие возможности наблюдать явления, которые ещё не существуют. Поэтому моделирование – единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернатив.

*Основные этапы построения модели.* Наиболее важный этап построения модели состоит в постановке задачи. Для нахождения приемлемого или оптимального решения нужно знать в чем состоит задача. Осведомленность руководителя о наличии задачи не предпо-

лагает ее истинной идентификации. Управленец обязан уметь отличать симптомы задачи от причин, вызвавших ее [28].

Следующим этапом после постановки задачи следует построение модели. Здесь необходимо определить главную цель модели, виды и типы выходной информации, а также требуемую информацию для построения модели. Сбор такой информации зачастую становится нелегким процессом.

После построения модели ее следует проверить на достоверность. Необходимо установить – все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Проверка многих моделей управления показывает, что они несовершенны, поэтому не охватывают всех релевантных переменных. Чем лучше модель отражает реальную действительность, тем выше ее способность оказывать помощь в принятии сложных управленческих решений. Затем устанавливается степень, в которой информация, получаемая с помощью модели, действительно помогает руководству справиться с проблемой [83].

После проверки на достоверность модель готова к использованию. Хотя это и естественный этап, зачастую модели так и остаются невостребованными управленцами по различным причинам, наиболее распространенными среди которых являются боязнь и непонимание методов моделирования.

Даже если модель была успешно применена на практике, наверняка потребуются ее обновление, поскольку коррективы могут внести как влияние окружающей среды, так и результаты использования самой модели.

**Основные модели принятия управленческих решений.** Число моделей принятия управленческих решений не поддается подсчету, как, впрочем, и число проблем, для решения которых они создавались. Перечислим некоторые наиболее распространенные виды, используемые в менеджменте.

*Теория игр* используется для оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Она наиболее полезна в случаях, когда требуется определить наиболее важные факторы в ситуации принятия решения в условиях рынка.

В менеджменте игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые кампании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, моди-

фикацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен конкуренты не сделают того же. оно, вероятно, должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе.

*Теория очередей* используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. К ситуациям, в которых наиболее полезно применение этой теории, можно отнести ожидание клиентами банка свободного кассира, очередь грузовиков на разгрузку под склад и т.п.

*Модель управления запасами* применяется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель данной модели – сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь, обуславливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем «бумажной работы». Однако эти потенциальные выгоды перекрываются дополнительными издержками типа расходов на хранение, перегрузку, выплату процентов, затрат на страхование, потерь от порчи, воровства и дополнительных налогов.

*Модели распределения ресурсов* (математическое программирование) позволяют распределить ограниченные объемы различного вида ресурсов (взаимозаменяемых, однородных и неоднородных, с непрерывным и дискретным измерением) между потребителями наиболее оптимальным образом при наличии конкурирующих потребностей.

*Линейное программирование* обычно используют специалисты штабных подразделений для разрешения операционных трудностей. Типичные варианты применения линейного программирования: планирование ассортимента продукции, управление технологическим процессом, регулирование запасов, календарное управление операциями, распределение продукции и рабочих и т.п.

Экспериментируя на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на определенные изменения или события, в то

время когда отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности. Если результаты экспериментирования с использованием имитационной модели свидетельствуют о том, что модификация ведет к улучшению, руководитель может с большей уверенностью принимать решение об осуществлении изменения в реальной системе и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности организации.

*Транспортные модели* описывают задачи о наиболее экономном плане перевозок однородного или неоднородного продукта из пунктов производства в пункты потребления. Результатом решения является такой план, который с учетом реальных ограничений обеспечивает удовлетворение спроса всех пунктов потребления за счет продуктов, произведенных во всех участках, при минимальных транспортных издержках.

*Экономические модели* являются отражением экономических процессов. К ним относятся макроэкономические модели, модели межотраслевого баланса, национальных счетов, операционных функций и т.д.

Макроэкономические модели представляют собой математически формализованные концепции функционирования народного хозяйства как единого целого. С их помощью производится анализ структуры и динамики народного хозяйства, прогноз его развития, влияние эффективности государственного экономического регулирования, формирование основы для разработки оптимальных вариантов планов развития экономики.

Модели межотраслевого баланса как инструмент анализа и планирования структуры общественного производства учитывают комплексные взаимосвязи отраслей операционной сферы. Межотраслевой баланс синтезирует в единую систему частные межотраслевые балансы, характеризующие существующие источники формирования ресурсов и использование в стране отдельных видов продукции.

Модели национальных счетов представляют систему таблиц, имеющих форму бухгалтерского счета, в котором отражается процесс производства, распределения и конечного использования общественного продукта и национального дохода за какой-то период времени.

Модели операционных функций выражают устойчивое качественное соотношение между входами (ресурсами) и выходами (про-

дукцией) системы и представляются в виде регрессионных зависимостей.

Различные *ситуативные модели* помогают осознать необходимость гибкого подхода к управлению организацией. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Даже такая приятная и человеческая теория как теория «Y» Мак-Грегора состоит из ряда предположений (гипотез) и не дает объективной оценки имеющимся фактам. Более того, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях.

**Методы принятия решений.** Различия между моделями и методами принятия решений весьма условны. По сути, любой метод принятия решения, используемый в управлении, можно рассматривать как разновидность моделирования. Термин «модель» обычно относят лишь к методам общего характера. Имеется ряд более специфицированных методов, способных оказать помощь управленцу в поиске объективно обоснованного решения по выбору из нескольких альтернатив той, которая в наибольшей степени способствует достижению целей. Рассмотрим наиболее известные методы принятия решений.

*Платежная матрица.* Это один из методов статистической теории решений, которая может оказать помощь управленцу в выборе одного из нескольких вариантов. Особенно он полезен при выборе стратегии, которая в наибольшей степени будет способствовать достижению целей. Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Платежи могут быть представлены в виде матрицы.

В общем виде матрица отражает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершаются. В противном случае платеж обязательно будет иным. Кроме того, нужно располагать возможностью объективной оценки вероятности релевантных событий и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Если вероятность не была принята в расчет, то решение будет сказываться в направлении наиболее оптимистических последствий. Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения, которое представляет сумму возможных значений, умноженных на соответ-

вующие вероятности. Наиболее привлекательный при данных условиях выбор будет соответствовать наивысшему ожидаемому значению.

*Дерево решений* используется для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов. Этот метод дает менеджеру возможность учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы. Дерево решений строится под более сложную ситуацию, нежели платежная матрица, когда результаты одного решения влияют на результаты последующих решений. Таким образом, дерево решений – это полезный инструмент для принятия последовательных решений.

*Метод экспертных оценок* является более формализованным вариантом метода коллективного мнения. Для оценки эффективности управленческих решений и повышения их качества в организациях можно создать экспертную группу, подчиненную руководителю. В нее должны входить квалифицированные специалисты. В экспертную группу поступают все подготовленные аппаратом управления решения, за исключением стандартных.

Экспертная группа выполняет три вида процедур:

- проверки соответствия подготовленного решения правилам, предъявляемым к составлению распорядительных документов;

- проведение оценки необходимости данного решения и отдельных заданий, включенных в его состав;

- проверки возможности реализации как всего решения в целом, так и отдельных его заданий. Если оценка требует специальной квалификации, привлекаются сторонние специалисты.

Для экспертной оценки используется несколько пяти- или десятибалльных шкал: одна оценивает необходимость того или иного решения, другая – возможность его реализации и т.д.

*Метод мозгового штурма* применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения. Тогда приглашаются специалисты, имеющие отношение к данной проблеме, и им предлагается участвовать в форсированном обсуждении ее решения. Многократное применение мозговых атак для решения управленческих проблем выявило в то же время целый ряд недостатков этого метода работы.

Для этого был создан метод многоступенчатой (каскадной) мозговой атаки.

Для повышения качества управленческих решений используются методы: синектики, основанный на использовании для стимуляции и соответствующего ориентирования мышления работников четырех разновидностей аналогий (прямых, субъективных, символических, фантастических); морфологического анализа, в основе которого лежит матричное представление частных решений, позволяющих быстро расширить область поиска решения проблемы; ликвидации тупиковых ситуаций, который предназначен для поиска новых направлений анализа, если очевидная область изучения возможных управленческих решений проблемы не дала приемлемого решения.

Методы оптимизации управленческих решений могут дополнять друг друга и использоваться комплексно при выработке важных управленческих решений.

*Сетевой метод* принятия управленческих решений является графическим, точнее графоаналитическим. Сетевой график представляет собой графическое изображение процесса реализации какого-либо планируемого мероприятия. Рассмотрим его на небольшом примере.

На сетевом плане общая продолжительность определяется самой длинной цепочкой, составленной из последовательно включенных событий. Называют её критическим путем. Сумма отдельных работ, предусмотренных сетевым планом, обычно получается больше, чем общая продолжительность проекта.

Для количественной оценки в случаях разветвления после какого-либо события и при нескольких путях подхода к одному какому-либо событию надо воспользоваться правилами вероятностных расчетов. Рассматриваются пять ситуаций, встречающихся в сетевом плане для принятия решений: последовательное соединение, конъюнктивное, альтернативное и дизъюнктивное параллельное соединение, а также простая обратная связь.

*Метод номинальной групповой техники* построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций. Все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта, представленные варианты рассматриваются членами группы (без об-

суждения и критики), и только после этого каждый из них, опять-таки независимо от остальных, в письменном виде представляет ранговые оценки рассматриваемых идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Достоинством является то, что совместная работа членов группы не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать собственный вариант решения.

*Метод Дельфы* чаще всего используется в случаях, когда собрать в одном месте группу специалистов невозможно, например, если в состав участников решения проблемы включены представители различных географически отдаленных друг от друга и от центрального аппарата управления филиалов и подразделений организации.

*Принятие решений с помощью шкал.* Все размерные и безразмерные значения параметров приводятся к единому знаменателю. При этом наилучшие значения шкал всех параметров сведены к минимуму (к максимуму), т.е. ориентация идет и на минимальный (максимальный) интегральный показатель. Следует отметить, что относительная значимость, важность всех критериев одинакова. В этом случае наилучший вариант ищется сложением всех безразмерных значений.

*Проблемно-ситуационные игры (ПСИ),* созданные при участии автора, определяются как одно из средств коллективного решения большого класса проблемных ситуаций, нацеленных на выход в пространство профессиональных и предметных задач [28]. В результате участия в игровом процессе участники приобретают навыки организации решения проблем путем перевода их в набор известных предметных задач, осваивают различные виды мышления, коммуникаций и деятельности на феноменальном уровне, приобретают способность выделять существенные характеристики таких понятий, как затруднение, проблема, задача, рефлексия, осваивают возможности подняться на конкретно-абстрактный уровень мышления.

Возникновение и использование ПСИ обусловливается затруднениями получения как глубоких содержательных, так и социально-психологических результатов с применением других интенсивных педагогических технологий (деловых игр, конкретных ситуаций и т.д.). Это связано с принципиальной невозможностью разрешения проблем развития деятельности на заданном уровне, но и невозмож-

ностью проблематизации как таковой, кроме того, от участников игры требуется различение задач и проблем, что стимулирует формирование личных потребностей и приобретение способностей в депроблематизации профессиональной деятельности [27].

В ПСИ решение конкретной проблемы заключается в выработке программы действий и выбора направления движения, позволяющего выйти из затруднений. Линия развития личности позволяет отыскать позитивную программу и, главное, невозможно будет ее реализовать после игры, а также необходимости создать коллектив, способный преодолевать серьезные затруднения в своей деятельности.

Таким образом, ПСИ представляет собой агностическую платформу для людей с методологическим складом ума и не успевших «запредметиться» специалистов, которые выбрали для себя предпринимательскую, управленческую или какую-либо другую полипредметную деятельность [27].

Опыт осмысления проблемно-ситуационного подхода в игровом процессе позволяет его рекомендовать как эффективное средство и кратчайший путь для формирования своей коммерческой идеи, разрушения сложившихся стереотипов, восприятия культуры предпринимательства и менеджмента.

Таким образом, ПСИ, являясь одной из форм социально-психологической технологии по использованию различных форм мышления и деятельности для разрешения конкретных ситуаций и модельного проектирования процессов, способствует развитию коллективной мыследеятельности и повышению уровня управленческой и профессиональной культуры участников, а также создает новую социально-психологическую среду и творческую атмосферу.

Если какой-либо из показателей более важен, то для этого вводятся весовые коэффициенты показателей. Значения коэффициентов достаточно субъективны и для других случаев могут изменяться.

Кроме рассмотренных выше моделей и методов принятия решений имеется множество как популярных, так и известных лишь ограниченному кругу специалистов видов моделей и методов.

Любые средства и методы принятия решений в менеджменте могут привести к ошибкам. Наиболее частой причиной их являются недостоверные исходные допущения, ограниченные возможности получения нужной информации, неуверенность пользователей, слабое использование на практике, чрезмерно высокая стоимость и пр.

Построенная модель может оказаться абсолютно бесполезной, если не будет понята и принята конечным пользователем. Поэтому одной из наиболее важных задач менеджера является не только грамотное и правильное построение модели или использование метода принятия решений, но и подготовка конечного пользователя к работе с моделью или методом, разъяснение сути используемого им инструмента, а также привлечение пользователя на всех стадиях к процессу разработки и применения модели или метода.

Системный подход к решению принятия управленческих решений с использованием моделей и методов является мощным инструментом и способствует принятию объективно обоснованных управленческих решений, отвечающих целям организации.

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

1. Сущность и значение принятия управленческих решений в организации.
2. Модель принятия управленческих решений.
3. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческих решений.
4. Виды и содержание моделей принятия управленческих решений.
5. Сущность и области применения методов принятия управленческих решений.

### 13. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

**Организационное развитие** представляет собой систематическое планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации, которое находит выражение в регламентации функций отдельных подразделений и работников рационализации внутренних структур; упорядочении во времени и пространстве операционных, социальных, управленческих процессов и их взаимодействии.

Развивающаяся организация привлекает больше способных людей, чем организация, находящаяся в застое. Здесь уменьшаются неконструктивные конфликты, так как возникает возможность повысить статус одних людей, не понижая статуса других. Выделяют четыре основные формы организационного развития: структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию. Поскольку все они тесно взаимосвязаны, то чаще всего осуществляются параллельно, с учетом главных характеристик будущего состояния организации.

В процессе *структуризации*, исходя из организационных целей, определяются такие параметры, как состав подразделений, их внутренняя структура, задачи, стоящие перед ними и входящими в них рабочими местами и должностями.

*Композиция* заключается в разработке общей структуры организации, учитывающей технологические, информационные и иные взаимосвязи между подразделениями и рабочими местами.

Под *регламентацией* понимается разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в деятельности, определение основных функций работников, круга их должностных обязанностей, нормативов выполнения тех или иных операций. Важным объектом регламентации является информация, ее содержание, периодичность поступления или предоставления.

*Ориентация* как форма организационного развития заключается в создании условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации.

В основе организационного развития лежат *организационное проектирование* и *организационная рационализация*.

В процессе *проектирования* происходит формирование, что называется «с нуля» организационных структур, схем управления, процедур и пр. с учетом намечающихся технологических, информа-

ционных, административных, личных взаимосвязей тех, кто будет сотрудничать в рамках организации.

Под *рационализацией* понимается постоянное совершенствование упомянутых элементов в рамках действующих организаций, которое происходит в процессе их реорганизации.

**Модели организационного развития.** Объединяющим моментом организационных моделей являются несколько базовых категорий: стратегия, культура, структура, информационные системы. Сюда же можно добавить технологию, человеческие ресурсы и лидерство. Для эффективной работы необходимо добиться, чтобы все эти элементы составляли единое целое, достичь такого ясного их взаимодействия, чтобы быть уверенными в их взаимоусиливающем влиянии друг на друга.

Существует две основные модели организации: *модель систем* и *модель участвующих сторон*, которые имеют разнообразные направления, но эти модели имеют ограниченное применение, так как организации имеют смешанную природу. Последнее время модель участвующих сторон превалирует над моделью систем (табл. 4).

Таблица 4

***Различия между моделью систем и моделью участвующих сторон***

| Основные различия                                   | Модель систем                                                         | Модель участвующих сторон                                          |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1. Что является основным предметом анализа?         | Организация как сущность с определенными функциональными требованиями | Субгруппы с заинтересованностью в собственной выгоде               |
| 2. Насколько прочной является организация?          | Стабильной, с деятельностью, направленной на самосохранение           | Нестабильной, в лучшем случае "сообществом интересов"              |
| 3. Каким движущим силам придается особое значение?  | Смыслу норм и связности                                               | Санкциям и вознаграждениям                                         |
| 4. Каким предполагается имидж человека?             | Проявляющим беспокойство об интересах организации                     | Равнодушным, расчетливым, проявляющим беспокойство о личной выгоде |
| 5. Каким является анализ в эмоциональном отношении? | Идеалистичным                                                         | Циничным, реалистичным                                             |

Акцентируя внимание на многочисленных выражениях взаимозависимости, лояльности и сотрудничества, Crozier и Goulder предложили *сетевую модель*, в которой организация рассматривается как сети взаимосвязанных групп. Отношения между группами характеризуются сотрудничеством и конкуренцией. Люди зависят друг от друга, но в то же время имеют собственные интересы.

*Модель расширяющейся организации*, в которой развивается сеть организационных структур, и качество отношений внутри этой сети формируются более централизованными организационными единицами, но за это ответственны все организационные структуры. Горизонтальный обмен и координация требуют, чтобы каждая организационная единица проявляла активность во внешней и внутренней деятельности: работа всего коллектива и каждого его члена в отдельности будет эффективной только в том случае, если присутствует чувство ответственности за всю организационную единицу.

**Теории организационного развития.** Рассмотрим некоторые теории, которые отражают эволюцию управленческой мысли и точки зрения на развитие организации [92].

А. Чандлер считает, что в течение этого периода был создан новый экономический институт: фирма, состоящая из множества подразделений, управляемая новым классом менеджеров, работающих в новой системе капитализма. Эти новые менеджеры должны разрабатывать стратегии, отличные от стратегий их предприимчивых предшественников, и должны быть новаторами в создании структур для реализации этих стратегий. Он делает выводы об организационных изменениях и взаимоотношениях между стратегией и структурой. В частности, из его исследований следует, что структура организации обусловлена принятой в ней стратегией.

П. Лоренц и Дж. Лорш подчеркивают, что наилучшая структура организации будет зависеть от требований внешней среды. Ситуационный подход, который отклоняет утверждение о существовании единственной организационной формы или единственного метода мотивации, наилучший при любых условиях. Ключевым понятием данного подхода является понятие наилучшего соответствия, а не универсальности. Они разработали «принцип конкуренции», согласно которому для того, чтобы предприятие было экономически сильным, оно должно испытывать определенную конкуренцию со стороны окружения. И слишком слабая, и слишком сильная конкуренция приведет к неэффективности и отсутствию инноваций.

Т. Питерс и Р. Уотерман развили ряд концепций, которые стали известны как схема 7-С McKinsey. Это ряд из семи взаимозависимых аспектов организаций, все соответственно начинающиеся с буквы «с»: структура, стратегия, системы (и процедуры), стиль (управление), способность (квалификация – корпоративная сила), сотрудники (люди), совместные ценности (культура).

На основе этой схемы они развили ряд из восьми атрибутов, характеризующих все лучшие новаторские американские компании: пристрастие к действиям; ближе к покупателю; автономия и предпринимательство; продуктивность через людей; участие в деятельности, будучи движимыми ценностями; придерживаться объединения; простая форма и небольшой управленческий персонал, одновременное использование свойств «привязывание – отвязывание».

Было также показано, что превосходные компании не позволяли технике заменить мышление, анализ не препятствует действию. Они упорно работают, чтобы сделать вещи простыми в сложном мире. Они терпят некоторый хаос как компенсацию за быстрые действия и регулярные инновации. Они оценивают свои ценности как наиболее важное преимущество. Еще один вывод: почти в каждой превосходной компании был сильный лидер, который способствовал формированию культуры превосходства на ранних стадиях ее развития.

Т. Бернс занимался изучением соответствия форм организаций изменяющимся условиям, в частности, при технических нововведениях. Трудности, с которыми встретились фирмы, приспосабливаясь к новой ситуации при непрерывно изменяющейся технологии и рынках, позволили выделить два характерных (предельных) типа управления организациями, между которыми находятся все остальные.

*Механистический* тип организации приспособлен к относительно стабильным условиям. Управленческие задачи в такой организации разделены по направлениям, в рамках которых каждый сотрудник выполняет четко определенные, предписанные ему функции. Особую роль играет “вертикальная связь” (т.е. между подчиненными и руководителями), а также лояльность фирме и послушность руководству. Этот тип соответствует рационально-легальной бюрократии Вебера.

*Организмический (органический)* тип организации приспособлен к нестабильным условиям, когда все время возникают новые задачи, которые не могут быть разделены и распределены между существующими ролями, поэтому требуется непрерывная настройка и переопределение индивидуальных задач. Большое значение придается расширенным, а не ограниченным знаниям как условиям развития. Взаимодействие и связь (преимущественно в виде информации и советов, а не распоряжений) существует между всеми уровнями, что необходимо для работы. Работники более активно участвуют в достижении целей организации в целом. В таких системах не использу-

ются нормы, определяющие точные функции и ответственность сотрудников; часто они просто отвергаются, как препятствующие эффективному функционированию организации.

Преобразование механистических фирм в органические затруднено. Причина в том, что сотрудники механистической организации не только находятся в подчинении у организации в целом, но также являются членами групп или отделов со стабильными структурами карьеры, внутригрупповыми интересами и конфликтами между группами. При попытке внедрения изменения возникает энергетическая борьба между существующими отделами за обладание контролем над новыми функциями и ресурсами. Это уводит организацию от поставленной цели, увековечивает устаревшие механистические структуры и приводит к созданию «патологических» систем.

*Липпит* предложил модель, в которой выделены фазы организационного кризиса: шок, отступление, признание, адаптация, изменение. Большая часть литературы, посвященной организационным изменениям, основана на описанных К. Левинем трех стадиях: размораживание, осуществление изменений, замораживание. Общим для большинства схем является направленное движение. Начинаящееся со стадии категорического отрицания и последовательно переходящее к стадии принятия или осуществления изменения.

Н. Рашфорд и Д. Коулан предложили модель процесса организационных изменений, включающую в себя четыре стадии: отрицание, уклонение, исполнение и поддержание.

*Первая стадия: отрицание. Лейтмотив: «Это нас не касается».* Стадия отрицания начинается с момента представления данных в подтверждение необходимости изменений в организации. Отрицание предлагаемых изменений может быть обусловлено наличием у других членов организации альтернативных программ изменений или необходимостью других изменений.

*Вторая стадия: уклонение. Лейтмотив: «Не обращайтесь внимания. Не вмешивайтесь».* На данной стадии необходимо добиться того, чтобы команда приняла необходимость изменений и предлагаемый подход. Это важно для того, чтобы команда начала воспринимать программу изменений как свою собственную. Достижение этой цели может потребовать много времени и сил, вознаграждение велико – закрепленное в команде чувство собственника.

*Третья стадия: исполнение. Лейтмотив: «Это очень важно, и мы должны делать это сейчас же».* Переход к ней происходит быстро.

Она начинается после того, как оппозиционеры высказались, раздражение исчезло, и все согласилось, что изменения стоят того, чтобы попытаться сделать это. Отличительной особенностью этой стадии является энергичная работа по реализации изменений. Данная стадия может иметь два итога: смерть, когда все разваливается под собственной тяжестью, или фокусирование энергии.

*Стадия четвертая: поддержание.* Лейтмотив: «У нас есть новый путь». Данная стадия недостаточно изучена, хотя является ключевой для любого процесса изменения. На этой стадии энергия направляется на доведение до конца программ и проектов. Это стадия замораживания, на которой ведущая роль принадлежит «адапторам изменений». Эту стадию можно считать успешно завершенной в том случае, когда новшества в структуре и поведении становятся привычными.

Рашфорд и Колуан (1987) выделили четыре уровня деятельности организации: индивидуальный (поведение отдельных работников), командный (взаимоотношения внутри команд), групповой (деятельность подразделений), организационный (политика и стратегия).

Эти уровни имеют разную степень сложности и взаимодействуют в течение семи последовательных фаз изменений (табл. 5).

Таблица 5

*Характеристика фаз изменений*

|        |                 |                                  |
|--------|-----------------|----------------------------------|
| Фаза 1 | Индивидуальный  | отрицание, уклонение, исполнение |
| Фаза 2 | Индивидуальный  | исполнение                       |
|        | Командный       | отрицание, уклонение, исполнение |
| Фаза 3 | Индивидуальный  | исполнение                       |
|        | Командный       | исполнение                       |
|        | Групповой       | отрицание, уклонение, исполнение |
| Фаза 4 | Индивидуальный  | исполнение                       |
|        | Командный       | исполнение                       |
|        | Групповой       | исполнение                       |
|        | Организационный | отрицание, уклонение, исполнение |
| Фаза 5 | Организационный | исполнение                       |
|        | Групповой       | исполнение                       |
|        | Командный       | исполнение                       |
|        | Индивидуальный  | поддержание                      |
| Фаза 6 | Организационный | исполнение                       |
|        | Групповой       | исполнение                       |
|        | Командный       | поддержание                      |
|        | Индивидуальный  | поддержание                      |
| Фаза 7 | Все уровни      | поддержание                      |

Процесс изменений может быть прерван в любой момент в любой из фаз. Однако существуют некоторые особенно опасные моменты, когда прерывание процесса с очень высокой вероятностью приводит к полному отказу от изменений. Эти критические точки требуют особого внимания. Для успешного прохождения всех фаз процесса изменений требуется знание и управление политическими процессами в организации.

М. Гербер видит развитие организации в развитии предпринимательской культуры. Поэтому главной задачей для организаций является развитие предпринимателей. М. Гербер описывает предпринимателя как противоположность технократу. Он говорит, что предпринимательская личность поворачивает самые тривиальные вещи в исключительную возможность и преимущество. Предприниматель – это катализатор изменений, инноватор, суперстратег, первооткрыватель.

Для успеха организации нужно будет быть инноваторами во внедрении новых деловых принципов и нужно будет быть предпринимателями в том смысле, чтобы никогда больше реакционные меры и методы не вернулись в практику работы организации.

У. Мастенбрук предложил теорию вмешательства в конфликтные ситуации. В этой теории трактуются вопросы стратегического характера, нацеленные на систематическое успешное решение вопросов культуры и структуры организации. Основными элементами этой теории вмешательства являются [77]:

- вмешательства, направленные на развитие организации;
- техника управления конфликтной ситуацией;
- принципы организации и управления, обуславливающие эффективную деятельность.

Для теории вмешательства характерны:

- попытки соединить теоретические концепции с практическими рекомендациями;

- акцент на направленность (политику) деятельности организации;
- комбинация развития организации, разрешения конфликтных ситуаций и использования принципов организационного успеха.

На рис. 31 показано, что разрыв между теорией и практикой может принимать различные формы: разрыв между общей стратегией изменения и практическими вмешательствами, осуществляемыми консультантами, между поведенческими тенденциями или пробле-

мами в организациях и теорией организации и потребностью в специфических вмешательствах и решениях, между теорией организации и стратегией изменения (в какой степени теория организации способствует совершенствованию организаций).



Рис. 31

Часто возникают проблемы и напряжения в отношениях между организационными единицами во все более и более сложных сетях. У. Мاستенбрук различает четыре типа отношений: *силы и зависимости, при ведении переговоров; деловые; социально-эмоциональные.*

Четыре типа отношений имеют соответствующие поведенческие тенденции и центральные проблемы и подразумевают определенные виды вмешательств.

У. Мастенбрук считает наиболее важными отношения силы и зависимости. Напряжение (несоответствие) между автономией и взаимозависимостью является центральным для этого типа отношений и находит отражение в других аспектах отношений (табл. 6) [77].

Кроме того, силовые отношения наиболее явно связаны с проблемами, которые являются более или менее постоянными в организациях, они могут быть основой поведения служащих, могут в большей степени препятствовать организационному изменению или адаптации, чем социоэмоциональные трения или отсутствие знаний и опыта при «инструментальных» отношениях.

Взаимодействие между четырьмя типами отношений он выражает термином «Один на три». Отношения силы и зависимости рассматриваются как основа трех других аспектов отношений, подвергаясь в то же время влиянию этих трех аспектов (табл. 7).

**Баланс напряжения между автономией и взаимозависимостью  
(примеры поддержания этого баланса)**

| Автономия                                                                                                                                        | Взаимозависимость                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Центры прибыли с высокой степенью независимости относительно:<br>внутренней структуры<br>инвестиций<br>разработки продукта<br>рыночной стратегии | Фасилитация (облегчение, содействие) компании в таких областях, как:<br>исследования,<br>рисковый капитал,<br>развитие управления,<br>совершенствование знаний и приобретение опыта |
| Более горизонтальная организация                                                                                                                 | Горизонтальная ротация в работе                                                                                                                                                     |
| Поощрение инициативы (эксперименты)                                                                                                              | Четко определенная миссия, чувство единства, «домашний» стиль                                                                                                                       |
| Способствование развитию целостной личности, установлению неформальных отношений, управления "посредством хождения вокруг"                       | Обеспечение поддержки и гарантия безопасности для управляющих, которые идут на риск                                                                                                 |
| Непрерывная обратная связь и сравнение результатов                                                                                               | Повышение эффективности путем обмена опытом и результатами                                                                                                                          |
| Организационная единица против других организационных единиц                                                                                     | Компания против внешних конкурентов                                                                                                                                                 |

Таблица 7

**Действие модели "один на три" на операционном уровне**

| Аспекты отношений                      | Род проблемы                                                                        | Эффективные стратегии                                                                                                                                                                                  | Вмешательства                                                                                                                    |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Деловые ("инструментальные") отношения | Проблемы в координации и синхронизации, качественные ошибки и отклонения            | Рациональный технический подход: анализ проблемы, более действенное и запланированное поведение на деловых заседаниях и при выработке решений, улучшение планирования, более ясное распределение задач | Обучение методам и приемам анализа проблемы и принятия решения, применение более действенных процедур координации и планирования |
| Отношения при ведении переговоров      | Непрерывное возникновение безвыходных ситуаций, все большее давление с обеих сторон | Признание и осознание ведущихся споров, тактика типа "лапать и брать"                                                                                                                                  | Рекомендация выработки компромиссных решений, обучение технике ведения переговоров и председательствованию на них                |
| Социально-эмоциональные отношения      | Отсутствие доверия и согласия, личная неприязнь, стереотипизирование                | Выражение "иррациональных" чувств и раздражения, содействие неформальным отношениям, способствование проявлению сочувствия, сопереживания, умения поставить себя на место другого                      | Открытое обсуждение причин раздражения, неприязни и возникших стереотипов, обучение коммуникативности                            |

Сильными стимулами для продуктивного напряжения являются: воздействие на результаты и превращение их в видимые, осязаемые; регулярная, систематическая обратная связь; сравнение (внутреннее и внешнее).

Готовность осуществлять такие изменения будет проявляться более ярко по мере осознания управляющими связи между этими изменениями и усилением собственной позиции.

Ниже приведено сопоставление стратегий изменений, каждая из которых учитывает определенный аспект отношений (табл. 8). Классическими являются три стратегии изменения Chin и Benne (1969): силы (принуждения), эмпирическая (рациональная), нормативная (перевоспитательная). Существует фасилитативная (или «бартер – вознаграждение») стратегия Zaltman и Duncan (1977).

Таблица 8

*Характеристика основных типов стратегий*

| Тип стратегии | Стратегический подход                         | Соответствующий аспект отношений     |
|---------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1             | Зависимость – автономия                       | Силовые отношения                    |
| 2             | Понимание, рациональный подход (предпочтение) | Деловые (инструментальные) отношения |
| 3             | Отождествленность, нормы и ценности           | Социально-эмоциональные отношения    |
| 4             | Доля в ограниченных, недостаточных ресурсах   | Отношения при ведении переговоров    |

Люди часто вынуждены иметь дело с противоположностями и дилеммами, которые являются неизбежными при силовых отношениях и отношениях зависимости. Такие дилеммы решать нелегко. Более реальны их упорядочение, прояснение и удовлетворение тем, что отношения не обостряются. Далее приведены возможные вмешательства в зависимости от типа силовых отношений (табл. 9).

Таблица 9

*Характеристика типов силовых отношений*

| Типы силовых отношений | Поведенческие тенденции и проблемы                                                                                              | Вмешательства                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Равный против равного  | Субоптимизация, тенденция к конкуренции друг с другом, скрытая борьба за позиции, постоянные разногласия в пограничных областях | Определение демаркационных линий, улучшение процедур координации, интегрирование организационных единиц, обучение навыкам переговоров, пояснение общей зависимости, активизация центральной власти |

|                                         |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высший против низшего                   | Контроль за недопущением автономия, сопротивление изменению, проблема мотивации                                                            | Бюрократизация силы с помощью правил, иной стиль лидерства, прояснение "ловушек", вмешательства в область структуры и культуры (организационное развитие) |
| Высший против среднего и против низшего | Конфликт, двусмысленность положения, стресс, уступки, ведение двойной игры, использование сапций и вознаграждений с целью усиления позиции | Улучшение коммуникации, прояснение задач, развитие горизонтальных связей, "вертикальное расширение задач", обучение "силовым стратегиям"                  |

**Методы организационного развития.** *Метод исследования действием* является базовой моделью для исследований, проводимых по организационному развитию, и состоит из следующих этапов: проведение диагноза состояния организации или ее подразделения при помощи интервью, вопросников, наблюдения, документов; передача этих данных различным членам организации; принятие решений по конкретным действиям на основании полученных данных; реализация планов действий; оценка планов действий при помощи методов сбора данных и повторение этого же цикла.

*Диагностические методы.* Два диагностических метода позволяют связать теоретические концепции и практический процесс изменения организационных структур, выявляют средства управления и снабжают основными знаниями, необходимыми для начала процесса изменения и управления им.

Первый метод *«Возникновение мотивации для организационных изменений»* предназначен для управленческого персонала, пытающегося усовершенствовать свою организацию. Он основан непосредственно на модели организационного планирования.

Второй метод *«Стимулирование условий для улучшения результатов»* основан на этой же модели и используется заведующими отделами. Он оказывает большую помощь лицам, занимающимся решением вопроса дальнейшего улучшения результатов и качества.

*Управление конфликтами как один из методов развития организации.* Различия во мнениях могут быть очень плодотворными. Различия во мнениях могут содействовать нашему росту. Два лезвия

можно наточить, притирая из друг к другу. Точно так же могут расти люди и организации, учась на разногласиях и применяя правильные методы спора. У. Мاستенбрук предлагает классификацию конфликтов и ответную реакцию на них (табл. 10).

Таблица 10

*Классификация конфликтов*

| Виды конфликтов                                                 | Эффективное поведение                                                                | Результат               |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Конфликты, связанные с деловыми (инструментальными) отношениями | Анализ проблемы, эффективная техника проведения деловых заседаний и принятия решений | Решение                 |
| Социально-экономические                                         | Сопереживание обеих сторон, открытость коммуникации                                  | Понимание               |
| с ведением переговоров                                          | Ведение переговоров                                                                  | Компромисс              |
| с силовыми отношениями                                          | Структурирование взаимной зависимости                                                | Продуктивное напряжение |

Контраргументы могут вскрыть необходимость изменений. Опытный начальник приветствует возражения, потому что они заставляют его проверить собственное мнение и при необходимости изменить его.

*Модель экономического развития.* Для определения и рассмотрения основных направлений организационного развития и главного ядра – получения дополнительного дохода и прибыли – воспользуемся методом дерева решений.

Дерево решений дает управленцу возможность рассмотреть все направления, соотнести финансовые результаты с необходимыми затратами, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью достижения результатов, а затем сравнить альтернативы.

Наиболее существенной целью любой коммерческой организации является получение прибыли. Увеличение прибыли организации может быть достигнуто за счет трех факторов: увеличение цены, снижение себестоимости, повышение объема продаж. Последний фактор, в свою очередь, зависит от увеличения объема производства и уровня маркетинговых исследований.

В прил. 6 показан фрагмент дерева решений, включающий отдельные компоненты (мероприятия и факторы), позволяющие увеличить прибыль. Этих компонентов может быть десятки и сотни [28].

Итак, были рассмотрены основные модели, теории и методы организационного развития. Самой новой и наиболее отвечающей, на мой взгляд, современным тенденциям процессов развития является теория вмешательств, которая способствует нахождению оптимальных решений организационных проблем, созданию эффективной структуры и повышению культуры.

**Ранжирование элементов организации.** Все процессы, элементы организации и ее менеджмента имеют свои разновидности, которые используются управленцами в соответствующей ситуации. Существуют рекомендации, когда и как необходимо применять те или иные функции управления, решать определенные задачи, применять соответствующие технологии. Не последнюю роль играет здесь и национальный менталитет. Это позволяет представить их в виде условных шкал уровня совершенства.

Шкала ранжирования элемента организации «структура» с точки зрения развития такова: линейная, линейно-функциональная, функциональная, региональная, ориентированная на продукт, ориентированная на потребителя, проектная, матричная, сетевая, интегрированная.

Ранжирование элемента менеджмента «власть» может быть представлено таким образом. На первом уровне присутствует власть, основанная на принуждении, на следующем уровне добавляется власть, основанная на вознаграждении, на средних уровнях доминирующей будет законная власть, а на самых высоких уровнях располагаются эталонная и экспертная власти. Где-то на средних уровнях может присутствовать манипулирование окружением человека, хотя при этом какая-то доля остальных видов власти сохраняется.

Конечно, такое деление является весьма условным и зависит от многих организационных факторов, но оно, тем не менее, позволяет ориентироваться в формах и содержании существующих характеристик конкретного элемента.

Существуют более сложные элементы менеджмента организации. К ним относится организационная культура, которая представляется совокупностью явлений духовной и материальной жизни коллектива, системы ценностей, норм, традиций, обрядов, предопределяющих поведение сотрудников организации [24]. Для оценки уровня развития культуры в конкретной организации следует проводить диагностику каждого элемента в отдельности, а затем определять

общий уровень состояния организационной культуры. Более высокий уровень развития организационной культуры является инновационным по отношению к предыдущему, более низкому уровню.

На основе описания состояния каждого элемента организационной культуры определяется уровень в соответствии с имеющимися шкалами оценки и рассчитывается интегральная оценка по каждому элементу, дается характеристика организационной культуры в целом.

После определения общего уровня развития организационной культуры проводится сопоставление действительной модели культуры с желаемой по всем составляющим. В результате этого определяются возможности для развития организационной культуры, формируются меры по развитию ее отдельных составляющих.

Теоретическое значение шкал элементов, процессов, подпроцессов организации и ее менеджмента связано с определением преимуществ и недостатков каждой характеристики.

Практическое значение этих шкал заключается в измерении состояния того или иного процесса (подпроцесса), элемента организации или элемента менеджмента, определение более высоких уровней развития соответствующего элемента и на базе этого формулирования стратегии и направления развития организации в обозримом будущем.

Определение состояния элементов организации и ее менеджмента позволяют оценить состояние внутренней среды организации, ее потенциал и основные направления по развитию элементов и процессов менеджмента, а значит и развитию фрагментов шкалы организации.

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Сущность и значение организационного развития.
2. Модели организационного развития: виды и содержание.
3. Основные стадии организационных изменений.
4. Виды и содержание методов организационного развития.
5. Сущность и области применения ранжирования элементов организации и ее менеджмента.

## 14. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Учитывая многогранность управленческих отношений проблема оценки менеджмента является сложной и комплексной. Она включает выбор показателей и их характеристик, измерение, выявление взаимосвязи и взаимообусловленности показателей для формирования моделей и процедур оценки, анализ результатов, формирование комплекса мер по развитию менеджмента. Внимание акцентируется на ключевых характеристиках менеджмента организации, таких как качество, конкурентоспособность, результативность, эффективность.

Однако существует мало работ, исследующих результативность и эффективность менеджмента. Одной из причин этого является отсутствие структурированности элементов организации и менеджмента, в первую очередь, в экономических системах. Наиболее продвинутой в этом направлении является работа [124]. В ней исследуется их природа, взаимосвязь с закономерностями экономического развития, рассматриваются методические основы их измерения и диагностики.

Управление через свои специфические возможности и средства воздействует на движение и развитие всего «организма» экономической системы, на его процессы: операционные, обслуживающие, социальные. Вместе с тем, акцентируя внимание на то, как управление воздействует на операции, часто игнорируется обратная связь, т.е. что происходит или должно происходить с самой управленческой деятельностью в результате управляющего воздействия. Это, естественно, вносит диспропорции в развитие системы менеджмента, тем самым снижая эффективность принимаемых мер или вообще приводя к отрицательным последствиям. Еще сохраняется взгляд на управленцев как на «иждивенцев» и стремление сокращать их численность любыми средствами, в основном административными.

Многие проблемы могут быть сняты при выявлении категории качества менеджмента и усвоении методологии исследования, измерения и оценки данной характеристики. «Качество есть определенность предмета, в силу которой он отличается от других предметов. Качество предмета не сводится к отдельным его свойствам. Оно связано с предметом как целым, охватывает его полностью и неотделимо от него. Поэтому понятие качества связывается с бытием предмета. Сущность данного понятия применима к любой деятельности, в том числе к операционной и управленческой» [124].

Качество продукции или услуги зависит от качества операционной деятельности, технологии, используемых ресурсов, профессионализма и опыта персонала, уровня системы управления.

С учетом исходных положений рассмотрим категорию «качество менеджмента» по работе [124]. При этом используем представление о менеджменте как управленческой деятельности и как о системе управления. Главным признаком качества управленческой деятельности выступает качество труда, отражающее его сущностные особенности и производительную силу труда. Качество труда отражается в качестве продукта труда. Именно качество продукта труда выступает функциональным назначением управленческого труда. В связи со сложностью измерения производительной силы управленческого труда рассмотрим качественные особенности труда и его продукта. Качественные характеристики управленческого труда следующие: творчество как форма умственного труда; предприимчивость (инициативность); инновационность; оперативность (своевременность); коллективный характер (партнерство, корпоративность); уровень риска; ответственность (правовая, социальная, моральная); экономичность; производительность; результативность.

Кроме данных следует определить характеристики, отражающие качество или профессионализм управленческого персонала, качество средств и предметов труда. Поскольку непосредственным продуктом труда в управлении является воздействие, рассматриваемое нами как реализованное решение, то качество процесса управления выражается в качестве последнего, в его способности удовлетворять и развивать те или иные организационные потребности.

Качество менеджмента как процесса воздействия проявляется в его активизирующей, организующей, направляющей, мотивирующей силе, что в значительной степени определяется правильным выбором средств и методов воздействия, процедур их реализации. О качестве воздействия можно судить лишь после его реализации. До реализации решений можно говорить лишь о методологии обоснования, о соблюдении принципов и методов формирования воздействия и предполагаемом качестве. Качество воздействия отражается в его реализуемости, своевременности, правильности выбора путей и средств решения организационных задач.

При оценке процесса выработки и реализации управленческого решения используются следующие качественные характеристики:

оптимальность (критерий выбора наилучшего варианта); оперативность (критерий соответствия решения во времени); экономичность (критерий – минимальный размер затрат или ресурсов); рискованность (критерий – минимизация вероятности и уровня потерь); социальная значимость (критерий – максимизация полезности для общества); правовая защищенность (критерий – нормативно-правовая обеспеченность); коммуникативность (критерий – надежность и гибкость связей).

Качество реализованного управленческого решения или качество результата воздействия определяются эффектом управления, измеряемым экономическими, социальными, организационными, политическими, экологическими характеристиками (показателями).

Содержание понятия «качество системы управления» обусловлено сущностью процессов управления по выработке средств и методов взаимодействия элементов системы между собой и с внешней средой, их соответствием потребностям организации с учетом прогрессивных тенденций развития экономики и управления. В данном понятии в значительной степени отражается интеграционная роль менеджмента в формировании внутренних и внешних связей.

Приведем по работе [124] характеристики, в которых в наибольшей степени отражено качество системы управления.

*Социально-экономические:*

место организации в мировом или национальном рейтинге (по профилирующей продукции или виду деятельности);

имидж фирмы (критерий – привлекательность);

конкурентное преимущество (критерий – способность развития).

*Финансово-экономические:*

экономичность (критерий – минимум затрат);

рентабельность (критерий – максимум отдачи ресурсов);

прибыльность (критерий – обеспеченность развития).

*Информационно-технологические:*

инновационность (критерий – период смены изделий);

информационная вооруженность (критерий – интеллект).

*Организационные:*

организованность (критерий – отсутствие сбоев);

адаптивность (критерий – гибкость связей);

интеграции (критерий – способность воспроизводства);

диверсификации (критерий – максимизация использования потенциала);

децентрализации (критерий – предприимчивость, инициативность).

*Социально-психологические:*

стиль руководства (критерий – минимизация конфликтов);

соотношение формальных и неформальных структур (критерий совместимость, лидерство);

этичность (критерий – минимизация нарушений);

профессионализм кадров (критерий – профессиональный рост, динамика результатов деятельности).

Таким образом, под **качеством менеджмента** понимается совокупность существенных свойств, характеризующих способность системы управления удовлетворять потребности операционной деятельности, формировать условия и ресурсы развития.

Наиболее характерными формами понятия «качество менеджмента» выступают: качество управленческого труда; качество персонала (профессионализм); качество ресурсов и потенциала управления, качество процессов управления, содержание которых определяется объектом управляемой деятельности (операции, маркетинг, финансы и т.д.); качество системы управления.

Качество менеджмента рассматривается как базовая характеристика управленческой деятельности, взаимосвязанная с другими обобщающими характеристиками менеджмента (рис. 32) [24]:

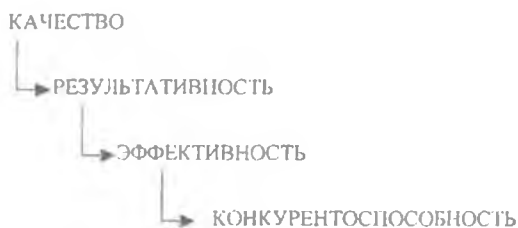


Рис. 32. Взаимодействие показателей

Между качеством и эффективностью менеджмента прослеживается диалектическая взаимосвязь. Качество является одновременно и средством, и результатом эффективности. То же можно сказать и об эффективности, выступающей как средство и как результат высокого качества.

Качество управления и его эффективность – разные состояния управления. Общим у них является то, что они представляют собой признаки деятельности, отражаемые в конечных результатах. По мнению И.М. Сыроежина «эффективность – динамика объема деятельности, а качество – динамика ее структуры».

**Результативность менеджмента.** Содержание результативности связывается с реализацией целей менеджмента и результативностью деятельности управляемого объекта за определенный период времени. При этом результативность менеджмента предполагает оценку деятельности системы управления за определенный период; оценку результативности отдельных управленческих решений и оценку результативности системы управления организацией. Естественно, что все указанные понятия взаимосвязаны.

Цель менеджмента – формирование условий устойчивого долгосрочного развития экономической системы на основе обеспечения результативности ее функционирования при нормальном уровне доходности, допустимости риска, безопасности деятельности, что достигается рациональным выбором и эффективным использованием присущих менеджменту средств воздействия на персонал и методов взаимодействия коллективов. Формирование данной категории связано с логикой следующей понятийной цепочки (рис. 33):



Рис. 33. Понятийная цепочка эффективности

Цель как направляющий элемент управленческой деятельности обусловлена социальной потребностью общества и экономики в целом. Следовательно, конечный результат, прогнозируемый в общей цели экономической системы, в том числе в операционной, всегда имеет форму в виде удовлетворения определенной народнохозяйственной потребности, на которую ориентирована данная система. Поэтому конечный результат можно толковать как уровень удовлетворения потребности общества в том или ином виде продукции.

Если данное положение не вызывает возражений по существу, оценка и выражение конечного результата остаются вопросом дискуссионным. При этом следует обратить внимание на то, что когда речь идет о продукте в его натуральном измерении, доведенный до потребителя или потребленный продукт признается конечным результатом.

Таким образом, цель при оценке ее реализации может быть сопоставлена с конечным результатом – продуктом и уровнем обеспечения этим продуктом социальной потребности общества. Именно уровень реализации цели и удовлетворения социальной потребности как разница между целью (потребностью) и фактическим результатом характеризует социальный результат материального производства. При этом предполагается, что цель адекватно отражает потребности, обусловленные данным уровнем развития производительных сил и производственных отношений.

В связи с ориентацией развития экономических систем на конечные результаты формулирование и взаимоувязка целей по конечным результатам приобретают исключительную значимость. Ошибки в формулировании цели становятся все ощутимей (по некоторым данным до 90% всех ошибок в управлении происходят из-за ошибок в формулировании целей) [124]. В ряде случаев промежуточные цели подменяют по отношению к главной цели средства ее достижения. Иногда промежуточные цели приобретают значение самоцели и происходит потеря главной цели. Преувеличение значения главной цели снижает внимание к промежуточным целям, от качества и сроков достижения которых зависит ее реализация.

Многоцелевой характер экономических систем и многоаспектность понятия «конечные результаты» позволяют говорить о различных формах результативности операционной деятельности.

Для оценки общей цели (миссии) операционной системы используются показатели:

- уровень достижения цели (отношение конечного результата – объема продаж к целевой величине);

- уровень удовлетворения потребностей (отношение конечного результата к величине потребности);

- величина потенциальной потребности (неудовлетворенная потребность и новая, прогнозируемая службой маркетинга);

- доля рынка профилирующей продукции;

устойчивость конкурентных преимуществ (прогрессивность);  
потенциальные возможности развития (потенциальная потребность к ресурсным возможностям).

Устойчивость развития связана с оценкой уровня достижения цели (или недостижения), определением величин неудовлетворенной и потенциальной потребности. В операционной подсистеме может иметь место самостоятельная инновационная, маркетинговая, финансовая, социальная результативность управления, что определяется уровнем достижения функциональных целей. Инновационный результат – масштаб новшеств; финансовый результат – величина или динамика прибыли; социальный результат – уровень жизни работников и его динамика; маркетинговый результат – доля нового рынка или расширение имеющегося.

И поясним сказанное. Например, финансовая цель экономической системы определяется величиной прибыли, которую предполагается получить в процессе производства и реализации продукции. Прибыль рассматривается как средство, обеспечивающее развитие экономической системы, условие реализации главной цели менеджмента. Такая оценка осуществляется по каждой из имеющихся функциональных целей менеджмента: операционной, маркетинговой, финансовой и т.д. Сопоставление конечных результатов позволяет дать оценку системы управления, а также оценку результативности отдельных процессов управления, их взаимодействия.

Результативность управления организациями, специализированными на выполнении услуг, например финансовая или инвестиционная компания, маркетинговый центр, венчурная или биржевая организация, определяется по профилирующему виду услуг или миссии организации. Так, миссия банковской структуры состоит в аккумуляции денежных средств организаций и лиц для кредитования, прежде всего эффективных инновационных проектов развития экономики.

В условиях реструктуризации экономики России осуществляется процесс закономерного движения к разнообразию форм хозяйствования, что, естественно, повышает ответственность за измерение и оценку конечных результатов каждого звена. В основе решения данной проблемы должны лежать такие категории, как труд и собственность. В отношении собственности исследование и решение проблемы пойдет по направлению оценки конечных результатов функцио-

нирования разных форм собственности, в том числе и в составе корпоративных структур. В процессе корпоративного управления осуществляется декомпозиция (разложение) общей цели на ее составляющие в соответствии с задачами производства, распределения, обмена, потребления участников единого воспроизводственного процесса, а также с учетом воспроизводства всех видов используемых ресурсов – трудовых, материальных, энергетических, информационных и др.

В условиях корпоративных структур отдельные самостоятельные структурные звенья имеют свою общую цель, ориентированную на определенный вид продукции, потребляемую внутри системы и реализуемую на сторону. В данном случае результативность операционной деятельности определяется по уровню реализации ее цели как степени удовлетворения рыночной и внутрисистемной потребности. При вхождении в корпоративную структуру финансовых или инвестиционных звеньев, маркетинговых центров, рекламных служб и др. результативность последних определяется аналогичным образом.

Выделение функционального менеджмента в корпоративных структурах обусловлено потребностью сбалансированного управления рыночными механизмами (формированием потребности, уровнем цен, имиджем) и их взаимодействием с механизмами государственного регулирования. Отсюда следует, что в корпоративных структурах определяется результативность миссии системы в целом; целей операционных звеньев; целей функциональных подразделений.

В первом случае оценивается результативность интеграции в единую структуру; во втором – результативность включения того или иного звена в единую систему; в третьем – результативность менеджмента подразделений, их усилий в достижении миссии системы.

Рассмотренные положения позволяют сделать вывод о том, что менеджмент формирует и структурирует систему целей экономической системы, осуществляет их координацию, регулирует и контролирует параметры соответствия операционной и управленческой деятельности поставленным целям и тем самым управляет результативностью достижения целей.

При оценке конечных результатов определяются последствия, вызванные данной деятельностью. Например, при оценке научно-

технического уровня и качества продукции следует дать оценку экологическим последствиям в регионах производителя и потребителя, к которым приводят производство и потребление данной продукции.

Результативность менеджмента как степень удовлетворения потребности в продукции организации (услугах) и обеспечение условий развития оценивается на уровне общества, экономики, определенного рынка. Результативность менеджмента – способность системы менеджмента обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленной цели, удовлетворяющих определенную народнохозяйственную потребность и создающих условия для устойчивого развития экономической системы. Выделим условия, при которых менеджмент является результативным:

- достижение экономической системой конечных результатов, в которых реализована общая цель или миссия организации;

- достижение результативности ее отдельных звеньев;

- соизмерение конечных результатов с потребностью (уровень удовлетворения потребности);

- определение потенциальной потребности как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития;

- достижение результативности по видам менеджмента как обеспечение уровня соответствия результатов их целям и миссии системы.

Оценка результативности менеджмента позволяет выявить возможности и направления развития организации, дает информацию о необходимости создания новой потребности и, соответственно, выпуска новой продукции, о диверсификации, проблемах взаимодействия участников производственного и управленческого процессов.

**Эффективность менеджмента.** В смысловом отношении эффективность связывается с результативностью работы (действия) и экономичностью, т.е. с минимальным объемом затрат для выполнения данной работы (действия). Под эффективностью понимается уровень (степень) результативности в сопоставлении с произведенными затратами. Это понятие используется при определении эффективности экономики, отраслей, организаций, инвестиций и инноваций.

Эффективность менеджмента правомерно рассматривать как форму проявления категории «эффективность» в управленческой

деятельности, отражающую наиболее важные, сущностные свойства отношений управления операциями, распределением и использованием эффекта. Эти свойства характерны для всех видов отношений управления, вследствие чего эффективность является категорией теории менеджмента. Положительным воздействием управления обеспечивается достижение социально-экономического эффекта в производстве и его увеличение вследствие сокращения рабочего времени, приходящегося на единицу продукта или услуги.

Основная функция эффективности – обеспечение с помощью управленческих средств воздействия и взаимодействия достижения цели, получение и увеличение операционной эффективности и эффективного потребления. При этом, как уже отмечалось, решающее значение приобретает проблема конечного результата экономической деятельности организации.

Ориентация развития на конечные народнохозяйственные результаты усиливает роль управления процессами последовательного прохождения производственного результата – продукта через все стадии воспроизводства. На стадии обращения происходит проверка результатов операционной деятельности на общественную полезность, на стадии потребления – регулирование процесса непосредственной реализации результатов деятельности. При этом степень удовлетворения общественных потребностей народного хозяйства и потребителей проявляется как критерий развития операций и самого менеджмента с учетом всех издержек обращения. Основным назначением деятельности организации в рыночной экономике становится комплексное решение проблемы потребителя.

Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и цели менеджмента, в обеспечении социально-экономического эффекта в народном хозяйстве при сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление. Экономический смысл эффективности менеджмента – обеспечение наибольшего экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах и минимальных затратах на управление. Социальный смысл – обеспечение наибольшего социального эффекта при данных ресурсах и минимальных затратах на управление.

Экономический эффект операционной деятельности характеризует не только конечный результат как таковой, но и качество этого

результата, т.е. полученный при этом народнохозяйственный чистый доход. Экономический эффект для общества в целом проявляется в виде вновь созданной стоимости или величины ВВП, национального дохода, а для отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли. Такое толкование экономического эффекта дает возможность применения единого (по уровням управления) метода исчисления эффективности операций и менеджмента. При этом исключаются затраты прошлого труда и учитываются лишь усилия коллективов за данный период времени.

С позиций экономической системы социальный эффект проявляется в качестве и уровне жизни работников. Поскольку цель менеджмента – обеспечение устойчивого развития экономической системы и создание потенциала для будущего и поскольку главный составляющий элемент потенциала – человек, логично считать социальным эффектом менеджмента, наряду с уровнем жизни, и развитие личности.

При оценке народнохозяйственной эффективности менеджмента, т.е. вклада менеджмента экономической системы в экономику, рассмотренные критерии экономического и социального эффекта менеджмента приобретают большую значимость и ценность. Как уже отмечалось, научно-технический эффект менеджмента проявляется в обновляемости продукции, ее качестве и конкурентоспособности как на внутренних, так и на внешних рынках. Экологический эффект – в сохранении и обновлении природы и ее взаимодействии с экономической и социальной жизнью общества.

Эффектом обладает любое взаимодействие, имеющее какой-либо результат. Эффект можно рассматривать как абсолютное, характеризующее результат свойство любого процесса. В отличие от эффекта, эффективность свойственна не всякому взаимодействию, а только целенаправленному, поэтому данная категория носит управленческий характер и отражает степень достижения заявленных целей. Экономическая эффективность характеризует соотношение результатов с затратами, необходимыми для их достижения, социальная эффективность отражает степень достижения социальных параметров управленческой деятельности [10, 94].

Движение обобщающих характеристик менеджмента осуществляется посредством ситуационных управленческих методов, что в совокупности определяет потенциал менеджмента (рис. 34).

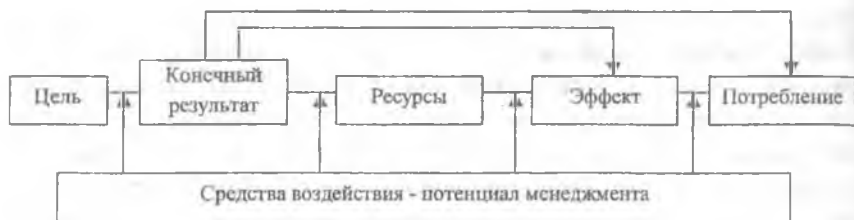


Рис. 34. Оценка эффективности менеджмента

Процесс достижения конкретного результата должен быть обеспечен не только совокупностью ресурсов, но и методами и механизмами, способствующими эффективной деятельности, а также системой процессов, организующих формирование и реализацию эффектов. С позиций эффективности должны быть взаимосвязаны и взаимообусловлены функции, ресурсы, права как условия для распоряжения ресурсами и ответственность за их рациональное использование. Например, для сырьевых отраслей требуются механизмы, направленные на повышение производительности труда и фондоотдачи, а для перерабатывающих отраслей существенную роль может сыграть экономия сырья и качество продукции.

Такой подход к оценке эффективности менеджмента позволяет говорить о комплексности в оценке состояния системы управления организации. Каждое мероприятие или решение по управлению должно оцениваться с точки зрения конечного результата и рассматриваться с позиций целей, методов, функций, процессов, структур, т.е. всей совокупности элементов организации и менеджмента.

Анализ изменений в структуре ресурсов позволяет выявлять реальные возможности и способы достижения цели. Однако не все виды ресурсов могут быть измерены абсолютными величинами, в таких случаях следует использовать экспертные оценки.

Ключевая роль временных ресурсов обусловлена сущностью эффективности как экономии времени и сущностью менеджмента, назначение которого – обеспечение эффективности операционных процессов как основы развития экономических систем. Поэтому временные параметры используются при оценке всех видов ресурсов.

Определение величины (уровня) эффективности менеджмента связано с соизмерением полученного эффекта менеджмента в срав-

нении с использованными ресурсами и затратами на управление. Речь может идти как о ресурсообеспеченности деятельности организации с определенившимися конечными результатами, так и об использовании ресурсов, т.е. о соотношении конечных результатов с затратами. В последнем случае определяется затратная эффективность менеджмента.

При оценке средств воздействия оцениваются правильность выбора управленческих решений, т.е. их соответствие ситуации, качество, результативность и эффективность реализации.

На эффективность реализации внешних связей оказывают влияние государственные и рыночные регуляторы, а также их взаимодействие. Выбор средств взаимодействия в данной области более сложная проблема именно вследствие комплексности действующих факторов и их изменчивости. Поэтому для менеджера очень важно иметь четкую картину изменения важнейших параметров в той или иной ситуации. На основании изложенного можно выделить несколько видов эффективности менеджмента [124].

*По формам выражения эффективности:* эффективность деятельности менеджера, аппарата управления, процесса управления.

*По средствам воздействия эффективность может быть* целевая, стратегическая, тактическая, планируемая, прогнозная, программная, концептуальная, ресурсная и потенциальная.

*По содержанию эффективности:* экономическая, социальная, инновационная, экологическая.

*По уровню проявления эффективности:* народнохозяйственная, региональная, отраслевая, организационная.

*По стадиям развития системы менеджмента* выделяют эффективность формирования, становления, антикризисного управления, реформирования, реструктуризации и т.д.

*По видам управленческой деятельности:* эффективность менеджмента маркетинга, менеджмента персонала, операционного, финансового, инновационного и других видов менеджмента.

*Оценка эффективности менеджмента осуществляется по следующим этапам:* постановка и обоснование цели оценки; выбор критерия и показателей оценки; соизмерение цели социально-экономической системы и потребности в данном виде продукции; соизмерение цели и конечного результата; соизмерение конечного результата и потребности; определение результативности менедж-

мента; определение ресурсообеспеченности цели; соотношение конечного результата с ресурсами; определение величины экономического эффекта; отношение экономического эффекта к величине каждого вида ресурсов; отношение экономического эффекта к величине затрат на управление; отношение величины каждого вида ресурсов к величине соответствующего потенциала; определение эффективности процессов организации, выработки и реализации стратегии, мотивации персонала, форм управленческой деятельности; определение величины использования всех видов потенциала – информационного, научно-технического, экологического, кадрового; определение эффектов – социального, инновационного, экологического; определение эффективности использования каждого потенциала экономической системы.

Приведем по работе [83] основные количественные и качественные критерии эффективности деятельности организации (табл. 11).

Таблица 11

*Количественные и качественные критерии эффективности*

| <i>Количественные</i>                                   |                              |
|---------------------------------------------------------|------------------------------|
| Доля рынка                                              | Удовлетворенность работников |
| Рост объема продаж                                      | Чистая прибыль               |
| Дни, потерянные из-за забастовок                        | Курс акций                   |
| Уровень затрат и эффективности производства             | Норма дивидендов             |
| Уровень затрат и эффективности сбыта                    | Доход в расчете на акцию     |
| Теснота кадров                                          | Прибыль на капитал           |
| Несвыходы на работу                                     | Выплаты по ценным бумагам    |
| <i>Качественные</i>                                     |                              |
| Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров |                              |
| Расширение объема услуг клиентам                        |                              |
| Углубление знания рынка                                 |                              |
| Снижение количества опасностей                          |                              |
| Использование возможностей                              |                              |

Оценка эффективности менеджмента требует учета всех заинтересованных групп, динамики их приоритетов и ценностей. Наличие в составе крупных организаций различных групп означает, что у них есть свои цели, в соответствии с которыми организуется деятельность. Достижение баланса между этими целями и интересами – трудоемкий процесс, требующий принятия компромиссных решений, устраивающих членов разных групп и систему в целом (табл. 12).

*Группы интересов и контролируемые ими параметры эффективности*

| Группы интересов       | Вид участия в деятельности организации  | Вид заинтересованности в результатах       | Контролируемые параметры эффективности |
|------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| Собственники           | Собственный капитал                     | Дивиденды                                  | Финансовые: устойчивость               |
| Инвесторы, кредиторы   | Заемный капитал                         | Возврат на капитал                         | Финансовые: ликвидность, риск          |
| Менеджмент организации | Знания, компетентность, ответственность | Оплата труда, продвижение                  | Все аспекты деятельности               |
| Персонал               | Труд (деятельность)                     | Заработная плата, безопасность труда       | Оплата труда, условия труда            |
| Поставщики             | Поставки ресурсов                       | Цена за товар, длительность контрактов     | Финансовое состояние, надежность       |
| Покупатели             | Покупки продуктов и услуг               | Цены за товары и услуги, удовлетворенность | Цены, качество, сервис                 |
| Налоговые органы       | Инфраструктура                          | Налоговая база и платежи                   | Финансовые результаты                  |

Критерий эффективности в этих условиях должен отражать взаимосвязи, возникающие между множеством целей и интересов разных групп, а поэтому окончательное решение о том, насколько успешна деятельность организации, принимается на основе анализа и обсуждения на высшем уровне менеджмента.

**Конкурентоспособность менеджмента** рассматривается как способность его элементов вырабатывать и поддерживать конкурентные преимущества в рыночной среде. Причем важно, чтобы не какой-то один элемент являлся доминирующим, а остальные при этом становились поддерживающими или сопровождающими, необходимо, чтобы все элементы менеджмента составляли систему. Тогда возникает синергетический эффект, благодаря чему создается управленческая команда в организации, а остальные звенья и отношения работают синхронно и эффективно.

Конкурентоспособность менеджмента становится самостоятельным и весьма результативным фактором в стремлении организации иметь высокую операционную производительность и значимый имидж на рынке в своей отрасли и/или регионе.

Осмысление, разработка и реализация новых подходов в области конкурентоспособности для России весьма актуальны в настоящее

время в преддверии вступления в ВТО. Основные конкурентные преимущества российских организаций могут раскрыться, прежде всего, в области профессионализма персонала, в первую очередь управленческого, разработке эффективной системы мотивации персонала, наличию динамичных и эффективных лидеров, созданию и поддержанию рациональной организационной культуры.

Качество менеджмента связано с качеством управленческих решений, которые призваны обеспечить высокий уровень реализации процессов внутри организации, а также достойное место организации на региональном, отраслевом, а возможно и на международном рынке, что и определяет успех любой экономической системы.

**Управление эффективностью организации** – это главная задача, которую призван решать ее менеджмент. Это требует выполнения всех функций организации на высоком профессиональном уровне. Только профессионализм управленцев позволит получить ожидаемые результаты, соответствующие целевым установкам организации.

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

1. Понятие и содержание показателя «эффективность» для экономических систем.
2. Основные показатели эффективности деятельности организаций.
3. Количественные и качественные критерии оценки деятельности организации.
4. Основные группы интересов в организации и контролируемые ими показатели эффективности организации.
5. Каково содержание показателя конкурентоспособности организации?

Учебное издание

**ГЕРАСИМОВ БОРИС НИКИФОРОВИЧ**

**ОСНОВЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**  
**Часть I**

*Учебное пособие*

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

Подписано в печать 10.09.06 г. Формат 60х84 1/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 17,4. Усл. кр.-отт. 17,7. Уч.-изд.л. 18,5.  
Тираж 200 экз. Заказ **21**. . Арт. С – 28/2006

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

---

Издательство Самарского государственного  
аэрокосмического университета.  
443086 Самара, Московское шоссе, 34.